



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TÍTULO:

**“EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y
ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE
LOJA (CADECOL)”**

AUTORAS:

- ❖ *Dennys Alejandra Ontaneda Salas*
- ❖ *Lizette Viviana Pachar Romero*

DIRECTORA DE TESIS:

- ❖ *Ing. Idania Paucar Jaramillo*

LOJA - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

Ingeniera Idania Paucar Jaramillo

**DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado: **“EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)”** presentado por las señoritas: Dennys Alejandra Ontaneda Salas y Lizette Viviana Pachar Romero previo a optar el grado de Ingenieras en Banca y Finanzas, ha sido desarrollado bajo mi dirección, el cual luego de haber sido revisado autorizo su presentación y sustentación ante el respectivo tribunal.

Loja, diciembre del 2012.

.....
Ing. Idania Paucar Jaramillo
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....
Dennys Ontaneda Salas

.....
Lizette Pachar Romero

AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por permitirnos formar parte de este centro de educación superior, formándonos profesionalmente con valores, actitudes y conocimientos para contribuir a la solución de problemas de las sociedad y por ende al desarrollo del país.

A la Directora del Área Jurídica, Social y Administrativa por las facilidades brindadas para la ejecución de la tesis.

A la Carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas, en especial a nuestros docentes quienes nos brindarnos los conocimientos necesarios para nuestra formación profesional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja “CADECOL”, por abrirnos sus puertas y otorgarnos toda la información requerida para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

A nuestra directora de tesis, por su esfuerzo y guía permanente en el proceso de investigación; nuestra gratitud infinita por la motivación, los conocimientos y sugerencias impartidas.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios, por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, por ser mi fuente de inspiración en los momentos de angustias, alegrías y tristezas, ya que sin su ayuda nada hubiese sido posible.

Con mucho cariño, respeto y admiración a mis padres, quienes con su esfuerzo y sacrificio han sabido compartir mis momentos más difíciles dándome el apoyo incondicional en todos los aspectos, así mismo por darme una carrera para mi futuro y sobre todo por creer en mí.

A mi hermana, por formar parte de lo más hermoso que tengo. Mi familia, por comprenderme y por todo su amor.

Por último, pero no menos importante, a las personas que en algún momento me prestaron su ayuda con sus conocimientos, opiniones y consejos para terminar con éxito este proyecto.

Dennys Alejandra

Dedico este trabajo a Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Con mucho cariño principalmente a mis queridos padres, por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional; por creer en mí y darme la motivación necesaria para seguir adelante y nunca darme por vencida a pesar de los obstáculos que se puedan presentar. Gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta, por todo su apoyo y sacrificio.

A mi hermano por compartir los buenos y malos momentos y por estar conmigo siempre; por darme ánimo con sus bromas y buena energía sin importar las diferencias que a veces puedan existir.

Por último, a mi angelito “Danny Paúl”, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para tí como lo es para mí. A todos ustedes mil gracias. LOS AMO

Lizette Viviana

TÍTULO

a. TÍTULO

“EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Y ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)”

RESUMEN

b. RESUMEN

La presente tesis sobre la **“EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)”** tiene como propósito fundamental conocer el grado de cumplimiento de las funciones que desempeñan los empleados de la entidad, así como también determinar el clima laboral existente; y de esta manera proponer un plan de mejoras que contribuya a corregir las falencias encontradas en el proceso de investigación.

Para lograr los objetivos propuestos se realizó una evaluación y una encuesta de satisfacción laboral a 22 funcionarios de la entidad distribuidos de la siguiente manera: 1 en la Agencia El Cisne, 1 en la Agencia San Lucas, 2 en la Agencia Zamora, 2 en la Agencia Cariamanga, 2 en la Agencia Norte y 14 en la Matriz; así como también se aplicó una encuesta de satisfacción del cliente tomando en cuenta el número de socios que es de 10.048 y un margen de error del 5% dando como resultado una muestra de 369; estas herramientas permitieron medir el desempeño de los colaboradores, conocer el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades y la percepción de los usuarios en cuanto al servicio recibido.

Además se utilizó métodos y técnicas que permitieron identificar y analizar los diferentes problemas relacionados con la Gestión del Talento Humano,

así como también tener una visión general de la organización; y una recopilación bibliográfica; a través de libros, documentos y páginas web para conocer diferentes aspectos teóricos de la temática.

Los resultados obtenidos demostraron que los funcionarios en cuanto a la Evaluación del Desempeño Humano se han desenvuelto satisfactoriamente en el desarrollo de sus tareas obteniendo un promedio general de 181,3/240; en lo que respecta a la Encuesta de Satisfacción Laboral se alcanzó un promedio general de 173,9/240 es decir que el ambiente de trabajo existente en la Cooperativa es muy bueno; y, en la Encuesta de Satisfacción del Cliente se observó con un porcentaje del 39% que el trato recibido por parte de los empleados de CADECOL ha sido cordial, seguido de un 31% considerado como amable.

El plan de mejoramiento se planteó en base a las fortalezas y debilidades encontradas; lo que permitió establecer propuestas encaminadas al progreso continuo de la entidad contribuyendo directamente al logro de los objetivos.

ABSTRACT

This thesis on **"EVALUATION AND ANALYSIS OF HUMAN TALENT MANAGEMENT AND IMPROVEMENT ALTERNATIVES FOR SAVINGS AND CREDIT UNION CHAMBER OF COMMERCE LOJA (CADECOL)"** aims essential to know the degree of fulfillment of the functions performed by employees of the entity, as well as determine the existing work environment, and thus propose an improvement plan to help correct the shortcomings in the research process.

To achieve the proposed objectives, an evaluation and a job satisfaction survey to 22 officials of the entity distributed as follows: 1 The Swan Agency, Agency 1 in San Lucas, 2 Zamora Agency, 2 Cariamanga Agency, Agency 2 in North and 14 in the Matrix, and also a survey of customer satisfaction taking into account the number of partners is 10 048 and a margin of error of 5% resulting in a sample of 369, these tools can measure the performance of employees, knowing the work environment in which they operate and the perception of users regarding the service received.

In addition, methods and techniques used in the identification and analysis of the various problems related to Human Resource Management, as well as an overview of the organization, and a bibliography; through books, documents and web pages to find different theoretical aspects of the subject.

The results showed that officials regarding Human Performance Assessment have performed satisfactorily in the development of their tasks obtaining an overall average of 181.3 / 240, with respect to the Job Satisfaction Survey were averaged General 173.9 / 240 ie the existing work environment is very good Cooperative, and, in the Customer Satisfaction Survey was observed with a percentage of 39% that the treatment received by employees CADECOL has been cordial, followed by a 31% considered friendly.

The improvement plan was proposed based on the strengths and weaknesses found, thereby allowing for proposals for the continued progress of the entity contributing directly to the achievement of the objectives.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

Sabiendo que las organizaciones son entes sociales conformados principalmente por el hombre, y que el mismo es considerado su principal activo, dependen directamente de su actuación a la hora de alcanzar los objetivos para garantizar su subsistencia. El manejo exitoso de este recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar qué factores son los necesarios para su motivación, persiguiendo un beneficio para la organización y todos sus miembros.

Las exigencias del mercado laboral y la necesidad de incrementar los niveles de productividad empresarial que conduzcan a una alta competitividad, son factores que inciden sustancialmente en la forma como se establece y direcciona una efectiva administración del personal en una empresa. Hoy se lo reconoce como el factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficacia, de donde se deriva la importancia de establecer parámetros de direccionamiento claros que conduzcan al logro de estos objetivos, requiriéndose entonces, el conocimiento y aplicación de herramientas para una efectiva administración del personal.

La presente tesis de grado hace referencia a la Evaluación y Análisis de la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL); lo que busca es la aplicación de herramientas que permitan obtener un diagnóstico de la Cooperativa; valorar

cualitativa y cuantitativamente el desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios y empleados de la Entidad Financiera; y a la vez, establecer un plan de mejoras para dar alternativas de mejoramiento a las falencias encontradas.

El trabajo investigativo se encuentra estructurado de la siguiente manera: el Título que delimita en tiempo y espacio la indagación a realizarse; el Resumen que determina la pertinencia de la investigación, es traducido al idioma inglés; la Introducción que presenta en forma breve, clara y precisa el contenido de la tesis; cuenta además con la Revisión Literaria, la cual hace mención a conceptos básicos relacionados directamente con el tema investigativo y que sirven de base para fundamentar el mismo. En los Materiales y Métodos se encuentran los diferentes métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos que permiten explicar la forma como se realizan las actividades relacionadas con los objetivos de la investigación.

Los Resultados contienen el análisis de las herramientas de Evaluación del Desempeño Humano que determina el nivel de eficiencia de los funcionarios en el desempeño de su cargo; y, Encuesta de Satisfacción Laboral para conocer el ambiente de trabajo existente en la Organización; estas herramientas fueron aplicadas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL); de igual manera, contempla el análisis de la Encuesta de Satisfacción del Cliente que permite

conocer el nivel de conformidad o disgusto de los socios y clientes en cuanto a los productos y servicios ofertados por la Entidad Financiera.

La Discusión hace referencia a la explicación e interpretación minuciosa y detallada de los resultados obtenidos en el proceso investigativo. Por otro lado, se determinan las Conclusiones de los puntos más importantes acorde a los objetivos establecidos; las Recomendaciones plantean alternativas de solución prácticas en torno a las conclusiones.

La Bibliografía se encuentra conformada por todas las referencias de los documentos utilizados como apoyo en la investigación, se citan las fuentes de información y consulta requeridas para fundamentarla; y, por último los Anexos que ayudan a comprender un tópico especial tratado en una parte de la tesis.

REVISIÓN

LITERARIA

d. REVISIÓN LITERARIA

1. SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

Se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.¹

1.1. CLASIFICACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

El Sistema Financiero Nacional se clasifica en:

1.1.1. SECTOR FINANCIERO PÚBLICO

El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del plan de desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.²

¹Constitución de la República del Ecuador. Título VI. Régimen de Desarrollo. Sección octava. Sistema Financiero, Art. 309. Año 2008

²Constitución de la República del Ecuador. Título VI. Régimen de Desarrollo. Sección octava. Sistema Financiero, Art. 310. Año 2008

1.1.2. SECTOR FINANCIERO PRIVADO

Está constituido por Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sociedades Financieras, Asociaciones y Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, Instituciones de Servicios Financieros e Instituciones de Servicios Auxiliares que realizan intermediación financiera captando recursos del público a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizarlos total o parcialmente en operaciones de crédito, inversiones y otros servicios.

1.1.3. SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

El sector financiero popular y solidario se compondrá de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Entidades Asociativas o Solidarias, Cajas y Bancos Comunes, Cajas de Ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.³

➤ COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE REALIZAN INTERMEDIACIÓN FINANCIERA CON EL PÚBLICO

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización

³Constitución de la República del Ecuador. Título VI. Régimen de Desarrollo. Sección octava. Sistema Financiero, Art. 311. Año 2008

de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.⁴

✓ **CONSTITUCIÓN**

Para constituir una Cooperativa de Ahorro y Crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.⁵

✓ **ACTIVIDADES FINANCIERAS**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:⁶

- a. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado.
- b. Otorgar préstamos a sus socios.
- c. Conceder sobregiros ocasionales.
- d. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- e. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.

⁴Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Título III, Del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo I, De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario. Sección 1. Art. 81

⁵ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Título III, Del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo I, De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario. Sección 1. Art. 82

⁶ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Título III, Del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo I, De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario. Sección 1. Art. 83

- f. Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito.
- g. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito.
- h. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
- i. Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos.
- j. Invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario, Sistema Financiero Nacional y en el Mercado Secundario de Valores y de manera complementaria en el Sistema Financiero Internacional.

✓ **CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas.- Son aquellas que son constituidas para operar hacia el público en general, atiende los requerimientos y necesidades de ahorro y capital para todos los sectores.

Cooperativas de Ahorro y Crédito Cerradas.- Son entidades creadas solo para un sector o grupo específico.

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de

promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.⁷

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

2.1. IMPORTANCIA

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

⁷ WERTHER, B. William Jr, Keith Davis (2005). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición.

2.2. FUNCIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A continuación se describen las siguientes funciones, descritas con su objetivo principal y sub funciones correspondientes a cada una de ellas.⁸

2.2.1. FUNCIÓN DE EMPLEO

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos. Sub funciones:

- Reclutamiento.- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- Selección.- Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto.
- Inducción.- Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo.
- Integración.- Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto (2008): Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá.

- Vencimiento de contratos de trabajo.- Llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

2.2.2. FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

Sub funciones:

- Asignación de funciones.- Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- Determinación de salarios.- Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- Calificación de méritos.- Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
- Incentivos y premios.- Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

- Control de asistencia.- Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

2.2.3. RELACIONES INTERNAS

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes. Sub funciones:

- Comunicación.- Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.
- Contratación colectiva.- Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.
- Disciplina.- Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- Motivación del personal.- Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

- Desarrollo del personal.- Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.
- Entrenamiento.- Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

2.2.4. SERVICIOS AL PERSONAL

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional. Sub funciones:⁹

- Actividades recreativas.- Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.
- Seguridad.- Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Protección y vigilancia.- Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

⁹ SERNA Gomez, Humberto. (2005). Mercadeo Corporativo. El Servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial legis, S.A.

2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los objetivos de la Administración del Talento Humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.¹⁰ Estos desafíos, que constituyen las bases sobre las que se apoya el presente documento, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

2.3.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes.

¹⁰ CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J. (2006): Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo, Cívitas, Madrid.

2.3.2. OBJETIVOS FUNCIONALES

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización, se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

2.3.3. OBJETIVOS SOCIALES

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

2.3.4. OBJETIVOS PERSONALES

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las

aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.¹¹

3.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización,

¹¹ AYALA Villegas Sabino. Proceso de evaluación del recurso humano, año 2007. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp.

identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

3.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.¹²

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

3.3. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.

¹² LIMA Santos; (2006) Evaluación del Desempeño profesional y modos de gestión del personal, 6ta ed. Editorial Mc. Graw Hill, Portugal.

- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la Administración de Recursos Humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos.
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

3.4. PROCESO DE EVALUACIÓN DE COLABORADORES MEDIANTE COMISIÓN

1. Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:
 - El Gerente o Director de Recursos Humanos.
 - El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.
 - Un representante de los colaboradores.
2. Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.

3. Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.
4. Documentarse o incrementar su registro personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.

3.5. FACTORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo.-** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- **Cantidad de Trabajo.-** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

- **Conocimiento del Puesto.-** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- **Iniciativa.-** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Planificación.-** Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
- **Control de Costos.-** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio, mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.

- **Relaciones con los Compañeros.-** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el Supervisor.-** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
- **Relaciones con el Público.-** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados.-** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

- **Responsabilidades.-** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

4. CLIMA LABORAL

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

4.1. ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

4.2. FACTORES DEL CLIMA LABORAL

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros). Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

4.3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

- **Estructura.-** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- **Responsabilidad (empowerment).**- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa.**- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío.**- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones.**- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación.**- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.-** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

5. PLAN DE MEJORAMIENTO

Los planes de mejoramiento son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y

seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.¹³

5.1. FINALIDAD DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

Generar conductas positivas y proactivas de acatamiento a las normas y de mejoramiento institucional por parte de los funcionarios, que mejoren la efectividad de la gestión e incrementen la satisfacción de los grupos de interés.

5.2. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.¹⁴

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que

¹³ Gestión Administrativa: Plan de Mejoramiento Empresarial. 2009. Disponible en: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

¹⁴ HARRINGTON, H. James. (2005). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

5.3. ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO

Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

MATERIALES

Y

MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos que se describen a continuación:

❖ MÉTODOS

CIENTÍFICO.- Este método permitió identificar y analizar los diferentes problemas relacionados con la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL); así mismo sirvió para elaborar el marco referencial el cual hace mención a conceptos relacionados al proyecto de tesis. Por último se establecieron alternativas de solución que coadyuven al mejoramiento de la administración del personal en la entidad.

INDUCTIVO.- La aplicación de este método sirvió para tener una visión particular y específica de los principales inconvenientes relacionados con la Gestión del Talento Humano y que afectan directamente al desarrollo de la Cooperativa.

DEDUCTIVO.- Mediante este método se analizaron los resultados provenientes de la Evaluación del Desempeño Humano, Encuesta de Satisfacción Laboral aplicadas a los funcionarios de la Cooperativa tanto de la matriz como de las agencias; de igual manera, los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Cliente en donde se conoció el nivel de agrado

o disgusto de los socios en lo referente a los productos y servicios que oferta la Entidad Financiera, así como también se analizó esta información y se determinó fortalezas y debilidades de la Cooperativa para elaborar el plan de mejoramiento.

❖ TÉCNICAS

OBSERVACIÓN DIRECTA.- A través de esta técnica se pudo tener una visión general de la estructura organizacional de la Cooperativa, es decir cómo se encuentran distribuidos los diferentes departamentos; además permitió apreciar el ambiente laboral existente en la entidad, así como también el trato que ofrecen los funcionarios a los clientes.

RECOLECCIÓN BIBLIOGRÁFICA.- Esta técnica fue utilizada al momento de recabar información de diferentes fuentes de consulta tales como: libros, revistas, internet, tesis y más publicaciones referentes al tema de investigación.

ENCUESTA.- Permitted recolectar información a través de preguntas pre elaboradas que se realizaron a los funcionarios y clientes de la Cooperativa.

El número de encuestas que se realizaron a los funcionarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL) fue de 24, que incluyó a los colaboradores de la Casa Matriz y sus respectivas Agencias.

CUADRO Nº 1

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)	
AGENCIA	Nº
CASA MATRIZ	16
AGENCIA NORTE (MAYORISTA)	2
SAN LUCAS	1
EL CISNE	1
CARIAMANGA	2
ZAMORA	2
TOTAL	24

FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CADECOL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Para determinar el número de encuestas que fueron aplicadas a los clientes se aplicó la fórmula muestral, tomando en cuenta el número actual de clientes que es de 10048 y un margen de error del 5%.

Fórmula Muestral:

$$n = \frac{N}{1+E^2N}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

E= margen de error

$$n = \frac{N}{1+E^2N}$$

$$n = \frac{10048}{1+(0,05)^2(10048)}$$

$$n = \frac{10048}{1 + 26,25}$$

$$n = \frac{10048}{27,25}$$

n = 368,73

n = 369 encuestas

CUADRO Nº 2

DISTRIBUCIÓN MUESTRAL			
AGENCIAS	SOCIOS	%	TOTAL ENCUESTAS
SAN LUCAS	245	2,44	9
EL CISNE	245	2,44	9
CARIAMANGA	220	2,17	8
ZAMORA	156	1,63	6
NORTE	1430	14,09	52
MATRIZ	7752	77,23	285
TOTAL	10048	100%	369

FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CADECOL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

❖ INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA.- Se elaboraron dos formatos de encuesta y uno de evaluación:

1. Evaluación del Desempeño Humano.- Con la finalidad de determinar el grado de eficiencia de los funcionarios en el cumplimiento de su cargo; valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral de los colaboradores, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen la consecución de los objetivos.
2. Cuestionario de Satisfacción Laboral.- Esta encuesta constó de dos partes: la primera conformada por factores relacionados al ámbito

laboral y que los funcionarios catalogaron su importancia de acuerdo a su criterio personal; la segunda en la que se presentaron preguntas pre elaboradas y que guardaron relación directa con los factores expuestos en la primera parte.

3. Cuestionario de Satisfacción del Cliente.- Estuvo formada por preguntas pre elaboradas que fueron dirigidas a los clientes de la Cooperativa y que permitió conocer la percepción de los mismos en cuanto al grado de satisfacción de sus necesidades o expectativas.

FICHAS BIBLIOGRÁFICAS.- Sirvieron para citar las fuentes e información de textos de consulta como: autor, edición, editorial, fecha de publicación; necesaria en la elaboración del marco teórico y en el análisis de resultados del proyecto.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)”

SUS INICIOS

“CADECOL es una entidad creada por la H. Cámara de Comercio de Loja, con el fin de fomentar y promover la cooperación social entre sus asociados. La Cooperativa se creó el 27 de octubre de 1977 y se legalizó mediante acuerdo Ministerial N° 0204 el 02 de febrero de 1979; han transcurrido más de 33 años de esta trascendental decisión de un grupo de comerciantes de nuestra ciudad, quienes consideraron a ésta, una excelente oportunidad para colaborar con quienes requieren ayuda a su gremio.

Durante varios años permaneció con carácter de cerrada y es en el año 2000 que se da un gran cambio institucional, aperturando sus instalaciones en los bajos de la H. Cámara de Comercio y ampliando sus servicios al público en general.

Con su promotor principal el Dr. Jaime Celi Vivanco, quien es elegido director de la asamblea constitutiva figuran como fundadores las siguientes personas: Dr. Jaime Celi Vivanco, Jaime Bolívar Aguirre, Tarquino Añasco, Silvio

Ochoa, Manuel Palacios, Manuel Remache, Mario Araujo, Ángel Zúñiga, Luis Matute Rodríguez, Alberto Narváez, Arturo Jiménez, Jaime Román, Alberto Salcedo, José Jaramillo, Gonzalo Uquillas, César Beltrán, César Cañadas.

Por la Cooperativa han pasado muchos comerciantes, empresarios e intelectuales de reconocido prestigio, que han aportado positivamente a la buena labor desplegada a través de los años por esta institución, por lo que se goza de gran credibilidad entre sus asociados.”¹⁵

MISIÓN

Contribuir al desarrollo social y económico de la región sur, mediante la comercialización de productos financieros, caracterizándonos por nuestro servicio personalizado y solidario.

VISIÓN

Ser una entidad financiera, sólida y fundamentada en valores y principios, que impulsen el desarrollo del sector productivo y comercial con servicios financieros competitivos, convirtiéndose en el protagonista del desarrollo social y económico de la región sur del país.

¹⁵ www.cadecol.fin.ec

VALORES

- ❖ Solidaridad
- ❖ Respeto
- ❖ Trabajo
- ❖ Honestidad
- ❖ Transparencia
- ❖ Responsabilidad

OBJETIVOS

- ❖ Promover la cooperación económica y social entre los comerciantes y asociados, para alcanzar esta finalidad se procederá a recibir los ahorros de los socios que realicen, efectuar cobros y pagos, así como aquellas operaciones necesarias para el desarrollo de las actividades financieras de la institución.
- ❖ Otorgar préstamos a sus asociados para atender sus necesidades, promover y fomentar el desarrollo de la industria y el comercio.
- ❖ Incrementar la base social, mejorar las tasas de interés, y lo más importante, concienciar a sus asociados, que son los copropietarios y el pilar fundamental de la organización.¹⁶

¹⁶ www.cadecol.fin.ec

PRODUCTOS FINANCIEROS

❖ **CAPTACIONES DE AHORROS**

A la Vista.- Pago de intereses mensuales en base al saldo promedio de la cuenta, pudiendo realizar retiros con la tarjeta VISA ELECTRON a través de BANRED Y CAJERO PLUS.

Junior.- Para menores de 18 años, bajo la tutela de un representante legal que es la única persona autorizada en realizar retiros de la cuenta, pagando la mejor tasa de interés del mercado.

❖ **INVERSIONES**

Todos los socios y público en general pueden depositar su dinero a PLAZO FIJO con los intereses más altos de la localidad y con el mayor respaldo que se les puede ofrecer, además como servicio adicional al momento de invertir en esta entidad se apertura la cuenta de manera gratuita convirtiéndose en socio selecto.

❖ **CRÉDITOS**

Consumo.- Destinado a personas naturales, asalariadas, empleados públicos, privados o rentistas, para adquisición de bienes de consumo o paga de servicios con plazo máximo de 36 meses.

SOAT.- Se puede adquirir el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) a través del convenio que mantenga la Cooperativa con la Compañía de Seguros y Reaseguros COOPSEGUROS S.A.

Agrícola.- Destinado al sector agrícola de la Provincia de Loja, bajo convenio de las diferentes Cooperativas de Ahorro y Crédito de las Cámaras de Comercio. El pago se lo realiza en una sola cuota al vencimiento, en el periodo de siembra o cosecha que es aproximadamente 9 meses.

Emergente.- Este tipo de crédito está dirigido a la atención de las necesidades urgentes de los socios. Se otorgará un máximo de USD 20.000,00 dólares con garantía de cheque y firmando pagaré con un garante, y hasta USD 40.000,00 dólares con garantía hipotecaria, a un plazo de 30, 60 y 90 días; con opción a renovar el crédito por dos ocasiones, siendo la primera renovación con el pago de interés y la segunda renovación con un abono del 10% del capital más los intereses.

Microcrédito.- Dirigido a la ampliación del capital de las microempresas, a 24 meses plazo con pagos diarios, semanales, quincenales o mensuales. Con montos máximos de hasta USD 20.000,00 dólares si los empleados no superan un máximo de 10 personas.

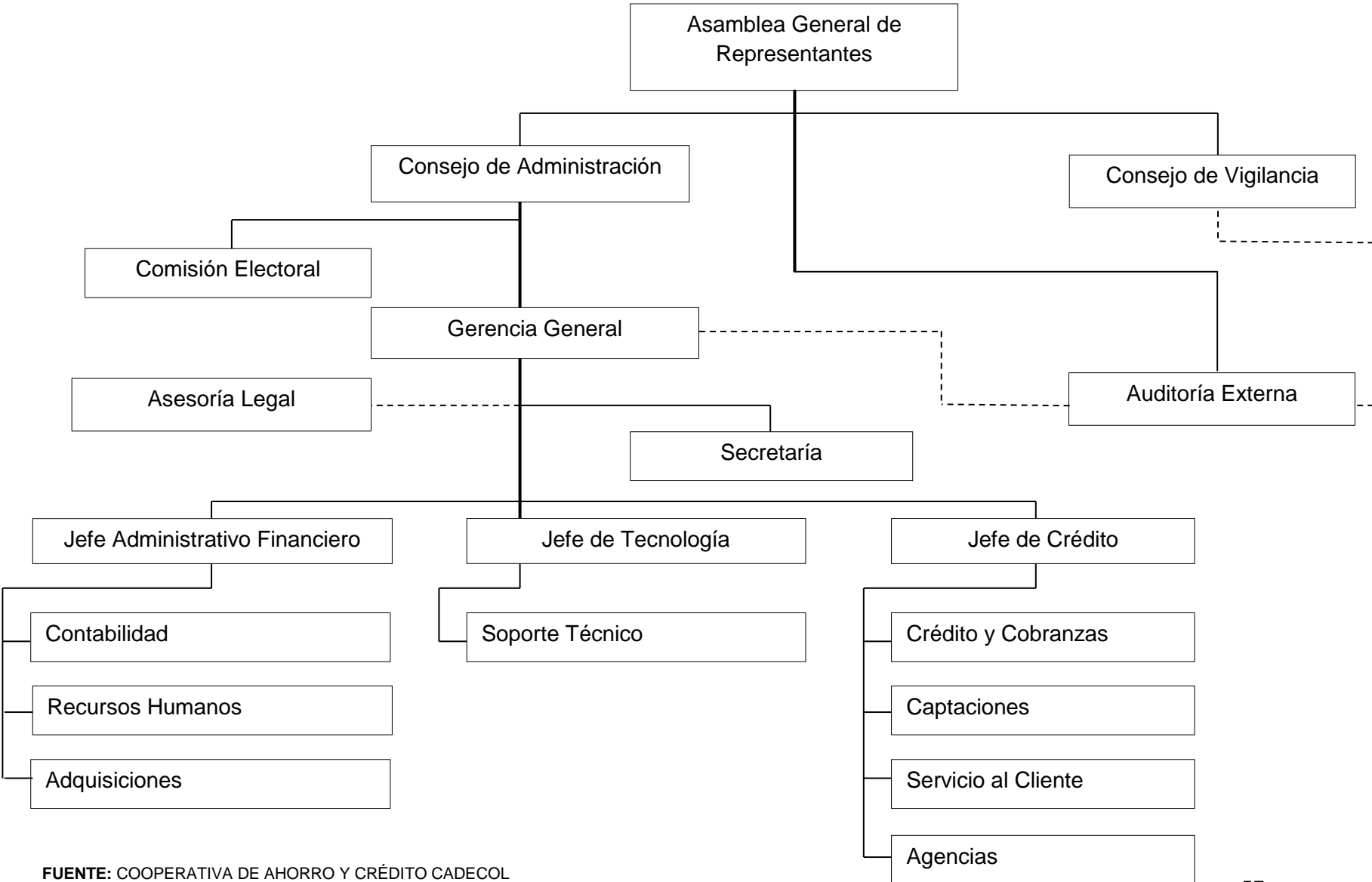
Comercial.- Destinado a mejorar las actividades comerciales con plazos de hasta 36 meses, y cuyo monto no supera a los USD 100.000,00 dólares.

SERVICIOS FINANCIEROS

- ❖ **Pago de Roles.-** Se puede realizar el pago a empleados con tan solo la apertura de una cuenta de ahorros en la Cooperativa y mensualmente enviar la nómina con el valor correspondiente que será acreditado en la cuenta de los trabajadores.
- ❖ **Chequera Local.-** Con un innovador sistema, se entrega a los socios talonarios de notas de retiro con las cuales se puede autorizar el pago de dinero de la cuenta de Ahorro a la Vista, a las personas que se estime conveniente. Este procedimiento está siendo utilizado por muchas empresas de la localidad para el pago de salarios.
- ❖ **Tarjeta de Débito.-** Mediante convenio institucional establecido con el Banco del Austro se emitirá una tarjeta de débito bajo licencia VISA INTERNACIONAL, con lo cual se extenderá servicios de débito a los portadores; identificándose con ella para ser beneficiarios de los distintos servicios a la misma, tales como consumo y compras, en los establecimientos afiliados a VISA BANCO DEL AUSTRO, además las transacciones que se realizan en la red BANRED, en el ámbito nacional y en los cajeros PLUS a nivel internacional.
- ❖ **Cajero Automático.-** Provee a los socios de una herramienta capaz de poner a su disposición dinero en efectivo a través de la red de cajeros RED DE APOYO BANCO DEL AUSTRO BANRED a nivel nacional y VISA ELECTRON a nivel internacional.

- ❖ **Seguro de Desgravamen.-** La Cooperativa otorga el beneficio de condonar por concepto de préstamo el valor adecuado al titular de la cuenta en caso de fallecimiento, hasta un monto de USD 40.000,00 dólares; siempre y cuando el socio se encuentre al día en el pago de sus créditos. El valor de seguro de desgravamen se cobrará con el pago de cada dividendo.
- ❖ **Débitos Automáticos.-** Por ser socio de la Cooperativa, se puede hacer el pago de la luz eléctrica y el teléfono, valor que será debitado de la cuenta. Tan solo con firmar una solicitud de débito y presentar la última factura de pago del mes anterior de los servicios básicos, se podrá obtener este beneficio sin costo alguno.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “CADECOL”



FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CADECOL
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL), se realizó en base a un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos, se valoró el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

El formato de evaluación contiene los siguientes aspectos:

- ❖ Datos del Evaluado;
- ❖ Instrucciones;
- ❖ Factores de Acreditación;
- ❖ Hoja de Comentarios;
- ❖ Sistema de Puntuación; y,
- ❖ Hoja de Acreditación y Consignación de Puntuación de los Factores.

Los datos del evaluado necesarios para la identificación de cada uno contiene: nombres y apellidos, departamento, cargo, jefe inmediato y fecha de evaluación. Las instrucciones son necesarias para conocer la forma de evaluación y de esta manera desarrollar correctamente el proceso.

Los factores a considerar en la Evaluación del Desempeño Humano se puntualizan a continuación, cada uno con su respectivo detalle:

CUADRO N° 3

DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN	
FACTORES	DEFINICIÓN
Responsabilidad	Considera la dedicación para valorar y administrar funciones.
Conocimiento del Trabajo	Considera el conocimiento el empleado con experiencia y educación general.
Instrucción Formal	Formación académica de los funcionarios.
Puntualidad	Cumple adecuadamente las relaciones laborales.
Experiencia Laboral	Capacidad para desenvolverse en el cargo que ocupa.
Capacitación	Nivel de preparación de los funcionarios.
Calidad de Trabajo	Considera la capacidad minuciosa, pulcritud y dedicación que ponen los funcionarios en sus labores.
Iniciativa	Considera la tendencia a contribuir y desarrollar nuevas tareas.
Cooperación	Considera la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda.
Relaciones Humanas	Vínculos de amistad dentro y fuera de la Entidad Financiera; cómo considera el funcionario el ambiente de trabajo.
Confiabilidad	Asesoría, dirección, corrección.
Comprensión de Situaciones	Capacidad para resolver problemas.
Antigüedad	Tiempo que el empleado ha permanecido como funcionario de la Entidad Financiera.
Capacidad para Aprender Nuevas Tareas	Considera la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos.
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita, informaciones claras, pertinentes que estén relacionadas con sus funciones.

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Una vez concluida la evaluación se procede a calificar las respuestas obtenidas en base al sistema de puntuación.

NOTA ACLARATORIA

Los factores de evaluación se determinaron mediante una socialización previa realizada con el Gerente de CADECOL, así mismo se asignó la puntuación para cada uno de ellos tomando en cuenta su grado de importancia.

CUADRO Nº 4

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	A	B	C	D	E
1. Responsabilidad	25	20	15	10	5
2. Conocimiento del Trabajo	25	20	15	10	5
3. Instrucción Formal	25	20	15	10	5
4. Puntualidad	20	16	12	8	4
5. Experiencia Laboral	20	16	12	8	4
6. Capacitación	20	16	12	8	4
7. Calidad de Trabajo	20	16	12	8	4
8. Iniciativa	15	12	9	6	3
9. Cooperación	15	12	9	6	3
10. Relaciones Humanas	15	12	9	6	3
11. Confiabilidad	10	8	6	4	2
12. Comprensión de Situaciones	10	8	6	4	2
13. Antigüedad	10	8	6	4	2
14. Capacidad para aprender Nuevas Tareas	5	4	3	2	1
15. Comunicación	5	4	3	2	1
TOTAL	240	192	144	96	48

FUENTE: GERENTE DE CADECOL Y AUTORAS
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de todas las respuestas; y, el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular tal como indica el cuadro siguiente:

CUADRO Nº 5

Nº RANGO	RANGO VALOR		ACREDITACIÓN	SIMBOLOGÍA
1	193	240	Excelente	EX
2	145	192	Muy Bueno	MB
3	97	144	Bueno	B
4	48	96	Regular	R

FUENTE: SISTEMA DE PUNTUACIÓN DE LA AVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

La presente Evaluación se aplicó a un total de 22 personas, incluidos funcionarios y empleados de la Cooperativa y distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO Nº 6

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)	
AGENCIA	Nº
San Lucas	1
El Cisne	1
Cariamanga	2
Zamora	2
Norte	2
Matriz	14

FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CADECOL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS DEPARTAMENTAL (MATRIZ)

CUADRO Nº 7

CAJAS																		
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
			1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	Lila Tapia Castillo	Jefe de Cajas	25	15	25	12	20	16	16	12	12	15	8	6	6	5	4	
2	María Luisa Apolo Castillo	Cajera	25	20	20	16	16	20	20	15	15	15	10	10	2	5	5	
3	Diana Carolina Jaramillo Torres	Cajera	25	25	15	20	20	16	20	15	15	15	10	10	8	5	5	
TOTAL			75	60	60	48	56	52	56	42	42	45	28	26	16	15	14	
PROMEDIO			25	20	20	16	19	17	19	14	14	15	9	8,7	5	5	5	211,7
PUNTAJE MÁXIMO			25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN			EX	MB	MB	MB	EX	EX	EX	EX	EX	EX	EX	MB	B	EX	EX	EX

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- En el primer factor el departamento de Cajas ha obtenido un promedio de 25/25 equivalente a Excelente (EX). Las funcionarias realizan su trabajo eficientemente.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- El departamento ha obtenido un promedio de 20/25 equivalente a Muy Bueno (MB). Las colaboradoras de esta unidad conocen bien las obligaciones que deben ejecutar; en general, realizan bien su trabajo.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- El departamento tiene un promedio de 20/25 en este factor equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las funcionarias de Cajas están aptas para desenvolverse de una manera excelente en el cargo ya que poseen estudios universitarios acorde al puesto de trabajo que ocupan.

PUNTUALIDAD.- En este factor, el departamento de Cajas ha obtenido un promedio de 16/20 equivalente a Muy Bueno (MB). Por lo general llegan justo a tiempo a su lugar de trabajo, lo que permite realizar sus actividades oportunamente.

EXPERIENCIA LABORAL.- El promedio de este departamento es igual a 19/20 equivalente a Excelente (EX). Las colaboradoras poseen la experiencia suficiente para desarrollar su trabajo eficientemente, lo que es

beneficioso para la entidad, puesto que le permitirá alcanzar con las metas propuestas.

CAPACITACIÓN.- El departamento tiene un promedio de 17/20 equivalente a Excelente (EX). Las funcionarias priorizan su formación intelectual ya que tienen interés por capacitarse en otras áreas a las que no pertenecen.

CALIDAD DE TRABAJO.- En este factor, Cajas ha obtenido un promedio de 19/20 equivalente a Excelente (EX). El trabajo realizado por las empleadas de este departamento es eficiente; lo hacen de manera pulcra y minuciosa. Ponen dedicación en sus labores diarias.

INICIATIVA.- El promedio de este departamento es igual a 14/15 equivalente a Excelente (EX). Las colaboradoras resuelven por si solas los problemas que se les presentan; frecuentemente aportan con ideas constructivas.

COOPERACIÓN.- El departamento tiene un promedio de 14/15 equivalente Excelente (EX). Las funcionarias son colaboradoras ante cualquier situación que se presente en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- En este factor, el departamento de Cajas ha obtenido un promedio de 15/15 equivalente a Excelente (EX). Las colaboradoras mantienen excelentes relaciones personales con sus compañeros de trabajo.

CONFIABILIDAD.- El promedio de este factor es igual a 9/10 equivalente a Excelente (EX). Se puede confiar en el trabajo que realizan las empleadas de esta unidad; siempre siguen los procedimientos, lo que ayuda a evitar problemas posteriores.

COMPRENSIÓN DE SITUACIONES.- El departamento tiene un promedio de 8,7/10 equivalente a Muy Bueno (MB). Las funcionarias tienen buena capacidad de intuición para resolver problemas.

ANTIGÜEDAD.- En este factor, Cajas ha obtenido un promedio de 5/10 equivalente a Bueno (B). Las empleadas llevan trabajando en promedio alrededor de un año dentro de la Cooperativa, permitiéndoles ganar experiencia cada día.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- El promedio de este factor es igual a 5/5 equivalente a Excelente (EX). Las colaboradoras de este departamento se adaptan rápidamente a nuevas situaciones y procedimientos implantados en la Cooperativa.

COMUNICACIÓN.- En este factor, Cajas ha obtenido un promedio de 5/5 equivalente a Excelente (EX). Es decir, comunican información de una manera clara y pertinente.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general del departamento de Cajas es igual a 211,7/240 equivalente a una acreditación de Excelente (EX), por lo que esta unidad cuenta con puntos fuertes que le permiten enfrentar cualquier eventualidad que se pueda presentar.

CUADRO Nº 8

NEGOCIOS																		
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
			1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	Camilo Torres Maldonado	Jefe de Negocios	25	20	25	20	20	20	16	15	15	15	10	8	6	5	5	
2	Jenny Jiménez Granda	Oficial de Crédito	15	15	25	20	12	8	12	12	12	9	2	6	6	3	3	
3	Adriana Sánchez Montaña	Oficial de Crédito	20	10	25	16	12	16	12	12	9	9	6	6	6	4	4	
4	María Fernanda Darquea González	Servicio al Cliente	20	20	15	20	20	16	16	15	12	15	10	8	6	5	4	
TOTAL			80	65	90	76	64	60	56	54	48	48	28	28	24	17	16	
PROMEDIO			20	16,3	23	19	16	15	14	14	12	12	7	7	6	4,25	4	188,5
PUNTAJE MÁXIMO			25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN			MB	MB	EX	EX	MB	MB	MB	EX	MB	MB	MB	MB	B	EX	MB	MB

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- El promedio de este factor es igual a 20/25 equivalente a Muy Bueno (MB). Los funcionarios realizan bien su trabajo; requieren supervisión en casos especiales.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- El departamento ha obtenido un promedio de 16,3/25 equivalente a Muy Bueno (MB). Los empleados conocen bien cuáles son sus obligaciones y tratan de mejorar cada día las actividades que realizan en CADECOL.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- Este departamento tiene un promedio de 23/25 equivalente a Excelente (EX). La mayoría de colaboradores de este departamento tienen un nivel de formación académica sobresaliente; poseen título profesional de tercer o cuarto nivel acorde al puesto de trabajo.

PUNTUALIDAD.- En este factor, el departamento de Negocios obtuvo un promedio de 19/20 equivalente a Excelente (EX). Los funcionarios cumplen a cabalidad con los horarios de labores establecidos en la Cooperativa; llegan a tiempo a su lugar de trabajo.

EXPERIENCIA LABORAL.- El promedio obtenido es igual a 16/20 equivalente a Muy Bueno (MB). Los colaboradores no tienen mucha experiencia para desempeñar su cargo; sin embargo cumplen satisfactoriamente con las actividades a realizarse en la Cooperativa.

CAPACITACIÓN.- El departamento ha obtenido un promedio de 15/20 equivalente a Muy Bueno (MB). La mayoría de colaboradores tienen mucho interés por capacitarse frecuentemente; es decir, se preocupan por actualizar sus conocimientos y contribuir al desarrollo de la Cooperativa y a su crecimiento personal.

CALIDAD DE TRABAJO.- El promedio obtenido por este departamento es de 14/20 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los funcionarios de Negocios, cumplen en forma aceptable con las obligaciones de su puesto.

INICIATIVA.- En este factor, se ha obtenido un promedio de 14/15 equivalente a Excelente (EX). Los colaboradores de esta unidad, resuelven por sí solos inconvenientes que se les presenta en el desarrollo de sus funciones; además aportan con ideas y sugerencias frecuentemente.

COOPERACIÓN.- El departamento de Negocios ha obtenido un promedio de 12/15 en este factor equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los funcionarios de esta unidad atienden una solicitud de colaboración y ayuda ante situaciones adicionales que se presenten en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- Este departamento tiene un promedio de 12/15 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, la relación de amistad que manejan los funcionarios de esta área con sus compañeros de trabajo es buena.

CONFIABILIDAD.- Este departamento tiene un promedio de 7/10 equivalente a Muy Bueno (MB). Se puede confiar en el trabajo que desarrolla esta unidad, puesto que siguen los procedimientos establecidos.

COMPRENSIÓN DE SITUACIONES.- En este factor, Negocios ha obtenido un promedio de 7/10 equivalente a Muy Bueno (MB). Los colaboradores de este departamento tienen capacidad satisfactoria de intuición para resolver problemas que se les presente.

ANTIGÜEDAD.- El promedio obtenido en este factor es igual a 6/10 equivalente a Bueno (B). Los funcionarios llevan trabajando en CADECOL más de dos años.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- El departamento ha obtenido un promedio de 4,25/5 equivalente a Excelente (EX). Los empleados aprenden rápido procedimientos e instrucciones; se adaptan fácilmente a nuevas situaciones.

COMUNICACIÓN.- En el último factor, este departamento tiene un promedio de 4/5 equivalente a Muy Bueno (MB). Los colaboradores de esta unidad comunican las actividades que desarrollan en su cargo de una manera clara y pertinente.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general del departamento de Negocios es igual a 188,5/240 equivalente a Muy Bueno (MB). Lo que significa que los funcionarios de esta área desarrollan satisfactoriamente las actividades a ellos encomendadas; sin embargo, deben preocuparse por superarse cada día para alcanzar la excelencia que requiere toda Organización.

CUADRO N° 9

SISTEMAS																		
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
			1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	Yhadina Granda Soto	Jefe de Sistemas	20	20	25	20	20	16	16	12	12	12	10	6	6	5	4	
2	Paulo Lopez Ordoñez	Auxiliar de Sistemas	15	15	10	20	12	12	12	9	12	9	4	6	4	3	4	
TOTAL			35	35	35	40	32	28	28	21	24	21	14	12	10	8	8	
PROMEDIO			18	17,5	18	20	16	14	14	11	12	11	7	6	5	4	4	175,5
PUNTAJE MÁXIMO			25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN			MB	MB	MB	EX	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	B	B	MB	MB	MB

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- El promedio obtenido por este departamento en el primer factor es de 18/25 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los funcionarios hacen bien su trabajo, pero requieren supervisión en casos especiales.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- Se ha obtenido un promedio de 17,5/25 equivalente a Muy Bueno (MB). Los colaboradores de Sistemas conocen sus obligaciones satisfactoriamente.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- El departamento de Sistemas tiene un promedio de 18/25 equivalente a Muy Bueno (MB). Los empleados de esta área poseen formación académica promedio para desenvolverse en sus cargos.

PUNTUALIDAD.- Este departamento tiene un promedio de 20/20 equivalente a Excelente (EX). Los empleados son muy puntuales al momento de realizar sus actividades; cumplen a cabalidad con el horario de trabajo establecido por la Cooperativa.

EXPERIENCIA LABORAL.- En este factor, el departamento de Sistemas tiene un promedio de 16/20 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los colaboradores de esta unidad poseen experiencia para cumplir en forma aceptable con las obligaciones de su puesto.

CAPACITACIÓN.- El promedio de este factor es igual a 14/20 equivalente a Muy Bueno (MB). Los colaboradores de este departamento tienen mucho interés por prepararse continuamente; sin embargo, la realizan en su mayoría solamente cuando la Cooperativa lo planifica.

CALIDAD DE TRABAJO.- Se ha obtenido un promedio de 14/20 equivalente a Muy Bueno (MB). La calidad del trabajo que se realiza en este departamento es satisfactoria; los empleados cumplen de forma aceptable con las obligaciones de su puesto.

INICIATIVA.- El departamento tiene un promedio de 11/15 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los colaboradores de Sistemas aportan con ideas y sugerencias que van en beneficio de la Entidad Financiera y particularmente del área a la cual pertenecen; ocasionalmente hay que guiarles en su trabajo.

COOPERACIÓN.- En este factor, Sistemas ha obtenido un promedio de 12/15 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los funcionarios de esta unidad atienden una solicitud de colaboración y ayuda ante situaciones adicionales que se presenten en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- El departamento de Sistemas tiene un promedio de 11/15 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los funcionarios de esta unidad mantienen buenas relaciones de trabajo con sus compañeros y capacidad para hacer amigos.

CONFIABILIDAD.- El promedio de este factor es igual a 7/10 equivalente a Muy Bueno (MB). Los colaboradores de este departamento necesitan pocas verificaciones al momento de realizar sus actividades; en general, se puede confiar en su trabajo.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- En este factor, el departamento de Sistemas ha obtenido un promedio de 6/10 equivalente a Bueno (B). Los funcionarios tienen capacidad satisfactoria de intuición para resolver problemas que se les presente.

ANTIGÜEDAD.- El departamento tiene un promedio de 5/10 en este factor, equivalente a Bueno (B). Los empleados de esta área llevan laborando en la Cooperativa un período de tiempo promedio de dos años.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- Este departamento tiene un promedio igual a 4/5 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los colaboradores de esta unidad tienen la capacidad para aprender rápido nuevos procedimientos; sin embargo, necesitan cierta ayuda en algunas ocasiones.

COMUNICACIÓN.- En este factor, Sistemas ha obtenido un promedio de 4/5 equivalente a Muy Bueno (MB). Los colaboradores de este departamento comunican información de una manera clara y pertinente, captando la atención del receptor.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general del departamento de Sistemas es igual a 175,5/240 equivalente a Muy Bueno (MB). Esta unidad cuenta en su mayoría con aspectos positivos que le permiten hacer frente ante cualquier eventualidad que se presente. Sin embargo, sus colaboradores deben tratar de buscar la excelencia y de esta manera contribuir al cumplimiento de las metas institucionales.

CUADRO Nº 10

CONTABILIDAD																		
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
			1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	María Soledad Bastidas Córdova	Contadora General	20	20	25	16	20	12	16	12	12	12	10	8	6	5	4	
2	Ibett Paulina Torres Torres	Asistente Contable	20	20	25	20	20	16	16	15	12	12	6	8	6	5	4	
3	Mirian Magaly Pacheco Calle	Auxiliar de Contabilidad	15	15	25	16	12	12	12	6	12	9	4	6	4	3	3	
TOTAL			55	55	75	52	52	40	44	33	36	33	20	22	16	13	11	
PROMEDIO			18,3	18,3	25	17	17	13	15	11	12	11	7	7,3	5	4,3	4	185,7
PUNTAJE MÁXIMO			25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN			MB	MB	EX	EX	EX	MB	MB	MB	MB	MB	MB	MB	B	EX	MB	MB

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- En el primer factor, el departamento de Contabilidad ha obtenido un promedio de 18,3/25 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las funcionarias de esta unidad realizan bien su trabajo, en forma aceptable.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- Se ha obtenido un promedio de 18,3/25 equivalente a Muy Bueno (MB). Las colaboradoras de este departamento, conocen bien sus obligaciones y cada día se superan en el mejor desempeño de sus labores.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- El promedio obtenido en este factor es igual a 25/25 equivalente a Excelente (EX). El nivel de preparación de las empleadas de este departamento es muy bueno; poseen título profesional de tercer nivel acorde al puesto que ocupan en la Cooperativa.

PUNTUALIDAD.- En este factor, el departamento contable tiene un promedio de 17/20 equivalente a Excelente (EX). Las funcionarias son muy puntuales; es decir, cumplen óptimamente con el horario de trabajo establecido por la Entidad Financiera.

EXPERIENCIA LABORAL.- El departamento contable ha obtenido un promedio de 17/20 en este factor, equivalente a Excelente (EX). Las empleadas poseen la experiencia necesaria para desarrollar su trabajo eficientemente.

CAPACITACIÓN.- En este factor, se ha obtenido un promedio de 13/20 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las colaboradoras del departamento de Contabilidad tienen mucho interés por prepararse; sin embargo, se capacitan solamente cuando la Cooperativa lo planifica.

CALIDAD DE TRABAJO.- Se ha obtenido un promedio de 15/20 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). Las funcionarias de este departamento realizan su trabajo de una manera pulcra y ordenada.

INICIATIVA.- Respecto a este factor, el departamento contable tiene un promedio de 11/15 equivalente a Muy Bueno (MB). Las colaboradoras tienen la capacidad para resolver por sí solas problemas que se les presente; con frecuencia aportan ideas y sugerencias que benefician a la Organización en general.

COOPERACIÓN.- El departamento de Contabilidad tiene un promedio igual a 12/15 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). Las empleadas de esta unidad atienden una solicitud de colaboración y ayuda ante situaciones adicionales que se presenten en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- En este factor, el departamento contable ha obtenido un promedio de 11/15 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las funcionarias se llevan bien con sus compañeros de trabajo; tienen la capacidad para hacer amistades rápidamente.

CONFIABILIDAD.- El promedio obtenido por el departamento en este factor es igual a 7/10 equivalente a Muy Bueno (MB). Las empleadas de Contabilidad siguen los procedimientos establecidos por la Cooperativa que les permite evitar futuros inconvenientes; esporádicamente requieren supervisión por parte de sus superiores.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- El promedio obtenido en este factor es de 7,3/10 equivalente a Muy Bueno. En general, las funcionarias de este departamento poseen buena capacidad de intuición para resolver cualquier inconveniente que se les presente en el desarrollo de sus actividades.

ANTIGÜEDAD.- En este factor, el departamento contable tiene un promedio de 5/10 equivalente a Bueno (B). En general, las empleadas llevan laborando en la Cooperativa un tiempo promedio de dos años.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- Se ha obtenido un promedio de 4,3/5 en este factor, equivalente a Excelente (EX). En general, las colaboradoras de este departamento aprenden rápido nuevos procedimientos y tienen la capacidad de adaptarse fácilmente a nuevas situaciones.

COMUNICACIÓN.- En el último factor, el departamento contable tiene un promedio igual a 4/5 equivalente a Muy Bueno (MB). Las funcionarias, tienen la capacidad de transmitir información relacionada con sus funciones de una manera clara y pertinente.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general obtenido por el departamento de Contabilidad es igual a 185,7/240 equivalente a Muy Bueno (MB). Las colaboradoras de esta unidad, en general, están facultadas para enfrentar cualquier inconveniente que se pueda presentar; sin embargo, deben preocuparse por alcanzar la excelencia que les permita desenvolverse eficazmente en sus funciones.

CUADRO Nº 11

OPERACIONES																		
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
			1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	Deysi María Cuenca Tandazo	Servicios Generales	20	15	15	20	20	16	16	9	12	15	10	8	6	4	4	
TOTAL			20	15	15	20	20	16	16	9	12	15	10	8	6	4	4	
PROMEDIO			20	15	15	20	20	16	16	9	12	15	10	8	6	4	4	190
PUNTAJE MÁXIMO			25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN			MB	B	B	EX	EX	MB	MB	B	MB	EX	EX	MB	B	MB	MB	MB

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- En el primer factor, el departamento de Operaciones ha obtenido un promedio de 20/25 equivalente a Muy Bueno (MB). La colaboradora realiza su trabajo de manera aceptable; en general hace bien su trabajo.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- El promedio obtenido en este factor es igual a 15/25 equivalente a Bueno (B). La empleada de este departamento conoce sus obligaciones satisfactoriamente.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- Respecto a este factor, el departamento tiene un promedio de 15/25 equivalente a Bueno. El nivel de preparación de la empleada es medio; aún no concluye sus estudios universitarios.

PUNTUALIDAD.- Se ha obtenido un promedio de 20/20 en este factor, equivalente a Excelente (EX). La funcionaria del departamento de Operaciones es muy puntual; cumple a cabalidad con el horario de labores establecido por CADECOL.

EXPERIENCIA LABORAL.- El departamento de Operaciones tiene un promedio de 20/20 en este factor, equivalente a Excelente (EX). La colaboradora posee la experiencia suficiente para desarrollar su trabajo.

CAPACITACIÓN.- En este factor, el departamento de Operaciones ha obtenido un promedio igual a 16/20 equivalente a Muy Bueno (MB). La funcionaria tiene mucho interés por prepararse cada día y de esta manera poder aspirar a un ascenso en un momento determinado.

CALIDAD DE TRABAJO.- El promedio obtenido por el departamento en este factor es de 16/20 equivalente a Muy Bueno (MB). La colaboradora realiza sus actividades de una manera pulcra y ordenada.

INICIATIVA.- En cuanto a este factor, el departamento de Operaciones tiene un promedio de 9/15 equivalente a Bueno (B). La empleada de este departamento algunas veces aporta con ideas constructivas que van en beneficio de la Entidad Financiera; ocasionalmente hay que guiarle en las actividades que desarrolla.

COOPERACIÓN.- El departamento de Operaciones tiene un promedio de 12/15 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). La colaboradora muestra su compromiso con la Cooperativa puesto que atiende una solicitud de colaboración ante cualquier situación adicional que se presente.

RELACIONES HUMANAS.- Se ha obtenido un promedio de 15/15 en este factor, equivalente a Excelente (EX). La funcionaria mantiene excelentes relaciones personales en la Organización, se lleva muy bien con todos sus compañeros de trabajo.

CONFIABILIDAD.- En referencia a este factor, el departamento ha obtenido un promedio de 10/10 equivalente a Excelente (EX). La colaboradora siempre sigue los procedimientos establecidos que le permiten evitar futuros inconvenientes; se puede confiar en el trabajo que realiza.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- El departamento tiene un promedio igual a 8/10 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). La empleada de Operaciones posee buena capacidad de intuición para resolver inmediatamente problemas que se le presenten.

ANTIGÜEDAD.- El promedio obtenido por el departamento de Operaciones en este factor es de 6/10 equivalente a Bueno (B). La funcionaria lleva más de dos años formando parte del Talento Humano de la Cooperativa.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- Se ha obtenido un promedio de 4/5 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). La empleada de esta unidad tiene la capacidad de aprender pronto nuevos procedimientos; recuerda las instrucciones dadas que le permiten evitar verificaciones y ayuda por parte de sus jefes.

COMUNICACIÓN.- En el último factor, el departamento de Operaciones ha obtenido un promedio de 4/5 equivalente a Muy Bueno (MB). La colaboradora comunica información relacionada con sus funciones de una manera clara y pertinente.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general del departamento de Operaciones es igual a 190/240 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, esta unidad cuenta con aspectos positivos y puntos fuertes para hacer frente ante cualquier emergencia que se pueda suscitar en la Cooperativa; sin embargo, se debe estar en la búsqueda constante de la excelencia que contribuyan directamente al cumplimiento de los objetivos corporativos de CADECOL.

CUADRO Nº 12

SECRETARÍA																		
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
			1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	Yadira Armijos Cuenca	Secretaria	25	20	25	20	20	12	20	12	12	15	6	10	4	4	4	
TOTAL			25	20	25	20	20	12	20	12	12	15	6	10	4	4	4	
PROMEDIO			25	20	25	20	20	12	20	12	12	15	6	10	4	4	4	209
PUNTAJE MÁXIMO			25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN			EX	MB	EX	EX	EX	B	EX	MB	MB	EX	B	EX	R	MB	MB	EX

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- En el primer factor, el departamento de Secretaría ha obtenido un promedio de 25/25 equivalente a Excelente (EX). La funcionaria de esta unidad realiza eficientemente sus tareas.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- El promedio de este factor es igual a 20/25 equivalente a Muy Bueno (MB). La secretaria conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- El departamento tiene un promedio de 25/25 equivalente a Excelente (EX). La funcionaria posee una formación académica completa.

PUNTUALIDAD.- El promedio de este departamento es igual a 20/20 equivalente a Excelente (EX). La colaboradora de esta área es muy puntal, cumple a cabalidad con el horario de trabajo establecido por la Cooperativa.

EXPERIENCIA LABORAL.- En este factor, Secretaría tiene un promedio de 20/20 equivalente a Excelente (EX). La empleada de esta área posee la experiencia suficiente para desarrollar su trabajo.

CAPACITACIÓN.- En este factor, se ha obtenido un promedio de 12/20 equivalente a Bueno (B). La Secretaria se capacita solamente cuando la Entidad Financiera lo requiere y planifica.

CALIDAD DE TRABAJO.- El promedio obtenido por este departamento es de 20/20 equivalente a Excelente (EX). El trabajo que realiza la Secretaria es excepcional, totalmente bueno, y se supera cada vez más.

INICIATIVA.- Secretaría ha obtenido un promedio de 12/15 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). La colaboradora de esta unidad aporta con ideas y sugerencias; a la vez, resuelve por si sola problemas que se le presentan.

COOPERACIÓN.- El departamento tiene un promedio de 12/15 equivalente a Muy Bueno (MB). La Secretaria atiende una solicitud de colaboración y ayuda ante situaciones adicionales que se presenten en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- En este factor, el promedio obtenido por el departamento es de 15/15 equivalente a Excelente (EX). La Secretaria mantiene excelentes relaciones de amistad con sus compañeros de trabajo.

CONFIABILIDAD.- Se ha obtenido un promedio de 6/10 en este factor, equivalente a Bueno (B). La funcionaria de este departamento sigue los procedimientos establecidos; sin embargo, necesita especificaciones esporádicamente.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- El promedio obtenido por el departamento de Secretaría es igual a 10/10 equivalente a Excelente (EX). La colaboradora tiene excelente capacidad de intuición para resolver problemas.

ANTIGÜEDAD.- En este factor, se ha obtenido un promedio de 4/10 equivalente a Regular (R). La Secretaria lleva trabajando más de un año dentro de la Entidad Financiera.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- El departamento tiene un promedio de 4/5 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). La empleada tiene la capacidad para aprender rápido nuevos procedimientos, recuerda las instrucciones satisfactoriamente.

COMUNICACIÓN.- El promedio obtenido en el último factor es de 4/5 equivalente a Muy Bueno (MB). La Secretaria comunica información de una manera clara y pertinente.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general del departamento de Secretaría es igual a 209/240, equivalente a Excelente (EX). Lo cual indica que se está cumpliendo eficientemente con las funciones requeridas para el departamento; cuenta con fortalezas para combatir cualquier anomalía que se presente.

ANÁLISIS POR AGENCIA

CUADRO Nº 13

AGENCIA SAN LUCAS

Nº	CARGO	FACTORES															
		1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
1	Jefe de Agencia	20	15	20	16	12	16	12	12	12	15	10	6	2	3	4	
TOTAL		20	15	20	16	12	16	12	12	12	15	10	6	2	3	4	
PROMEDIO		20	15	20	16	12	16	12	12	12	15	10	6	2	3	4	175
PUNTAJE MÁXIMO		25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN		MB	B	MB	MB	B	MB	B	MB	MB	EX	EX	B	R	B	MB	MB

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- El promedio obtenido en el primer factor es igual a 20/25 equivalente a Muy Bueno (MB). El funcionario de la Agencia San Lucas en general hace bien su trabajo; sin embargo, requiere supervisión en casos especiales.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- La Agencia San Lucas tiene un promedio de 15/25 equivalente a Bueno (B). El colaborador de esta Agencia conoce sus obligaciones satisfactoriamente.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- Se ha obtenido un promedio de 20/25 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). El empleado de la Agencia San Lucas tiene una formación académica de tercer nivel.

PUNTUALIDAD.- La Agencia ha obtenido un promedio de 16/20 equivalente a Muy Bueno (MB). El colaborador llega justo a tiempo a su lugar de trabajo.

EXPERIENCIA LABORAL.- El promedio obtenido por esta Agencia es igual a 12/20 equivalente a Bueno (B). El funcionario y Jefe de Agencia no tiene mucha experiencia, pero cumple de alguna manera con las actividades a realizarse en la Cooperativa.

CAPACITACIÓN.- En relación a este factor, la Agencia tiene un promedio de 16/20 equivalente a Muy Bueno. El Jefe de Agencia tiene mucho interés por prepararse cada día en el ámbito profesional.

CALIDAD DE TRABAJO.- El promedio obtenido en la Agencia es igual a 12/20 equivalente a Bueno (B). El empleado debe mejorar la calidad de su trabajo, ya que cumple de manera aceptable con las obligaciones de su puesto.

INICIATIVA.- La Agencia tiene un promedio de 12/15 equivalente a Muy Bueno (MB). El Jefe de Agencia San Lucas puede resolver por si solo problemas que se le presentan; con frecuencia aporta ideas.

COOPERACIÓN.- La Agencia San Lucas tiene un promedio de 12/15 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). El funcionario atiende una solicitud de colaboración y ayuda ante situaciones adicionales que se presenten en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- En este factor, la Agencia ha obtenido un promedio de 15/15 equivalente a Excelente (EX). El colaborador mantiene excelentes relaciones de amistad dentro de la Entidad Financiera.

CONFIABILIDAD.- Se ha obtenido un promedio de 10/10 equivalente a Excelente (EX). El Jefe de la Agencia San Lucas necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos establecidos.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- La Agencia tiene un promedio de 6/10 en este factor, equivalente a Bueno (B). El empleado tiene una capacidad satisfactoria de intuición para resolver problemas.

ANTIGÜEDAD.- El promedio obtenido en esta Agencia es igual a 2/10 equivalente a Regular (R). El Jefe de Agencia empezó a laborar en la Cooperativa recientemente.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- En este factor, la Agencia ha obtenido un promedio de 3/5 equivalente a Bueno (B). El funcionario necesita cierta ayuda e instrucciones para adaptarse a nuevos procedimientos implantados por la Cooperativa.

COMUNICACIÓN.- La Agencia San Lucas tiene un promedio de 4/5 en el último factor, equivalente a Muy Bueno (MB). El colaborador comunica información de una manera clara y pertinente.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general obtenido por la Agencia San Lucas es igual a 175/240 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, la Agencia cuenta con aspectos positivos para hacer frente ante cualquier eventualidad que se presente. Sin embargo, cabe recalcar que se debe mejorar día a día para lograr eficacia en todos los aspectos relacionados con la evaluación.

CUADRO Nº 14

AGENCIA EL CISNE																	
Nº	CARGO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR AGENCIA
		1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	Jefe de Agencia	20	15	20	20	12	12	16	3	12	15	10	4	6	4	4	
TOTAL		20	15	20	20	12	12	16	3	12	15	10	4	6	4	4	
PROMEDIO		20	15	20	20	12	12	16	3	12	15	10	4	6	4	4	173
PUNTAJE MÁXIMO		25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN		MB	B	MB	EX	B	B	MB	R	MB	EX	EX	R	B	MB	MB	MB

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- La Agencia el Cisne ha obtenido un promedio de 20/25 en el primer factor, equivalente a Muy Bueno (MB). En general, la funcionaria hace bien su trabajo.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- El promedio obtenido en este factor es igual a 15/25 equivalente a Bueno (B). La colaboradora de esta Agencia conoce sus obligaciones satisfactoriamente.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- Se ha obtenido un promedio de 20/25 equivalente a Muy Bueno (MB). La Jefe de Agencia El Cisne tiene una formación profesional de tercer nivel.

PUNTUALIDAD.- La Agencia tiene un promedio de 20/20 equivalente a Excelente (EX). La empleada es muy puntual; pues cumple a cabalidad con el horario de atención establecido por la Cooperativa.

EXPERIENCIA LABORAL.- El promedio que ha obtenido esta Agencia es igual a 12/20 equivalente a Bueno (B). La funcionaria no tiene mucha experiencia, pero cumple con las actividades a realizarse en la Organización.

CAPACITACIÓN.- En este factor, la Agencia tiene un promedio de 12/20 equivalente a Bueno (B). La Jefe de Agencia El Cisne solamente se capacita cuando la Entidad Financiera lo planifica.

CALIDAD DE TRABAJO.- El promedio obtenido por la Agencia El Cisne en este factor es igual a 16/20 equivalente a Muy Bueno (MB). La colaboradora realiza su trabajo de una manera pulcra y ordenada.

INICIATIVA.- La Agencia El Cisne ha obtenido un promedio de 3/15 equivalente a Regular (R). La empleada de esta Agencia conoce poco de iniciativa para realizar nuevas tareas, es por ello que requiere instrucciones detalladas y guía permanente en este aspecto.

COOPERACIÓN.- En este factor, se ha obtenido un promedio de 12/15 equivalente a Muy Bueno (MB). La Jefe de esta Agencia atiende una solicitud de colaboración y ayuda ante situaciones adicionales que se presenten en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- El promedio obtenido en este factor es igual a 15/15 equivalente a Excelente (EX). La funcionaria de esta Agencia mantiene excelentes relaciones de amistad con los integrantes de CADECOL.

CONFIABILIDAD.- Se ha obtenido en este factor un promedio de 10/10 equivalente a Excelente (EX). La colaboradora de la Agencia El Cisne siempre sigue los procedimientos establecidos por la Cooperativa que le permite evitar futuros inconvenientes.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- La Agencia El Cisne tiene un promedio de 4/10 equivalente a Regular (R). La Jefe de esta Agencia tiene poca capacidad de intuición para resolver problemas que se le presentan.

ANTIGÜEDAD.- En este factor, la Agencia ha obtenido un promedio de 6/10 equivalente a Bueno (B). La funcionaria lleva trabajando más de dos años dentro de la Organización.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- El promedio que obtuvo la Agencia en este factor es igual a 4/5 equivalente a Muy Bueno (MB). La Jefe de Agencia El Cisne tiene capacidad para aprender pronto nuevos procedimientos; recuerda las instrucciones dadas.

COMUNICACIÓN.- En el último factor, la Agencia El Cisne tiene un promedio de 4/5 equivalente a Muy Bueno (MB). La colaboradora comunica información de una manera clara y pertinente.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general de la Agencia El Cisne es igual a 173/240 equivalente a Muy Bueno (MB). En su mayoría, la Agencia cuenta con aspectos positivos para hacer frente ante cualquier eventualidad que se presente. Sin embargo, cabe recalcar que se debe mejorar cada vez para lograr eficacia en todos los aspectos relacionados con la evaluación.

CUADRO Nº 15

AGENCIA CARIAMANGA																	
Nº	CARGO	FACTORES														ACREDITACIÓN POR AGENCIA	
		1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS		15. COMUNICACIÓN
1	Jefe de Agencia	20	20	25	12	20	20	12	12	15	12	8	8	2	4	4	
2	Cajera	20	15	25	20	4	16	12	3	15	12	8	8	2	4	5	
TOTAL		40	35	50	32	24	36	24	15	30	24	16	16	4	8	9	
PROMEDIO		20	17,5	25	16	12	18	12	7,5	15	12	8	8	2	4	5	181,5
PUNTAJE MÁXIMO		25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN		MB	MB	EX	MB	B	EX	B	B	EX	MB	MB	MB	R	MB	EX	MB

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- El promedio obtenido por la Agencia Cariamanga en el primer factor es de 20/25 equivalente a Muy Bueno (MB). Los funcionarios realizan bien su trabajo.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- La Agencia tiene un promedio de 17,5/25 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los empleados de esta Agencia conocen sus obligaciones satisfactoriamente.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- En este factor, se ha obtenido un promedio igual a 25/25 equivalente a Excelente (EX). Los colaboradores de CADECOL Agencia Cariamanga tienen una formación académica superior acorde a los cargos que desempeñan.

PUNTUALIDAD.- En relación a este factor, se obtuvo un promedio igual a 16/20 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los funcionarios de esta Agencia llegan a tiempo a su lugar de trabajo.

EXPERIENCIA LABORAL.- Se ha obtenido un promedio de 12/20 en este factor, equivalente a Bueno (B). En general, los empleados de la Agencia Cariamanga no tienen mucha experiencia, pero cumplen con las actividades a realizarse en la Cooperativa.

CAPACITACIÓN.- El promedio obtenido por esta Agencia es de 18/20 equivalente a Excelente (EX). Los funcionarios tienen mucho interés por

prepararse; es por ello que se capacitan cuando la Cooperativa lo planifica y también lo realizan por sus propios medios.

CALIDAD DE TRABAJO.- Respecto a este factor, la Agencia obtuvo un promedio de 12/20 equivalente a Bueno (B). Los colaboradores deben mejorar la calidad del trabajo que realizan, puesto que cumplen en forma aceptable con las obligaciones de sus puestos.

INICIATIVA.- La Agencia ha obtenido un promedio de 7,5/15 en este factor, equivalente a Bueno (B). En general, los empleados que laboran en la Agencia Cariamanga necesitan ayuda para resolver problemas que se les presenta.

COOPERACIÓN.- Se ha obtenido un promedio de 15/15 en este factor, equivalente a Excelente (EX). Los funcionarios siempre están dispuestos a colaborar ante cualquier situación adicional que se presente en la Entidad Financiera, mostrando de esta manera su interés por el desarrollo de la misma.

RELACIONES HUMANAS.- En este factor, el promedio obtenido por la Agencia es de 12/15 equivalente a Muy Bueno (MB). Lo cual indica que los colaboradores de esta Agencia tienen capacidad para hacer amistades rápidamente; se llevan bien con sus compañeros de trabajo.

CONFIABILIDAD.- El promedio obtenido en este factor es igual a 8/10 equivalente a Muy Bueno (MB). Los empleados de CADECOL Agencia

Cariamanga siguen los procedimientos satisfactoriamente; necesitan pocas verificaciones.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- En este factor, la Agencia Cariamanga tiene un promedio de 8/10 equivalente a Muy Bueno (MB). Los funcionarios de esta Agencia tienen buena capacidad de intuición para determinar situaciones que benefician o afectan a la Cooperativa.

ANTIGÜEDAD.- Se ha obtenido un promedio de 2/10 en este factor, equivalente a Regular (R). Los colaboradores de esta Agencia recientemente ingresaron a laborar en la Entidad Financiera, puesto que la Agencia inició sus operaciones en octubre del 2011 en este cantón.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- La Agencia Cariamanga tiene un promedio de 4/5 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). Los funcionarios aprenden rápido nuevos procedimientos implantados en la Cooperativa; recuerdan las instrucciones dadas por sus jefes y superiores.

COMUNICACIÓN.- En relación al último factor, la Agencia ha obtenido un promedio de 5/5 equivalente a Excelente (EX). Los colaboradores de CADECOL Agencia Cariamanga comunican información exacta, de manera clara y pertinente, facilitando la rápida comprensión del mensaje.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general de la Agencia Cariamanga es igual a 181,5/240 equivalente a Muy Bueno (MB). Los funcionarios tienen la capacidad de enfrentar cualquier eventualidad que se presente en la Cooperativa; sin embargo, deben preocuparse de alcanzar la excelencia día a día.

CUADRO Nº 16

AGENCIA ZAMORA																	
Nº	CARGO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR AGENCIA
		1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	Jefe de Agencia	15	15	25	16	16	20	12	9	12	15	6	6	2	4	4	
2	Cajera	20	15	15	16	12	16	12	9	12	12	6	6	2	4	4	
TOTAL		35	30	40	32	28	36	24	18	24	27	12	12	4	8	8	
PROMEDIO		17,5	15	20	16	14	18	12	9	12	14	6	6	2	4	4	169
PUNTAJE MÁXIMO		25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN		MB	B	MB	MB	MB	EX	B	B	MB	EX	B	B	R	MB	MB	MB

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- En el primer factor, la Agencia Zamora tiene un promedio de 17,5/25 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las funcionarias hacen bien su trabajo.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- El promedio obtenido en este factor es igual a 15/25 equivalente a Bueno (B). Las colaboradoras de la Agencia Zamora conocen sus obligaciones satisfactoriamente.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- Se ha obtenido un promedio de 20/25 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las empleadas de la Agencia Zamora, poseen una formación académica de tercer nivel.

PUNTUALIDAD.- La Agencia ha obtenido un promedio de 16/20 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). Las colaboradoras de la Agencia llegan justo a tiempo a su lugar de trabajo; cumplen con el horario de trabajo establecido en la Cooperativa.

EXPERIENCIA LABORAL.- En este factor, se ha obtenido un promedio de 14/20 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las empleadas de esta Agencia, tiene experiencia para desempeñar el cargo que ocupan.

CAPACITACIÓN.- El promedio obtenido por esta Agencia es de 18/20 equivalente a Excelente (EX). Las colaboradoras de CADECOL Agencia

Zamora tienen mucho interés de prepararse; se capacitan cuando la Entidad Financiera lo planifica así como también por sus propios recursos.

CALIDAD DE TRABAJO.- Respecto a este factor, la Agencia Zamora tiene un promedio de 12/20 equivalente a Bueno (B). Las colaboradoras cumplen en forma aceptable con las obligaciones de su puesto.

INICIATIVA.- La Agencia Zamora ha obtenido un promedio de 9/15 equivalente a Bueno (B). Las empleadas de esta Agencia algunas veces tienen ideas constructivas; ocasionalmente hay que guiarles en el trabajo que realizan.

COOPERACIÓN.- El promedio obtenido por la Agencia es de 12/15 equivalente a Muy Bueno (MB). Las funcionarias de CADECOL Agencia Zamora atienden una solicitud de colaboración y ayuda ante situaciones adicionales que se presenten en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- Se ha obtenido un promedio de 14/15 en este factor, equivalente a Excelente (EX). Las colaboradoras de esta Agencia mantienen excelentes relaciones de amistad dentro de la Cooperativa; se llevan bien con sus compañeros de trabajo.

CONFIABILIDAD.- En este factor, la Agencia Zamora tiene un promedio de 14/15 equivalente a Excelente (EX). Las funcionarias de esta Agencia siempre siguen los procedimientos establecidos por la Organización, lo que les permite evitar futuros inconvenientes.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- El promedio obtenido por la Agencia Zamora en este factor es de 6/10 equivalente a Bueno. Las empleadas tienen capacidad satisfactoria de intuición para resolver problemas e inconvenientes que se les presente.

ANTIGÜEDAD.- En lo que respecta a este factor, la Agencia tiene un promedio igual a 2/10 equivalente a Regular (R). Las empleadas llevan poco tiempo laborando en la Cooperativa puesto que la Agencia inició sus operaciones en Zamora a partir de octubre del año 2011.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- Esta Agencia tiene un promedio de 4/5 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). Las colaboradoras tienen capacidad para aprender rápido nuevos procedimientos implantados; recuerdan las instrucciones dadas.

COMUNICACIÓN.- En el último factor, la Agencia Zamora ha obtenido un promedio de 4/5 equivalente a Muy Bueno (MB). Las funcionarias comunican información relacionada con sus funciones de una manera clara y pertinente.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general de la Agencia Zamora es igual a 169/240 equivalente a Muy Bueno (MB). Las funcionarias de esta Agencia cumplen satisfactoriamente con sus obligaciones laborales; sin embargo, deberían mejorar cada día de tal manera que les permita enfrentar sin inconvenientes

cualquier eventualidad que se presente; y a la vez, lograr eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

CUADRO N° 17

AGENCIA NORTE																	
N°	CARGO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR AGENCIA
		1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	Jefe de Agencia	20	25	25	16	20	12	16	15	12	12	10	8	6	5	5	
2	Cajera	20	20	15	20	20	12	16	9	12	9	10	8	6	4	4	
TOTAL		40	45	40	36	40	24	32	24	24	21	20	16	12	9	9	
PROMEDIO		20	22,5	20	18	20	12	16	12	12	11	10	8	6	4,5	5	196
PUNTAJE MÁXIMO		25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN		MB	EX	MB	EX	EX	B	MB	MB	MB	MB	EX	MB	B	EX	EX	EX

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- El promedio obtenido en el primer factor es igual a 20/25 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las colaboradoras de esta Agencia realizan bien su trabajo.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- La Agencia Norte ha obtenido un promedio de 22,5/25 en este factor, equivalente a Excelente (EX). Las funcionarias conocen perfectamente las obligaciones que deben desempeñar; muestran las condiciones necesarias para el cargo que ocupan.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- Se ha obtenido un promedio de 20/25 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las empleadas de la Agencia Norte poseen una formación académica de tercer nivel.

PUNTUALIDAD.- En este factor, se ha obtenido un promedio de 18/20 equivalente a Excelente (EX). Las colaboradoras llegan siempre a tiempo a su lugar de trabajo; cumplen a cabalidad con el horario de atención establecido por la Cooperativa.

EXPERIENCIA LABORAL.- El promedio obtenido por esta Agencia es igual a 20/20 equivalente a Excelente (EX). Las empleadas de CADECOL Agencia Zamora poseen la experiencia suficiente para desarrollar sus actividades.

CAPACITACIÓN.- Respecto a este factor, la Agencia Norte tiene in promedio de 12/20 equivalente a Bueno (B). Las funcionarias de esta Agencia solamente se capacitan cuando la Entidad Financiera lo requiere y planifica.

CALIDAD DE TRABAJO.- El promedio obtenido en este factor es igual a 16/20 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las colaboradoras de la Agencia realizan su trabajo de manera pulcra y ordenada.

INICIATIVA.- Se ha obtenido un promedio de 12/15 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). Las empleadas de la Agencia Norte, algunas veces aportan con ideas constructivas que van en beneficio de la Cooperativa; ocasionalmente hay que guiarles en su trabajo.

COOPERACIÓN.- La Agencia Norte ha obtenido un promedio de 12/15 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). Las funcionarias atienden una solicitud de colaboración y ayuda ante situaciones adicionales que se presenten en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- El promedio obtenido por la Agencia en este factor es de 11/15 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, las empleadas de esta Agencia tienen capacidad para hacer amistades rápidamente; mantienen una buena relación con sus compañeros de trabajo.

CONFIABILIDAD.- En este factor, se ha obtenido un promedio de 10/10 equivalente a Excelente (EX). Las funcionarias de la Agencia Norte siempre

siguen los procedimientos establecidos lo que les permite evitar futuros inconvenientes; se puede confiar en el trabajo que realizan.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- En lo que respecta a este factor, la Agencia tiene un promedio de 8/10 equivalente a Muy Bueno (MB). Las colaboradoras de la CADECOL Agencia Norte, tienen buena capacidad de intuición para resolver problemas.

ANTIGÜEDAD.- La Agencia tiene un promedio de 6/10 en este factor, equivalente a Bueno (B). El tiempo que llevan las empleadas laborando y formando parte del personal de CADECOL es más de dos años.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- Se tiene un promedio de 4,5/5 en este factor, equivalente a Excelente (EX). Las colaboradoras de la Agencia Norte, aprenden muy rápido nuevos procedimientos y se adaptan fácilmente a nuevas situaciones.

COMUNICACIÓN.- Respecto al último factor, la Agencia Norte ha obtenido un promedio de 5/5 equivalente a Excelente (EX). Las funcionarias de esta Agencia comunican información relacionada con sus funciones de una manera clara y pertinente, facilitando la rápida comprensión del mensaje.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general de la Agencia Norte es igual a 196/240 equivalente a Excelente (EX). La Agencia cuenta con puntos fuertes que le permiten afrontar cualquier deficiencia que se pueda presentar.

CUADRO Nº 18

MATRIZ																	
Nº	DEPARTAMENTO	FACTORES															ACREDITACIÓN POR AGENCIA
		1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMORENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	Cajas	25	20	20	16	19	17	19	14	14	15	9	8,7	5	5	5	
2	Negocios	20	16,3	23	19	16	15	14	14	12	12	7	7	6	4,25	4	
3	Sistemas	18	17,5	18	20	16	14	14	11	12	11	7	6	5	4	4	
4	Contabilidad	18,3	18,3	25	17	17	13	15	11	12	11	7	7,3	5	4,3	4	
5	Operaciones	20	15	15	20	20	16	16	9	12	15	10	8	6	4	4	
6	Secretaría	25	20	25	20	20	12	20	12	12	15	6	10	4	4	4	
TOTAL		125,8	107	125	112	108	87,7	97,3	70	74	78,5	46	47	31,7	25,6	24	
PROMEDIO		20,97	17,8	20,8	18,7	18	14,6	16,2	11,7	12,3	13,1	7,7	7,83	5,28	4,26	4,1	193,4
PUNTAJE MÁXIMO		25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN		EX	MB	EX	EX	EX	MB	MB	MB	EX	EX	MB	MB	B	EX	EX	EX

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- En el primer factor, el promedio obtenido por la Matriz es de 20,97/25 equivalente a Excelente (EX). En general, los funcionarios realizan eficientemente las tareas a ellos encomendadas.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- El promedio obtenido en este factor es igual a 17,8/15 equivalente a Muy Bueno (MB). Los colaboradores de la Matriz conocen bien sus obligaciones y cada día tratan de superarse en el mejor desempeño de sus labores.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- La Matriz ha obtenido un promedio de 20,8/25 en este factor, equivalente a Excelente (EX). La mayoría de empleados que laboran en la Cooperativa poseen título profesional; su formación académica se encuentra acorde al puesto que ocupan y a las funciones que desempeñan.

PUNTUALIDAD.- En este factor, la Matriz tiene un promedio de 18,7/20 equivalente a Excelente (EX). En general, los colaboradores de CADECOL son muy puntuales; cumplen a cabalidad con el horario laboral establecido por la Entidad Financiera.

EXPERIENCIA LABORAL.- Se ha obtenido un promedio igual a 18/20 en este factor, equivalente a Excelente (EX). La mayoría de funcionarios que laboran en CADECOL Matriz poseen la experiencia suficiente para desarrollar su trabajo eficientemente.

CAPACITACIÓN.- Respecto a este factor, la Matriz ha obtenido un promedio de 14,6/20 equivalente a Muy Bueno (MB). Los empleados tienen mucho interés por capacitarse y así elevar su nivel de preparación que les permita ser competitivos profesionalmente y aspirar a algún ascenso en un momento determinado.

CALIDAD DE TRABAJO.- El promedio que se ha obtenido en este factor es igual a 16,2/20 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los funcionarios de la Matriz realizan sus actividades de una manera pulcra y ordenada; demuestran dedicación en su trabajo.

INICIATIVA.- La Matriz ha obtenido un promedio de 11,7/15 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). En su mayoría, los colaboradores de la Matriz poseen la capacidad para resolver problemas que se les presentan por si solos; además, frecuentemente aportan ideas que benefician al desarrollo de toda la Organización.

COOPERACIÓN.- El promedio que tiene la Matriz en este factor es de 12,3/15 equivalente a Excelente (EX). Los empleados siempre están dispuestos a mostrar su actitud de colaboración y ayuda ante cualquier situación adicional que se presente en la Cooperativa.

RELACIONES HUMANAS.- En cuanto a este factor, la Matriz ha obtenido un promedio de 13,1/15 equivalente a Excelente (EX). En general, los colaboradores de CADECOL Agencia Matriz mantienen excelentes

relaciones personales dentro de la Entidad; mantienen vínculos de amistad con todos sus compañeros de trabajo.

CONFIABILIDAD.- El promedio obtenido por la Matriz en este factor es de 7,7/10 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, se puede confiar en el trabajo que realizan los funcionarios de la Matriz, no necesitan verificaciones por parte de sus jefes.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- La Matriz tiene un promedio de 7,83/10 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). Los empleados poseen buena capacidad de intuición para resolver cualquier inconveniente que se les presente.

ANTIGÜEDAD.- El promedio obtenido en este factor es igual a 5,28/10 equivalente a Bueno (B). El tiempo que los funcionarios de la Matriz llevan laborando en la Cooperativa es superior a dos años.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- Respecto a este factor, la Matriz tiene un promedio igual a 4,26/5 equivalente a Excelente (EX). Los empleados tienen la capacidad de aprender muy rápido nuevos procedimientos, así como también la facilidad para adaptarse a nuevas situaciones.

COMUNICACIÓN.- En el último factor, la Matriz ha obtenido un promedio de 4,1/5 equivalente a Excelente (EX). Los colaboradores comunican

información relacionada con sus funciones de manera clara y pertinente, facilitando la rápida comprensión del mensaje para la toma de decisiones.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general obtenido por la Matriz es igual a 193,4/240 equivalente a Excelente (EX). La Matriz está funcionando óptimamente, lo que le permite contar con puntos a su favor para enfrentar cualquier anomalía e inconvenientes que se presenten en el desarrollo de sus operaciones diarias.

ANÁLISIS INSTITUCIONAL

CUADRO Nº 19

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)

Nº	AGENCIA	FACTORES															ACREDITACIÓN TOTAL
		1. RESPONSABILIDAD	2. CONOCIMIENTO DE TRABAJO	3. INSTRUCCIÓN FORMAL	4. PUNTUALIDAD	5. EXPERIENCIA LABORAL	6. CAPACITACION	7. CALIDAD DE TRABAJO	8. INICIATIVA	9. COOPERACION	10. RELACIONES HUMANAS	11. CONFIABILIDAD	12. COMPRENSION DE SITUACIONES	13. ANTIGÜEDAD	14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	15. COMUNICACIÓN	
1	San Lucas	20	15	20	16	12	16	12	12	12	15	10	6	2	3	4	
2	El Cisne	20	15	20	20	12	12	16	3	12	15	10	4	6	4	4	
3	Cariamanga	20	17,5	25	16	12	18	12	7,5	15	12	8	8	2	4	5	
4	Zamora	17,5	15	20	16	14	18	12	9	12	14	6	6	2	4	4	
5	Norte	20	22,5	20	18	20	12	16	12	12	11	10	8	6	4,5	5	
6	Matriz	20,97	17,8	20,8	18,7	18	14,6	16,2	11,7	12,3	13,1	7,7	7,83	5,28	4,26	4,1	
TOTAL		118,5	102,8	126	105	88	90,6	84,2	55	75,3	79,1	51,7	39,8	23,3	23,76	25,1	
PROMEDIO		19,75	17,14	21	17,5	15	15	14	9,2	12,6	13,2	8,61	6,64	3,88	3,96	4,18	181,3
PUNTAJE MÁXIMO		25	25	25	20	20	20	20	15	15	15	10	10	10	5	5	240
ACREDITACIÓN		MB	MB	EX	EX	MB	MB	MB	MB	EX	EX	EX	MB	R	MB	EX	MB

FUENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

RESPONSABILIDAD.- En el primer factor, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja ha obtenido un promedio de 19,75/25 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los funcionarios de la Entidad Financiera realizan satisfactoriamente sus tareas; demuestran responsabilidad en las actividades que realizan lo que les permite desempeñarse de mejor manera en sus labores diarias y de esta manera contribuir al crecimiento de CADECOL.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.- El promedio obtenido por la Cooperativa en este factor es de 17,14/25 equivalente a Muy Bueno (MB). Los empleados de CADECOL conocen satisfactoriamente cuáles son sus responsabilidades, lo que les permite desenvolverse de manera aceptable en sus cargos, así como también tratar de superarse cada día en el mejor desempeño de sus labores; sin embargo, deberían preocuparse por empaparse por completo acerca de las funciones específicas que debe cumplir cada uno de los colaboradores, de tal manera que se logre eficacia en los procesos.

INSTRUCCIÓN FORMAL.- Se ha obtenido un promedio de 21/25 en este factor, equivalente a Excelente (EX). En su mayoría, los colaboradores de CADECOL tienen una formación académica superior puesto que poseen título profesional, aspecto que avala los conocimientos adquiridos por los funcionarios para desempeñar sus actividades con propiedad y calidad;

cabe mencionar que algunos de ellos no poseen título profesional acorde a las actividades que realizan en la Entidad Financiera; no obstante esto no ha sido impedimento para que se desenvuelvan satisfactoriamente.

PUNTUALIDAD.- El promedio que se ha obtenido en este factor es igual a 17,5/20 equivalente a Excelente (EX). Los empleados de la Cooperativa cumplen a cabalidad con el horario de trabajo establecido, demostrando gran responsabilidad al momento de desarrollar sus actividades cotidianas; ello se traduce en satisfacción y conformidad por parte de los socios y clientes debido a la buena atención y servicio brindados.

EXPERIENCIA LABORAL.- En este factor, la Entidad Financiera ha obtenido un promedio de 15/20 equivalente a Muy Bueno (MB). Los funcionarios de CADECOL en su mayoría, poseen la experiencia necesaria para desarrollar su trabajo, puesto que llevan laborando un tiempo prudente en la Cooperativa que les ha permitido adaptarse de manera aceptable a sus actividades y conocer satisfactoriamente cuáles son sus atribuciones y tareas; además, algunos de ellos han laborado anteriormente en otra Entidad.

CAPACITACIÓN.- En cuanto a este factor, la Cooperativa tiene un promedio de 15/20 equivalente a Muy Bueno. Los colaboradores de CADECOL tienen interés por prepararse y obtener nuevos conocimientos, destrezas y habilidades; sin embargo en la Entidad no se realiza cronogramas de

capacitación a pesar de contar con un monto en el presupuesto para esta actividad, que permita a los colaboradores elevar su nivel de preparación profesional y de esta manera poder aspirar a algún tipo de reconocimiento y/o ascenso en un momento determinado; así como también, mantenerse actualizados para que la Entidad cuente con personal calificado y competitivo en el ámbito laboral, logrando así posicionarse en el mercado por la excelencia en el servicio prestado a la sociedad.

CALIDAD DE TRABAJO.- CADECOL ha obtenido en este factor un promedio de 14/20 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, el trabajo que realizan los empleados de la Cooperativa es bueno puesto que lo ejecutan de una manera pulcra y ordenada; con esta puntuación se demuestra satisfactoriamente el compromiso y dedicación en las funciones que desempeñan; sin embargo, los colaboradores deberían preocuparse por mejorar la calidad del mismo de tal manera que logren desempeñarse al cien por ciento ya que del trabajo que ejecutan depende el éxito o fracaso de la Cooperativa.

INICIATIVA.- El promedio que se ha obtenido en este factor es igual a 9,2/15 equivalente a Muy Bueno (MB). En su mayoría, los funcionarios de CADECOL poseen una capacidad satisfactoria de intuición para resolver por sí solos problemas que se les presente relacionados a su trabajo, lo que les permite aportar con ideas y sugerencias que benefician a la Organización en general y estar atentos ante cualquier irregularidad.

COOPERACIÓN.- El promedio que ha obtenido la Entidad Financiera en este factor es de 12,6/15 equivalente a Excelente (EX). En general, los empleados de CADECOL muestran su actitud de colaboración y ayuda a sus compañeros, subordinados y jefes ante cualquier situación que se presente en todo momento; evidenciando de esta manera su identificación con la Cooperativa y por ende el compromiso organizacional para aportar al cumplimiento de los objetivos corporativos.

RELACIONES HUMANAS.- En lo que respecta a este factor, CADECOL tiene un promedio igual a 13,2/15 equivalente a Excelente (EX). En su mayoría, los colaboradores de la Cooperativa mantienen excelentes relaciones personales dentro de la misma; es decir, se llevan bien con sus compañeros de trabajo, lo que les permite laborar en un ambiente dinámico, cordial y de respeto.

CONFIABILIDAD.- En este factor, la Cooperativa tiene un promedio de 8,61/10 equivalente a Excelente (EX). En general, se puede confiar en el trabajo que realizan los empleados de CADECOL, puesto que siempre siguen los procedimientos establecidos por la Organización lo que les permite impedir futuros inconvenientes y a la vez evitar correcciones y verificaciones constantes por parte de sus jefes y superiores.

COMPRESIÓN DE SITUACIONES.- CADECOL ha obtenido un promedio de 6,64/10 en este factor, equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los

funcionarios de la Entidad Financiera tienen una capacidad satisfactoria de intuición, lo que les permite detectar falencias y cualquier tipo de inconvenientes para resolverlos a tiempo, y así evitar que se prolonguen y generen problemas adicionales que afectan directamente a los intereses económicos de la Cooperativa.

ANTIGÜEDAD.- El promedio que tiene CADECOL en este factor es igual a 3,88/10 equivalente a Regular (R). En general, el tiempo que llevan los colaboradores formando parte del personal que labora en la Cooperativa es corto (más de un año) tomando en consideración el tiempo que lleva operando la Entidad en el mercado; sin embargo, esto no ha sido inconveniente para que desenvuelvan satisfactoriamente sus responsabilidades puesto que los funcionarios cuentan con la experiencia necesaria en este ámbito.

CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS.- En este factor, la Cooperativa tiene un promedio de 3,96/5 equivalente a Muy Bueno (MB). En su mayoría, los empleados de CADECOL tienen la capacidad para aprender satisfactoriamente nuevos procedimientos y adaptarse con facilidad a nuevas situaciones; recuerdan las instrucciones dadas, por lo que en general necesitan ayuda y verificaciones en casos especiales por parte de los jefes y superiores.

COMUNICACIÓN.- En el último factor, la Cooperativa ha obtenido un promedio de 4,18/5 equivalente a Excelente (EX). Los funcionarios de CADECOL tienen la capacidad de transmitir información relacionada con sus funciones de manera clara y pertinente, lo que les permite evitar malos entendidos y facilitar la rápida comprensión de lo que se quiere informar.

ANÁLISIS GENERAL

El promedio general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL) es igual a 181,3/240 equivalente a Muy Bueno (MB). En general, los funcionarios y empleados de la Entidad Financiera poseen los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desarrollar sus funciones satisfactoriamente; sin embargo deben estar en la búsqueda constante de la excelencia que les permita desenvolverse eficazmente y de esta manera cumplir con las metas y objetivos programados por la Cooperativa.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

El clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL) se determinó en base al conjunto de cualidades y atributos de los funcionarios y empleados que componen la organización, con el objetivo de conocer su conducta en relación al ambiente de trabajo generado en la entidad.

El formato de encuesta contiene los siguientes aspectos:

- ❖ Objetivos;
- ❖ Instrucciones;
- ❖ Primera parte;
- ❖ Hoja de respuestas primera parte;
- ❖ Segunda parte;
- ❖ Hoja de respuestas segunda parte;
- ❖ Sistema de puntuación; y,
- ❖ Equivalencias.

Los objetivos determinan la importancia y utilidad de la encuesta. Las instrucciones son necesarias para que los funcionarios y empleados desarrollen correctamente la encuesta.

La primera parte consta de 13 factores relacionados al ámbito laboral, los cuales se puntualizan a continuación, cada uno con su respectivo detalle:

CUADRO N° 20

DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL	
FACTORES	DEFINICIÓN
Beneficios de Ley	Reconocimiento por el trabajo realizado que garantiza la cobertura en mayor o en menor medida las necesidades de los funcionarios.
Compromiso Organizacional	Grado en el cual el empleado se identifica con la organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la Cooperativa.
Ergonomía	Conjunto de conocimientos científicos aplicados para que el trabajo, los sistemas, productos y ambientes se adapten a las capacidades y limitaciones físicas y mentales de la persona.
Reconocimiento	Estímulos que se brinda al colaborador por su buen desempeño.
Movilidad	Rotación de puestos que incluye el cambio de las funciones habitualmente prestadas por el funcionario.
Jefe y Superiores	Relación laboral que se establece entre jefe y subordinado.
Compatibilidad entre la Personalidad y el Puesto	Conjunto de características, habilidades y destrezas del funcionario en relación al cargo que ocupa.
Motivación en el Trabajo	Conjunto de acciones que impulsa a los individuos a intentar conseguir el logro de objetivos ya sean personales o de grupo.
Puesto de Trabajo	Se designa a las personas necesarias para desarrollar de una manera óptima los requerimientos del puesto.
Compañeros de Trabajo	Relación de amistad y colaboración entre los funcionarios de la Entidad.
Seguridad en el Trabajo	Sentido de permanencia en el puesto de

	trabajo y por ende en la Cooperativa.
Independencia	Autonomía para desarrollar las actividades encomendadas a cargo del colaborador.
Oportunidad de Desarrollo	Superación personal y profesional por las actividades desarrolladas en la Entidad Financiera.

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

La segunda parte de la Encuesta de Satisfacción Laboral consta de 43 preguntas relacionadas directamente a los factores mencionados y descritos en la primera parte. Cada sección tiene una hoja de respuestas para colocar la respuesta que corresponda al criterio del colaborador.

Una vez concluida la encuesta se procede a calificar las respuestas obtenidas en base al sistema de puntuación.

NOTA ACLARATORIA

Al igual que la Evaluación del Desempeño Humano, se socializó los factores de la primera parte y preguntas de la segunda parte con el Gerente de CADECOL, determinando así la importancia de cada uno de ellos y su respectiva puntuación.

Primera Parte

CUADRO Nº 21

Nº	A	B	C	D	E
1	25	20	15	10	5
2	25	20	15	10	5
3	25	20	15	10	5
4	20	16	12	8	4
5	20	16	12	8	4
6	20	16	12	8	4
7	15	12	9	6	3
8	15	12	9	6	3
9	15	12	9	6	3
10	10	8	6	4	2
11	10	8	6	4	2
12	5	4	3	2	1
13	5	4	3	2	1
TOTAL	210	168	126	84	42

FUENTE: GERENTE DE CADECOL Y AUTORAS
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Segunda Parte

CUADRO Nº 22

Nº	A	B	C	D	E
1	25	20	15	10	5
2	25	20	15	10	5
3	25	20	15	10	5
4	25	20	15	10	5
5	25	20	15	10	5
6	25	20	15	10	5
7	25	20	15	10	5
8	25	20	15	10	5
9	25	20	15	10	5
10	25	20	15	10	5

11	25	20	15	10	5
12	25	20	15	10	5
13	25	20	15	10	5
14	25	20	15	10	5
15	20	16	12	8	4
16	20	16	12	8	4
17	20	16	12	8	4
18	20	16	12	8	4
19	20	16	12	8	4
20	20	16	12	8	4
21	20	16	12	8	4
22	20	16	12	8	4
23	20	16	12	8	4
24	20	16	12	8	4
25	15	12	9	6	3
26	15	12	9	6	3
27	15	12	9	6	3
28	15	12	9	6	3
29	15	12	9	6	3
30	15	12	9	6	3
31	15	12	9	6	3
32	15	12	9	6	3
33	15	12	9	6	3
34	10	8	6	4	2
35	10	8	6	4	2
36	10	8	6	4	2
37	10	8	6	4	2
38	10	8	6	4	2
39	5	4	3	2	1
40	5	4	3	2	1
41	5	4	3	2	1
42	5	4	3	2	1
43	5	4	3	2	1
TOTAL	760	608	456	304	152

FUENTE: GERENTE DE CADECOL Y AUTORAS
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de todas las respuestas; y, el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como Muy Importante, Importante, No lo Considera Importante y Nada Importante en la primera parte de la encuesta; y, Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, En Desacuerdo, y Totalmente en Desacuerdo en la segunda parte; tal como indican los cuadros siguientes:

Primera Parte

CUADRO N° 23

N° RANGO	RANGO VALOR		ACREDITACIÓN	SIMBOLOGÍA
1	169	210	Muy importante	MI
2	127	168	Importante	I
3	85	126	No lo considera importante	NCI
4	42	84	Nada importante	NI

FUENTE: SISTEMA DE PUNTUACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Segunda Parte

CUADRO N° 24

N° RANGO	RANGO VALOR		ACREDITACIÓN	SIMBOLOGÍA
1	609	760	Totalmente de acuerdo	TA
2	457	608	De acuerdo	DA
3	305	456	En desacuerdo	ED
4	152	304	Totalmente en desacuerdo	TD

FUENTE: SISTEMA DE PUNTUACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

La presente Encuesta se aplicó a un total de 23 personas, incluidos funcionarios y empleados de la Cooperativa y distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO Nº 25

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)	
AGENCIA	Nº
San Lucas	1
El Cisne	1
Cariamanga	2
Zamora	2
Norte	2
Matriz	15

FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CADECOL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS DEPARTAMENTAL

CUADRO Nº 26							
PRIMERA PARTE							
MATRIZ							
CAJAS							
FACTOR	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	FUNCIONARIO 3	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN
BENEFICIOS DE LEY	25	25	25	75	25	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	20	25	70	23,3	25	MI
ERGONOMÍA	25	15	15	55	18,3	25	I
RECONOCIMIENTO	20	12	20	52	17,3	20	MI
MOVILIDAD	16	12	20	48	16	20	I
JEFE Y SUPERIORES	20	12	20	52	17,3	20	MI
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	9	15	15	39	13	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	15	15	15	45	15	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	9	15	15	39	13	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	8	10	10	28	9,3	10	MI
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	10	10	10	30	10	10	MI
INDEPENDENCIA	4	5	5	14	4,7	5	MI
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	5	5	15	5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- En cuanto al factor Beneficios de Ley, las funcionarias del departamento de Cajas han obtenido un promedio de 25/25, lo que representa que dichas colaboradoras consideran MUY IMPORTANTE este factor, ya que todo trabajador tiene derecho a recibir una remuneración y beneficios adicionales como vacaciones, incentivos, etc.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Se ha obtenido un promedio de 23,3/25, factor considerado como MUY IMPORTANTE, ya que las funcionarias de este departamento se sienten identificadas y comprometidas con su trabajo.

ERGONOMÍA.- En lo que respecta a este factor, se ha conseguido un promedio de 18,3/25, lo que quiere decir que las empleadas lo califican como IMPORTANTE, el mismo que hace referencia al diseño del lugar de trabajo, al espacio, tareas, y en general a la capacidad y necesidades humanas para desempeñar cómodamente las funciones encomendadas.

RECONOCIMIENTO.- En lo que respecta al factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 17,3/20, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, pues consideran que todo trabajo debe ser suficientemente reconocido y considerado por los directivos de la Cooperativa.

MOVILIDAD.- El factor Movilidad ha conseguido un promedio de 16/20, lo que significa que para las funcionarias es IMPORTANTE la rotación de

puestos o ascensos ya que implica desempeñar tareas diferentes, permitiendo aumentar la capacidad de los empleados para ocupar puestos distintos.

JEFE Y SUPERIORES.- Se ha logrado un promedio de 17,3/20, lo que representa para las funcionarias MUY IMPORTANTE, puesto que la relación entre empleados y jefes es fundamental para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 13/15, lo que quiere decir que para las empleadas es MUY IMPORTANTE, tener afinidad entre las características o cualidades que las destacan como personas y el trabajo que están realizando dentro de la Cooperativa.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El promedio que se ha alcanzado en el factor de Motivación en el Trabajo es de 15/15, lo que representa para las colaboradoras un factor MUY IMPORTANTE, puesto que la voluntad e interés en el trabajo se logra con la motivación y sin ella no se podría cumplir con éxito su trabajo ni dar cumplimiento a los objetivos planteados.

PUESTO DE TRABAJO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 13/15, lo que representa MUY IMPORTANTE, ya que las funcionarias se sienten bien con el puesto de trabajo que ejercen.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se tiene un promedio de 9,3/10, equivalente a MUY IMPORTANTE, puesto que las colaboradoras de este departamento mantienen una buena relación con sus compañeros.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 10/10, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE, lo que significa que para las empleadas tienen estabilidad laboral es un aspecto determinante.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 4,7/5, lo que representa a MUY IMPORTANTE, es decir que las empleadas desarrollan con habilidad y autonomía sus funciones dentro de la Entidad Financiera, sin salirse de las disposiciones de sus inmediatos superiores, o de los que establece el reglamento interno.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- El promedio de este factor es de 5/5, lo que quiere decir que las colaboradoras lo consideran como MUY IMPORTANTE ya que las funciones que realizan, permiten contribuir positivamente a su crecimiento personal y profesional.

SEGUNDA PARTE

CUADRO Nº 27

MATRIZ CAJAS								
FACTOR	PREGUNTAS	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	FUNCIONARIO 3	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	21	25	15	61	20,3	25	TA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	25	25	25	75	25	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	25	18,8	17,5	61,3	20,4	25	DA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	18	18	20	56	18,7	20	TA
MOVILIDAD	PREG 17-18	14	16	6	36	12	20	ED
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	16	16	18,4	50,4	16,8	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE PERSONALIDAD Y EL PUESTO LA	PREG 25	15	12	9	36	12	15	DA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	9	13	7	29	9,7	15	DA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	10,2	13,8	13,8	37,8	12,6	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	8	9,3	8,7	26	8,7	10	TA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	7	10	7	24	8	10	DA
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4	4	5	13	4,3	5	TA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	4	4	3,5	11,5	3,8	5	DA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

Las funcionarias de este departamento han obtenido un promedio de 20,3/25, es decir, están **TOTALMENTE DE ACUERDO** en lo referente a los Beneficios de Ley que perciben por parte de la Cooperativa; se encuentran satisfechas con la remuneración recibida ya que está en relación con su nivel de preparación y la cantidad y calidad de trabajo que realizan. Los ingresos les permiten satisfacer sus necesidades personales.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

En las preguntas relacionadas al Compromiso Organizacional se ha obtenido un promedio de 25/25 equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**; las funcionarias de esta unidad se sienten orgullosas de pertenecer a la Cooperativa, les gusta el lugar donde laboran, están identificadas y comprometidas ya que saben que del trabajo que realizan depende el desarrollo de CADECOL.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Se ha obtenido un promedio de 20,4/25 en este bloque de preguntas, lo que significa que las colaboradoras de Cajas están **TOTALMENTE DE ACUERDO** en cuanto a la optimización del sistema hombre-máquina, tienen espacio suficiente para desarrollar sus funciones cómodamente; su

puesto de trabajo está adecuado a las necesidades y limitaciones de las funcionarios.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

Las funcionarias están TOTALMENTE DE ACUERDO en lo que respecta a las preguntas relacionadas al factor Reconocimiento, en donde el Departamento de Cajas ha obtenido un promedio de 18,7/20, pues su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores, además existe igualdad de género para ocupar los distintos cargos en la Entidad, generando así un ambiente laboral agradable, y con muchas ganas de superación.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

Se ha obtenido un promedio de 12/20 lo que significa que los colaboradores están EN DESACUERDO con este rango de preguntas, puesto que en la Cooperativa no se da rotación de puestos entre los empleados, lo que les impide desempeñar múltiples funciones y obtener ascensos por un buen rendimiento laboral.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

Las funcionarias de Cajas han obtenido un promedio de 16,8/20 respecto de las preguntas relacionadas al factor Jefe y Superiores, es decir que se encuentran TOTALMENTE DE ACUERDO con la relación que mantienen con sus jefes, existiendo una buena comunicación y participación, además están satisfechas con el nivel de exigencia que tienen sus

superiores hacia ellas, generando así un ambiente laboral agradable enmarcado en la amabilidad, responsabilidad y respeto.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

En esta pregunta las empleadas tienen un promedio de 12/15; lo que quiere decir que están DE ACUERDO con este factor ya que poseen habilidades y conocimientos que les permiten ejecutar de mejor manera las actividades relacionadas a su puesto de trabajo.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

Las funcionarias están DE ACUERDO con estas preguntas, es así que han obtenido un promedio de 18,7/15; pues aunque las colaboradoras se sientan apoyadas por el grupo de trabajo, la Cooperativa no reconoce periódicamente al empleado más destacado, ni le entrega algún tipo de estímulo, que le permita esforzarse cada día más, y seguir destacándose de dentro de la Entidad.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

Este bloque de preguntas tiene un promedio de 12,6/15, equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO pues las funcionarias de este departamento consideran que el cargo que ocupan en la Cooperativa está en relación con su titulación académica y experiencia; además existe un excelente clima laboral lo cual se evidencia en su desenvolvimiento, por lo

que les gustaría permanecer en el puesto de trabajo que ocupan dentro de la Entidad.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En cuanto a las preguntas relacionadas al factor Compañeros de Trabajo, se ha obtenido un promedio de 8,7/10; es decir, las funcionarias de Cajas están TOTALMENTE DE ACUERDO con las relaciones de amistad que mantienen con sus compañeros de trabajo, así como también con su apoyo y ayuda incondicional en casos en el que se necesita de alguna guía o dirección para cumplir con lo que se les ha encomendado, conservando así un ambiente armónico y de unión con los mismos.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

Las empleadas están DE ACUERDO con estas preguntas, las mismas que han obtenido un promedio de 8/10; pues aunque no cuentan con un nivel de seguridad en su puesto de trabajo, sienten que su labor ha sido realizada de la mejor manera, lo que les da la confianza de que en un futuro van a seguir ejerciendo sus funciones con mucha responsabilidad y dedicación como lo han hecho hasta el momento.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Este rango de preguntas obtuvo un promedio de 4,3/5, lo que significa que las colaboradoras de esta unidad están TOTALMENTE DE ACUERDO con la Independencia que existe para realizar sus funciones en la Entidad, ya que desarrollan con habilidad y autonomía las tareas

que tiene asignado el grupo en general, es así que su jefe inmediato permite que las funcionarias tomen decisiones, siempre y cuando vayan en beneficio de CADECOL y estén dentro de los reglamentos establecidos.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

Las empleadas obtuvieron un promedio de 3,8/5 (DE ACUERDO), pues consideran que las funciones que realizan contribuyen a su crecimiento tanto personal como profesional, así mismo con sus habilidades, conocimientos y responsabilidad aportan también al desarrollo de la Entidad.

PRIMERA PARTE

CUADRO Nº 28

MATRIZ NEGOCIOS								
FACTOR	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	FUNCIONARIO 3	FUNCIONARIO 4	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN
BENEFICIOS DE LEY	20	25	25	25	70	24	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	20	25	25	70	24	25	MI
ERGONOMÍA	20	15	25	25	60	21	25	MI
RECONOCIMIENTO	8	20	20	20	48	17	20	MI
MOVILIDAD	12	20	20	12	52	16	20	I
JEFE Y SUPERIORES	16	20	20	20	56	19	20	MI
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	12	15	15	15	42	14	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	12	15	15	15	42	14	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	12	15	15	15	42	14	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	8	2	10	10	20	8	10	I
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	8	8	10	10	26	9	10	MI
INDEPENDENCIA	3	4	5	4	12	4	5	I
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	2	5	5	5	12	4	5	I

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- Se ha obtenido un promedio de 24/25, lo que representa que los colaboradores del departamento de Negocios consideran **MUY IMPORTANTE** a este factor, ya que todo trabajador tiene derecho a recibir incentivos.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Este factor ha alcanzado un promedio de 24/25, el mismo que equivale a **MUY IMPORTANTE**, puesto que los funcionarios de este departamento se sienten identificados y comprometidos con la Organización.

ERGONOMÍA.- En lo que concierne a este factor, se ha conseguido un promedio de 21/25, lo que representa a **MUY IMPORTANTE**, esto quiere decir que los funcionarios están conformes con el espacio que tienen en la Cooperativa para realizar sus tareas.

RECONOCIMIENTO.- En el factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 17/20, lo que equivale a **MUY IMPORTANTE**, pues los empleados consideran que su trabajo es elemental para la Entidad por lo que debe ser reconocido por la misma.

MOVILIDAD.- Se ha conseguido un promedio de 16/20, lo que significa que para los funcionarios de este departamento es **IMPORTANTE** intercambiar sus puestos de trabajo de manera que varíe la actividad que desarrollan.

JEFE Y SUPERIORES.- Se obtiene un promedio de 19/20 en el departamento de Negocios, lo que representa MUY IMPORTANTE, puesto que la relación entre empleados y jefes es agradable.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 14/15, que equivale a MUY IMPORTANTE, lo que significa que los funcionarios se sienten identificados con las tareas que desempeñan en la Cooperativa; les gusta su trabajo.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El factor de Motivación en el Trabajo tiene un promedio de 14/15, lo que representa MUY IMPORTANTE, puesto que si no tuviesen motivación los empleados, se invadirían de pensamientos negativos y sensaciones de desánimo, impidiéndoles realizar sus funciones con normalidad.

PUESTO DE TRABAJO.- En este departamento se ha obtenido un promedio de 14/15, lo que representa MUY IMPORTANTE, ya que los funcionarios del departamento de Negocios se sienten conformes con el puesto de trabajo que tienen.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se obtiene un promedio de 8/10, equivalente a IMPORTANTE, ya que los colaboradores de este departamento se encuentran en un ambiente laboral agradable.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 9/10, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE;

sintiéndose los empleados de este departamento seguros de cierta manera con sus puestos de trabajo.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 4/5, lo que equivale a IMPORTANTE, es decir que los funcionarios desarrollan sus trabajos de manera personal, sin necesidad de depender de sus compañeros, en la mayoría de los casos.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- En este factor el promedio es de 4/5, lo que equivale a IMPORTANTE, pues los empleados de este departamento concuerdan en que las funciones que realizan dentro de la Cooperativa ayudan a su crecimiento.

SEGUNDA PARTE

CUADRO Nº 29

MATRIZ NEGOCIOS									
FACTOR	PREGUNTAS	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	FUNCIONARIO 3	FUNCIONARIO 4	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	19	25	12	22	78	19,5	25	DA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	19	25	25	25	94	23,5	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	21,3	20	18,8	21,3	81,4	20,4	25	TA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	16	20	10	20	66	16,5	20	TA
MOVILIDAD	PREG 17-18	12	16	6	16	50	12,5	20	DA
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	12,8	18,4	19,2	20	70,4	17,6	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	12	12	15	15	54	13,5	15	TA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	7	14	10	11	42	10,5	15	DA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	11,4	13,2	10,8	15	50,4	12,6	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	8	8,7	8,7	10	35,4	8,9	10	TA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	5	9	7	7	28	7	10	DA
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	3	4	5	5	17	4,3	5	TA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	3	5	5	5	18	4,5	5	TA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

En este departamento los funcionarios obtuvieron un promedio de 19,5/25, lo que significa que están DE ACUERDO en lo que concierne a estas preguntas pues es de su conocimiento los beneficios que por ley les corresponden, es así que están satisfechos con la remuneración que perciben en la entidad financiera así como también con los quince días de vacaciones que reciben al año.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

Los funcionarios del departamento de Negocios se sienten comprometidos e identificados con la Cooperativa, les gusta su trabajo, en general están satisfechos con su trayectoria en CADECOL, es así que han obtenido un promedio de 23,5/25 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Las preguntas relacionadas al factor Ergonomía tienen un promedio de 20,4/25; lo que quiere decir que los colaboradores de esta unidad están TOTALMENTE DE ACUERDO con el lugar físico donde desarrollan diariamente sus actividades, además la Entidad cuenta con un sistema informático que funciona a una velocidad adecuada. Lo que genera que los empleados realicen con más facilidad sus tareas.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

Los funcionarios están TOTALMENTE DE ACUERDO con estas preguntas, pues consideran que existe igualdad entre hombres y mujeres al momento de ocupar los distintos cargos en la Cooperativa; así como también manifiestan que el trabajo que realizan está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores; se obtuvo un promedio de 16,5/20.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

En lo que respecta a las preguntas del factor Movilidad, los funcionarios del departamento de Negocios tienen un promedio de 12,5/20; es decir, están DE ACUERDO con este factor, pues aunque no se da en la Entidad rotación de puestos, consideran que es muy importante ya que podrían ejercer nuevas funciones y adquirir de esta manera más conocimientos.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

Se obtuvo un promedio de 17,6/20 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO, es decir que los colaboradores mantienen una buena relación con sus superiores, pues existe comunicación y participación con los mismos, lo que genera confianza para desempeñar sus actividades.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

El promedio obtenido en esta pregunta es de 13,3/15, lo que significa que los funcionarios están **TOTALMENTE DE ACUERDO** con la afinidad que existe entre las habilidades, características, conocimientos que representan su personalidad y los cargos en los cuales se desempeñan satisfactoriamente, lo cual les ha permitido cumplir a cabalidad con sus actividades encomendadas.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

Los colaboradores de este departamento están **DE ACUERDO** en lo referente a la motivación que hay en la Cooperativa, consideran muy importante este aspecto, pues se sienten animados para ejecutar sus funciones con interés y responsabilidad apoyados siempre por todo el grupo. Se obtuvo un promedio de 10,5/15.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

En cuanto a las preguntas que se relacionan con este factor, el departamento de Negocios tiene un promedio de 12,6/15; es decir los funcionarios están **TOTALMENTE DE ACUERDO** y consideran que en esta unidad existe un excelente clima laboral por lo que les gustaría permanecer en su cargo.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En este bloque de preguntas, se obtuvo un promedio de 8,9/10; los funcionarios están TOTALMENTE DE ACUERDO con este aspecto, ya que sienten el apoyo y ayuda desinteresada de los demás compañeros de trabajo lo cual genera un ambiente bueno de trabajo.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

El departamento de Negocios tiene un promedio de 7/10 en este rango de preguntas. Los colaboradores están DE ACUERDO con este factor ya que consideran que existe estabilidad laboral para seguir ejerciendo sus actividades en los respectivos puestos de trabajo.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Este rango de preguntas obtuvo un promedio de 4,3/5 lo que significa que los colaboradores de esta unidad están TOTALMENTE DE ACUERDO con este factor, pueden desarrollar con habilidad y autonomía todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo en general, sin desacatar las disposiciones y reglamentos establecidos por la Cooperativa.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En estas preguntas, los funcionarios de Negocios obtuvieron un promedio de 4,5/5; pues están TOTALMENTE DE ACUERDO al afirmar que el trabajo que

realizan en CADECOL contribuye directamente a su crecimiento personal y profesional; obteniendo nuevos conocimientos y experiencia cada día.

PRIMERA PARTE

CUADRO N° 30						
MATRIZ						
SISTEMAS						
FACTOR	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN
BENEFICIOS DE LEY	25	25	50	25	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	25	50	25	25	MI
ERGONOMÍA	20	25	45	23	25	MI
RECONOCIMIENTO	16	20	36	18	20	MI
MOVILIDAD	16	20	36	18	20	MI
JEFE Y SUPERIORES	16	16	32	16	20	I
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	12	15	27	14	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	15	15	30	15	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	15	15	30	15	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	10	10	20	10	10	MI
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	10	10	20	10	10	MI
INDEPENDENCIA	5	5	10	5	5	MI
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	5	10	5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- En el factor de Beneficios de Ley, se ha obtenido un promedio de 25/25, lo que representa que los colaboradores del departamento de Sistemas consideran MUY IMPORTANTE ser remunerados y recibir todos los beneficios de ley adicionales.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Este factor ha alcanzado un promedio de 25/25, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE, puesto que los funcionarios de este departamento se sienten comprometidos e identificados con la Entidad Financiera.

ERGONOMÍA.- En este factor, se ha conseguido un promedio de 23/25, lo que representa MUY IMPORTANTE, esto quiere decir que los funcionarios de este departamento están satisfechos con el lugar en el cual pueden realizar sus actividades diarias; cuentan con el espacio físico adecuado.

RECONOCIMIENTO.- En el factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 18/20, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, pues es un aspecto relevante el reconocimiento de sus superiores por las labores realizadas.

MOVILIDAD.- Se ha conseguido un promedio de 18/20, lo que significa que para los funcionarios es MUY IMPORTANTE recibir funciones diferentes a las que realizan, para adquirir más experiencia y desenvolverse idóneamente.

JEFE Y SUPERIORES.- El departamento de Sistemas obtuvo un promedio de 16/20, lo que representa IMPORTANTE, ya que tanto el empleado como el jefe de esta unidad mantienen buenas relaciones personales.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor, se ha obtenido un promedio de 14/15, que equivale a MUY IMPORTANTE, es decir los funcionarios tienen afinidad entre su personalidad y las labores que ejercen.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El factor de Motivación en el Trabajo tiene un promedio de 15/15, lo que representa a MUY IMPORTANTE, puesto que los colaboradores de este departamento consideran de gran importancia el estímulo para realizar sus funciones con el mayor interés y voluntad.

PUESTO DE TRABAJO.- Este departamento ha obtenido un promedio de 15/15, lo que representa a MUY IMPORTANTE, ya que los colaboradores de Sistemas se sienten a gusto con el puesto de trabajo que tienen.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se obtiene un promedio de 10/10, equivalente a MUY IMPORTANTE, lo que hace énfasis a que las relaciones entre compañeros de trabajo son muy buenas e importantes para generar un ambiente idóneo de trabajo.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 10/10, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE,

pues la labor que ejercen los empleados les permite saber de cierta manera el grado de seguridad que tienen en su puesto.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 5/5, lo que representa a MUY IMPORTANTE, es decir que los funcionarios se sienten en la capacidad para realizar sus tareas independientemente, sin salirse de las disposiciones de su jefe y los reglamentos establecidos.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- En este factor el promedio es de 5/5, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, esto quiere decir, que gracias a su esfuerzo y dedicación los funcionarios crecen tanto personal como profesionalmente.

SEGUNDA PARTE

CUADRO Nº 31

MATRIZ SISTEMAS							
FACTOR	PREGUNTAS	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	14	23	37	18,5	25	DA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	23	25	48	24	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	20	18,8	38,8	19,4	25	DA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	14	18	32	16	20	DA
MOVILIDAD	PREG 17-18	14	16	30	15	20	DA
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	13,6	19,2	32,8	16,4	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	15	15	30	15	15	TA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	7	13	20	10	15	DA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	12	13,2	25,2	12,6	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	7,3	9,3	16,6	8,3	10	TA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	6	10	16	8	10	DA
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4	4	8	4	5	DA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	3	4	7	3,5	5	DA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

Los funcionarios de este departamento han obtenido un promedio de 18,5/25; es decir, están DE ACUERDO en lo referente a los Beneficios de Ley que perciben por parte de la Cooperativa; en general, se encuentran satisfechos con la remuneración recibida, la misma que permite satisfacer sus necesidades personales.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

En las preguntas relacionadas al factor Compromiso Organizacional se ha obtenido un promedio de 24/25, equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO; los funcionarios de esta unidad se sienten orgullosos de pertenecer a la Cooperativa, les gusta el lugar donde laboran, están identificados y comprometidos con la misma.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Los colaboradores están DE ACUERDO con los aspectos relacionados al espacio y comodidad de su lugar de trabajo; además el sistema informático que se maneja dentro de la Entidad funciona a una velocidad adecuada es así que el departamento de Sistemas ha obtenido un promedio de 19,4/25.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

En lo que respecta a las preguntas relacionadas al factor Reconocimiento, el departamento de Sistemas tiene un promedio de 16/20, es decir, que los funcionarios están DE ACUERDO pues su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores; así como también existe igualdad de género al momento de ocupar los diferentes puestos en CADECOL.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

Se ha obtenido un promedio de 15/20 lo que significa que los colaboradores están DE ACUERDO en la rotación permanente de puestos, lo que les permite desempeñar múltiples funciones y obtener de esta manera ascensos por un buen rendimiento laboral.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

El departamento de Sistemas ha obtenido un promedio de 16,4/20 respecto de las preguntas relacionadas al factor Jefe y Superiores, es decir que se encuentran TOTALMENTE DE ACUERDO y satisfechos con la relación que mantienen con sus jefes; mantienen una buena comunicación lo cual genera un ambiente laboral agradable; los colaboradores son tratados con respeto.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

En esta pregunta el promedio obtenido por el departamento es de 15/15, lo cual hace referencia a que los funcionarios están **TOTALMENTE DE ACUERDO** pues manifiestan que tienen afinidad entre las características o cualidades que los destacan y el trabajo que realizan.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

Los funcionarios están **DE ACUERDO** con estas preguntas por lo que han obtenido un promedio de 10/15; se sienten apoyados por el grupo en todo momento, aunque cabe recalcar que en la Entidad no se estimula al empleado más destacado, lo que genera que exista un cierto conformismo al momento de realizar sus tareas.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

Este bloque de preguntas tiene un promedio de 12,6/15, equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**. Los funcionarios de este departamento consideran que el cargo que ocupan en la Cooperativa está en relación con su titulación académica y experiencia; tienen un excelente clima laboral.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En cuanto a las preguntas relacionadas al factor Compañeros de Trabajo, se ha obtenido un promedio de 8,3/10; es decir, los funcionarios del

departamento de Sistemas están TOTALMENTE DE ACUERDO en lo referente a las relaciones con sus compañeros de trabajo, mantienen un ambiente armónico y de unión con los mismos.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

Los colaboradores están DE ACUERDO con la estabilidad laboral que mantienen dentro de la Cooperativa, es así que el departamento de Sistemas obtuvo un promedio de 8/10, pues les gustaría seguir formando parte de CADECOL.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Este rango de preguntas obtuvo un promedio de 4/5, lo que significa que los colaboradores de esta unidad están DE ACUERDO y pueden desarrollar con habilidad y autonomía, todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo en general, acatando siempre las disposiciones de su jefe y los reglamentos establecidos por la Cooperativa.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En estas preguntas el departamento de Sistemas obtuvo un promedio de 3,5/5; los colaboradores están DE ACUERDO al afirmar que el trabajo que realizan en CADECOL contribuye directamente al crecimiento personal y profesional.

PRIMERA PARTE

CUADRO Nº 32							
MATRIZ							
CONTABILIDAD							
FACTOR	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	FUNCIONARIO 3	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN
BENEFICIOS DE LEY	25	25	25	75	25	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	25	20	70	23,3	25	MI
ERGONOMÍA	25	20	25	70	23	25	MI
RECONOCIMIENTO	20	20	16	56	19	20	MI
MOVILIDAD	20	16	12	48	16	20	I
JEFE Y SUPERIORES	20	20	20	60	20	20	MI
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	15	9	12	36	12	15	I
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	15	15	15	45	15	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	15	9	15	39	13	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	10	8	8	26	8,7	10	MI
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	10	10	8	28	9	10	MI
INDEPENDENCIA	5	4	3	12	4	5	I
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	5	5	15	5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- En lo referente al factor Beneficios de Ley, las funcionarias del departamento de Contabilidad han obtenido un promedio de 25/25, lo que representa que dichas colaboradoras consideran MUY IMPORTANTE a este factor para cumplir satisfactoriamente con las funciones encomendadas.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Se ha obtenido un promedio de 23,3/25, factor considerado como MUY IMPORTANTE, ya que las funcionarias de este departamento con su esfuerzo y dedicación contribuyen al desarrollo de la Entidad Financiera.

ERGONOMÍA.- En lo que respecta a este factor, se ha conseguido un promedio de 23/25, lo que quiere decir que las empleadas lo califican como MUY IMPORTANTE, pues se sienten conformes con el espacio designado para realizar sus tareas.

RECONOCIMIENTO.- En lo que respecta al factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 19/20, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, pues las empleadas del departamento de Contabilidad consideran que el reconocimiento a un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño del empleado.

MOVILIDAD.- El factor Movilidad ha conseguido un promedio de 16/20, lo que significa que para las funcionarias de este departamento es

IMPORTANTE rotar y de esta manera sentirse aptas para desempeñar diferentes funciones.

JEFE Y SUPERIORES.- Se ha logrado un promedio de 20/20, lo que representa para las funcionarias MUY IMPORTANTE, pues manifiestan que se mantiene un ambiente de cumplimiento, respeto y cordialidad con sus superiores en todo momento.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor, Contabilidad ha obtenido un promedio de 12/15, lo que quiere decir que para las empleadas es IMPORTANTE, asociar el cargo que ocupan con sus aptitudes, habilidades y conocimientos.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El promedio que se ha alcanzado en el factor de Motivación en el Trabajo es de 15/15, lo que representa para las colaboradoras un aspecto MUY IMPORTANTE, puesto que al recibir estímulos se sienten con ánimo para realizar sus tareas con mayor interés.

PUESTO DE TRABAJO.- En este departamento se ha obtenido un promedio de 13/15, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, ya que las funcionarias se sienten conformes y a gusto con el puesto de trabajo que tienen.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- El departamento Contable tiene un promedio de 8,7/10, que equivalente a MUY IMPORTANTE, ya que las colaboradoras de este departamento mantienen una buena relación de amistad con sus compañeros de trabajo.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 9/10, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE, lo que significa que las empleadas, se sienten seguras de cierta manera con sus puestos de trabajo.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 4/5, lo que representa a IMPORTANTE, es decir que las funcionarias tienen bien establecidos sus objetivos y obligaciones, lo que les permite desenvolverse con independencia en el trabajo que realizan.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- El promedio de este factor es de 5/5, lo que quiere decir que las colaboradoras lo consideran como MUY IMPORTANTE ya que las funciones que realizan, permiten contribuir positivamente a su crecimiento tanto personal como profesional.

SEGUNDA PARTE

CUADRO Nº 33

MATRIZ								
CONTABILIDAD								
FACTOR	PREGUNTAS	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	FUNCIONARIO 3	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	19	21	16	56	18,7	25	DA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	25	23	22	70	23,3	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	20	25	21	66	22	25	TA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	18	18	18	54	18	20	TA
MOVILIDAD	PREG 17-18	14	14	12	40	13,3	20	DA
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	16,8	16	13,6	46,4	15,5	20	DA
COMPATIBILIDAD ENTRE PERSONALIDAD Y EL PUESTO LA	PREG 25	15	15	9	39	13	15	TA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	9	9	10	28	9,3	15	DA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	12,6	10,2	10,8	33,6	11,2	15	DA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	8,7	8	6	22,7	7,6	10	DA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	5	7	3	15	5	10	ED
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4	4	2	10	3,3	5	ED
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	3	4	2,5	9,5	3,2	5	ED

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

En este departamento las funcionarias obtuvieron un promedio de 18,7/25; lo que significa que están DE ACUERDO en lo que concierne a la remuneración y Beneficios de Ley adicionales que reciben en la Entidad Financiera donde laboran.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

Las funcionarias del departamento de Contabilidad se sienten comprometidas e identificadas con la Cooperativa, les gusta su trabajo y en general están satisfechas con su trayectoria en CADECOL. Obtuvieron un promedio de 23,3/25 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Las preguntas relacionadas al factor Ergonomía tienen un promedio de 22/25, por lo que las colaboradoras de esta unidad están TOTALMENTE DE ACUERDO con el lugar físico donde desarrollan diariamente sus actividades, el mismo que les brinda comodidad y confort.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

Las funcionarias están TOTALMENTE DE ACUERDO en lo que respecta a la igualdad entre hombres y mujeres al momento de ocupar cargos en la

Cooperativa; así mismo se encuentran satisfechas con el reconocimiento de su trabajo. Se obtuvo un promedio de 18/20 en este departamento.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

En lo que respecta a las preguntas del factor Movilidad, las funcionarias están DE ACUERDO; consideran positiva la rotación permanente de puestos en la Entidad, así como también la promoción laboral por un buen rendimiento. Se obtuvo un promedio de 13,3/20.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

Se obtuvo un promedio de 15,5/20 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO. Las colaboradoras trabajan en equipo con su jefe, mantienen una buena comunicación y participación con los mismos.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

En esta pregunta el departamento Contable tiene un promedio de 13/15; las funcionarias están TOTALMENTE DE ACUERDO en cuanto al número de habilidades y conocimientos que requieren para ejecutar diferentes operaciones en la Cooperativa.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

Las colaboradoras de este departamento están DE ACUERDO en lo referente a la motivación que reciben por parte de los directivos; consideran

muy importante este aspecto y se sienten apoyadas por el grupo siempre. El promedio obtenido es igual a 9,3/15.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

En cuanto a las preguntas que se relacionan con este factor, las funcionarias están DE ACUERDO; y consideran que en esta unidad existe un excelente clima laboral por lo que les gustaría permanecer en su cargo. Se obtuvo un promedio de 11,2/15.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En este bloque de preguntas las funcionarias están DE ACUERDO, ya que en el departamento se siente el apoyo y ayuda de los demás compañeros de trabajo lo cual genera una buena relación. El promedio es igual a 7,6/10.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

Las colaboradoras de este departamento han obtenido un promedio de 5/10; están EN DESACUERDO en este factor, puesto que no se cuentan con estabilidad laboral dentro de la Entidad.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Este rango de preguntas obtuvo un promedio de 3,3/5; lo que significa que las colaboradoras de esta unidad están EN DESACUERDO con este factor, puesto que no pueden desarrollar por si solas las tareas encomendadas; necesitan dirección de su jefe y superiores.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En estas preguntas, el departamento Contable obtuvo un promedio de 3,2/5; las colaboradoras están EN DESACUERDO al considerar que el trabajo que realizan en CADECOL no contribuye a su crecimiento personal y profesional.

PRIMERA PARTE

CUADRO Nº 34						
MATRIZ						
OPERACIONES						
FACTOR	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN
BENEFICIOS DE LEY	25	25	50	25	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	20	45	23	25	MI
ERGONOMÍA	25	15	40	20	25	I
RECONOCIMIENTO	16	16	32	16	20	I
MOVILIDAD	16	16	32	16	20	I
JEFE Y SUPERIORES	16	16	32	16	20	I
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	15	15	30	15	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	15	15	30	15	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	12	12	24	12	15	I
COMPAÑEROS DE TRABAJO	8	8	16	8	10	I
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	8	8	16	8	10	I
INDEPENDENCIA	4	4	8	4	5	I
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	5	10	5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- Se ha obtenido un promedio de 25/25, lo que representa que los colaboradores del departamento de Operaciones consideran MUY IMPORTANTE a este factor, ya que todo trabajador tiene derecho a recibir una remuneración y beneficios adicionales como vacaciones, incentivos, etc.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Este factor ha alcanzado un promedio de 23/25, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE, puesto que los funcionarios de este departamento se sienten identificados con la Cooperativa para desempeñar sus tareas satisfactoriamente.

ERGONOMÍA.- En lo que concierne a este factor, se ha conseguido un promedio de 20/25, lo que equivale a IMPORTANTE, esto quiere decir que los funcionarios de este departamento están conformes con el espacio que tienen en la Cooperativa para realizar sus tareas; se sienten cómodos.

RECONOCIMIENTO.- En el factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 16/20, lo que equivale a IMPORTANTE; los empleados del departamento de Operaciones consideran que su trabajo es elemental para la Entidad por lo que debe ser reconocido por la misma.

MOVILIDAD.- Se ha conseguido un promedio de 16/20, lo que significa que para los funcionarios es IMPORTANTE intercambiar sus puestos de trabajo

de manera que varíe la actividad que desarrollan y así obtener mayor experiencia y conocimientos en distintas áreas.

JEFE Y SUPERIORES.- Se obtuvo un promedio de 16/20 en el departamento de Operaciones, lo que representa IMPORTANTE, puesto que los funcionarios consideran que la relación entre empleados y jefes es agradable.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 15/15, que equivale a MUY IMPORTANTE, lo que significa que los funcionarios se sienten identificados con las tareas que desempeñan en la Cooperativa.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El factor de Motivación en el Trabajo tiene un promedio de 15/15, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, los colaboradores consideran relevante este aspecto, puesto que si no tuviesen motivación los empleados, se invadirían de pensamientos negativos y sensaciones de desánimo, impidiéndoles realizar sus funciones a plenitud.

PUESTO DE TRABAJO.- En este departamento se ha obtenido un promedio de 12/15, lo que equivale a IMPORTANTE, ya que los funcionarios se sienten conformes con el puesto de trabajo que tienen.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se obtiene un promedio de 8/10, equivalente a IMPORTANTE, ya que los colaboradores de este

departamento se encuentran en un ambiente laboral agradable con sus compañeros.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, el departamento de Operaciones ha obtenido un promedio de 8/10, el mismo que equivale a IMPORTANTE; los empleados de cierta manera se sienten seguros con el puesto de trabajo que ocupan en la Cooperativa.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 4/5, lo que equivale a IMPORTANTE; es decir, que los funcionarios desarrollan sus trabajos de manera personal, sin necesidad de depender de sus compañeros y superiores en la mayoría de los casos.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- En este factor el promedio es de 5/5, lo que equivale a MUY IMPORTANTE; los empleados del departamento de Operaciones concuerdan en que las funciones que realizan dentro de la Cooperativa ayudan a su crecimiento.

SEGUNDA PARTE

CUADRO Nº 35							
MATRIZ OPERACIONES							
FACTOR	PREGUNTAS	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	21	18	39	19,5	25	DA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	22	20	42	21	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	19	20	39	19,5	25	DA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	16	14	30	15	20	TA
MOVILIDAD	PREG 17-18	14	16	30	15	20	DA
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	16	15,2	31,2	15,6	20	DA
COMPATIBILIDAD ENTRE PERSONALIDAD Y EL PUESTO LA	PREG 25	12	12	24	12	15	DA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	11	14	25	12,5	15	TA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	12	12	24	12	15	DA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	7,3	7,3	14,6	7,3	10	DA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	6	6	12	6	10	ED
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4	4	8	4	5	DA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	3,5	4	7,5	3,8	5	DA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

Este departamento ha obtenido un promedio de 19,5/25, es decir, los funcionarios están DE ACUERDO en lo referente a los Beneficios de Ley que perciben por parte de la Cooperativa; se encuentran satisfechos con la remuneración recibida ya que está en relación con su nivel de preparación y la cantidad de trabajo que realizan.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

En las preguntas relacionadas al Compromiso Organizacional se ha obtenido un promedio de 21/25, equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO; los funcionarios de esta unidad se sienten orgullosos de pertenecer a la Cooperativa, les gusta el lugar donde laboran, están identificados y comprometidos ya que consideran que del trabajo que realizan depende el desarrollo de CADECOL.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Se ha obtenido un promedio de 19,5/25 en este bloque de preguntas, lo que significa que los colaboradores de Operaciones están DE ACUERDO en cuanto a la optimización del sistema hombre-máquina, tienen espacio suficiente para desarrollar sus funciones cómodamente; su puesto de trabajo está adecuado a las necesidades y limitaciones de los funcionarios.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

En lo que respecta a las preguntas relacionadas al factor Reconocimiento, el departamento de Operaciones tiene un promedio de 15/20, es decir, los funcionarios están DE ACUERDO ya que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

Se ha obtenido un promedio de 15/20; lo que significa que los colaboradores de este departamento están DE ACUERDO en la rotación de puestos de trabajo, lo que les permite desempeñar múltiples funciones y obtener de esta manera ascensos por un buen rendimiento laboral.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

El departamento de Operaciones ha obtenido un promedio de 15,6/20 respecto de las preguntas relacionadas al factor Jefe y Superiores; es decir que se encuentran DE ACUERDO y satisfechos con la relación que tienen con sus jefes, mantienen una buena comunicación lo cual genera un ambiente laboral agradable enmarcado en la amabilidad y respeto.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

En esta pregunta el departamento tiene un promedio de 12/15; los colaboradores están DE ACUERDO en cuanto a las habilidades y

características que tienen para ejecutar diferentes operaciones en la Entidad donde laboran.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

El departamento de Operaciones ha obtenido un promedio de 12,5/15; los funcionarios están TOTALMENTE DE ACUERDO con esta pregunta, puesto que se sienten apoyados por el grupo; consideran la motivación muy importante para desarrollar sus funciones acertadamente.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

Este bloque de preguntas tiene un promedio de 12/15, equivalente a una acreditación DE ACUERDO. Los funcionarios de este departamento consideran que el cargo que ocupan en la Cooperativa está en relación con su titulación académica y experiencia; tienen un excelente clima laboral.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En cuanto a las preguntas relacionadas al factor Compañeros de Trabajo, se ha obtenido un promedio de 7,3/10; es decir, los funcionarios del departamento de Operaciones están DE ACUERDO en lo referente a las relaciones con sus compañeros de trabajo, mantienen un ambiente armónico y de unión con los mismos.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

Los colaboradores del departamento de Operaciones están EN DESACUERDO con esas preguntas, ya que no cuentan con un nivel de seguridad que les permita permanecer siempre en sus puestos de trabajo. Se obtuvo un promedio de 6/10.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Este rango de preguntas obtuvo un promedio de 4/5 lo que significa que los colaboradores de esta unidad están DE ACUERDO y pueden desarrollar con habilidad y autonomía las tareas que tiene asignado el grupo en general, sin salirse de las disposiciones establecidas.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En estas preguntas el departamento de Operaciones obtuvo un promedio de 3,8/5; los colaboradores de esta área están DE ACUERDO al afirmar que el trabajo que realizan en CADECOL contribuye directamente al crecimiento personal y profesional.

PRIMERA PARTE

CUADRO Nº 36					
MATRIZ					
SECRETARÍA					
FACTOR	FUNCIONARIO 1	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN
BENEFICIOS DE LEY	25	25	25	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	20	20	20	25	I
ERGONOMÍA	25	25	25	25	MI
RECONOCIMIENTO	16	16	16	20	I
MOVILIDAD	20	20	20	20	MI
JEFE Y SUPERIORES	16	16	16	20	I
COMPATIBILIDAD ENTRE PERSONALIDAD Y EL PUESTO LA	15	15	15	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	12	12	12	15	I
PUESTO DE TRABAJO	12	12	12	15	I
COMPAÑEROS DE TRABAJO	8	8	8	10	I
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	10	10	10	10	MI
INDEPENDENCIA	4	4	4	5	I
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	5	5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- Se ha obtenido un promedio de 25/25, lo que representa que la colaboradora del departamento de Secretaría considera **MUY IMPORTANTE** a este factor por los incentivos recibidos.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Este factor ha alcanzado un promedio de 20/25, el mismo que equivale a **IMPORTANTE**, puesto que la funcionaria de este departamento se siente comprometida e identificada con la Cooperativa; le gusta su lugar de trabajo.

ERGONOMÍA.- En lo que concierne a este factor, se ha conseguido un promedio de 25/25, lo que equivale a **MUY IMPORTANTE**; puesto que para la funcionaria, contar con el espacio físico adecuado es un aspecto muy relevante, que le permite desarrollar sus actividades con comodidad y eficientemente.

RECONOCIMIENTO.- En el factor Reconocimiento, Secretaría ha obtenido un promedio de 16/20, lo que equivale a **IMPORTANTE**; la empleada considera que su trabajo es elemental para la Entidad por lo que debe ser reconocido por la misma.

MOVILIDAD.- Se ha conseguido un promedio de 20/20, lo que significa que para la funcionaria de este departamento es **MUY IMPORTANTE** la rotación de puestos, lo que le permite obtener experiencia y conocimientos en otras áreas de trabajo.

JEFE Y SUPERIORES.- El departamento de Secretaría ha obtenido un promedio de 16/20, lo que equivale a IMPORTANTE, puesto que la relación que mantiene la colaboradora con sus superiores es muy buena; mantiene una buena comunicación.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 15/15, que equivale a MUY IMPORTANTE, lo que significa que la funcionaria se siente identificada y a gusto con las tareas que desempeña en la CADECOL.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El factor Motivación en el Trabajo, el departamento tiene un promedio de 12/15, lo que equivale a IMPORTANTE; la colaboradora considera que recibir estímulos es trascendental para desempeñar sus funciones con ánimo y ganas de superación.

PUESTO DE TRABAJO.- En este departamento se ha obtenido un promedio de 12/15, lo que equivale a IMPORTANTE; la funcionaria del departamento de Secretaría se siente conforme y contenta con el puesto de trabajo que ocupa en la Entidad Financiera.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Secretaría ha obtenido un promedio de 8/10, equivalente a IMPORTANTE; la colaboradora de este departamento se encuentra en un ambiente agradable con sus compañeros, lo que genera que mantenga buenas relaciones de amistad con el personal de la Cooperativa.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se tiene un promedio de 10/10, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE; puesto que la empleada de este departamento se siente segura de cierta manera con su puesto de trabajo.

INDEPENDENCIA.- Este departamento ha obtenido un promedio de 4/5, lo que equivale a IMPORTANTE, es decir que la funcionaria desarrolla sus trabajos de manera personal, sin necesidad de depender de sus compañeros y jefes en la mayoría de los casos.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- En este factor, el promedio obtenido es de 5/5, lo que equivale a MUY IMPORTANTE; la empleada de este departamento considera que las funciones que realiza dentro de la Cooperativa ayudan a su crecimiento personal y profesional.

SEGUNDA PARTE

CUADRO Nº 37						
MATRIZ						
SECRETARÍA						
FACTOR	PREGUNTAS	FUNCIONARIO 1	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR DEPARTAMENTO
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	22	22	22	25	TA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	25	25	25	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	21	21	21	25	TA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	20	20	20	20	TA
MOVILIDAD	PREG 17-18	8	8	8	20	TD
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	16,8	16,8	16,8	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	12	12	12	15	DA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	14	14	14	15	TA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	13,2	13,2	13,2	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	8,7	8,7	8,7	10	TA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	6	6	6	10	ED
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4	4	4	5	DA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	3,5	3,5	3,5	5	DA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

Este departamento obtuvo un promedio de 22/25; lo que significa que la funcionaria está **TOTALMENTE DE ACUERDO** en lo que concierne a la remuneración que recibe en la Entidad Financiera donde labora.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

La funcionaria de Secretaría se siente comprometida e identificada con la Cooperativa, le gusta su trabajo y en general está satisfecha con su trayectoria en CADECOL. Obtuvo un promedio de 25/25 equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Las preguntas relacionadas al factor Ergonomía tienen un promedio de 21/25, por lo que la colaboradora de esta unidad está **TOTALMENTE DE ACUERDO** con el lugar físico donde desarrolla diariamente sus actividades, el mismo que le brinda comodidad y confort.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

La funcionaria está **TOTALMENTE DE ACUERDO** en lo que respecta a la igualdad entre hombres y mujeres al momento de ocupar cargos en la Cooperativa; así mismo se encuentra satisfecha con el reconocimiento de su trabajo. El departamento obtuvo un promedio de 20/20.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

En lo que respecta a las preguntas del factor Movilidad, la funcionaria está **TOTALMENTE EN DESACUERDO** con este aspecto, puesto que manifiesta que no existe rotación ni cambio de puestos de trabajo en la Entidad.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

El departamento de Secretaría obtuvo un promedio de 16,8/20 equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**. La colaboradora trabaja en equipo con su jefe, mantiene una buena comunicación y participación con sus superiores.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

El promedio obtenido en esta pregunta es de 12/15, lo que significa que la funcionaria está **DE ACUERDO** con la utilización de habilidades y conocimientos para realizar diferentes operaciones en la Entidad Financiera donde labora.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

La colaboradora de este departamento está **TOTALMENTE DE ACUERDO** en lo referente a la motivación que recibe por parte de los directivos, considera muy importante este aspecto y se siente apoyada por el grupo siempre. El promedio obtenido por esta unidad es igual a 14/15.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

En cuanto a las preguntas que se relacionan con este factor se obtuvo un promedio de 13,2/15; la funcionaria está TOTALMENTE DE ACUERDO y considera que en esta unidad existe un excelente clima laboral por lo que le gustaría permanecer en su cargo.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En este bloque de preguntas Secretaría obtuvo un promedio de 8,7/10; la funcionaria está TOTALMENTE DE ACUERDO con este factor, la relación con sus compañeros de trabajo es muy buena, se lleva bien con todos los integrantes de CADECOL.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

El departamento obtuvo un promedio de 6/10 en este grupo de preguntas; la funcionaria está EN DESACUERDO puesto que no se siente segura con el puesto de trabajo que ocupa; puede ser remplazada en cualquier momento.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Este rango de preguntas tienen un promedio de 4/5; lo que significa que la colaboradora de esta unidad está DE ACUERDO con este factor, puede desarrollar con habilidad y autonomía las responsabilidades que tiene asignadas a su cargo, sin salirse de las disposiciones y los reglamentos establecidos por la Cooperativa.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En estas preguntas, Secretaría obtuvo un promedio de 3,5/5; está DE ACUERDO al afirmar que el trabajo que realiza en CADECOL contribuye directamente a su crecimiento personal y profesional; obteniendo nuevos conocimientos y experiencia cada día.

ANÁLISIS POR AGENCIA

CUADRO N° 38			
PRIMERA PARTE			
AGENCIA SAN LUCAS			
FACTOR	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	20	25	I
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	25	MI
ERGONOMÍA	20	25	I
RECONOCIMIENTO	12	20	NCI
MOVILIDAD	16	20	I
JEFE Y SUPERIORES	16	20	I
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	12	15	I
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	15	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	12	15	I
COMPAÑEROS DE TRABAJO	10	10	MI
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	8	10	I
INDEPENDENCIA	4	5	I
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- En el Factor de Beneficios de Ley, se ha obtenido un promedio de 20/25, lo que quiere decir que el funcionario de la Agencia San Lucas considera **IMPORTANTE** a este factor, ya que manifiesta que recibe satisfactoriamente dichos beneficios.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Este factor alcanzado un promedio de 25/25, el mismo que equivale a **MUY IMPORTANTE**, puesto que el funcionario de esta Agencia se siente comprometido e identificado con la Entidad.

ERGONOMÍA.- En este factor, se ha conseguido un promedio de 20/25, lo que representa **IMPORTANTE**, esto quiere decir que el funcionario de la Agencia San Lucas está satisfecho con el lugar en el cual realiza sus trabajos encomendados.

RECONOCIMIENTO.- En el factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 12/20, lo que quiere decir que el funcionario **NO CONSIDERA IMPORTANTE** a este factor, ya que para él su trabajo no es reconocido suficientemente por sus superiores.

MOVILIDAD.- Se ha conseguido un promedio de 16/20, lo que significa que para el funcionario es **IMPORTANTE** realizar funciones diferentes a las que normalmente realiza para de esta manera adquirir más experiencia y desenvolverse profesionalmente.

JEFE Y SUPERIORES.- Se obtiene un promedio de 16/20, lo que representa IMPORTANTE, ya que para el Jefe de Agencia es primordial mantener buenas relaciones entre empleados y los jefes inmediatos superiores de la Entidad.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 12/15, que equivale a IMPORTANTE, lo que significa que el funcionario tiene afinidad entre su personalidad y las labores que ejerce.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El factor de Motivación en el trabajo tiene un promedio de 15/15, lo que representa a MUY IMPORTANTE, puesto que el colaborador de esta Agencia se siente motivado para realizar sus funciones con el mayor interés y voluntad.

PUESTO DE TRABAJO.- La Agencia San Lucas ha obtenido un promedio de 12/15, lo que representa IMPORTANTE, pues el funcionario se siente a gusto con el puesto de trabajo que tiene.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se obtiene un promedio de 10/10, equivalente a MUY IMPORTANTE, lo que quiere decir que las relaciones que mantiene el colaborador con sus compañeros de trabajo son muy buenas.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 8/10, el mismo que equivale a IMPORTANTE, pues

la labor que ejerce el funcionario le permite saber el grado de seguridad que tiene en su trabajo.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 4/5, lo que representa a IMPORTANTE, es decir que el funcionario se siente en la capacidad para realizar sus tareas independientemente, sin salirse de los reglamentos establecidos.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- En este factor el promedio es de 5/5, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, esto quiere decir, que gracias a su esfuerzo y dedicación el funcionario crece tanto personal como profesionalmente.

SEGUNDA PARTE

CUADRO N° 39				
AGENCIA SAN LUCAS				
FACTOR	PREGUNTAS	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	21	25	TA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	25	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	23,8	25	TA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	20	20	TA
MOVILIDAD	PREG 17-18	14	20	DA
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	20	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	15	15	TA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	13	15	TA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	12,6	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	10	10	TA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	7	10	TA
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4,7	5	TA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	4,5	5	TA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

El funcionario de este departamento ha obtenido un promedio de 21/25, es decir, está **TOTALMENTE DE ACUERDO** en lo referente a los Beneficios de Ley que percibe por parte de la Cooperativa; se encuentra satisfecho con la remuneración recibida ya que está en relación con su nivel de preparación y la cantidad y calidad de trabajo que realiza. Los ingresos le permiten satisfacer sus necesidades personales.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

En las preguntas relacionadas al Compromiso Organizacional se ha obtenido un promedio de 25/25 equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**; el funcionario se siente orgulloso de pertenecer a la Cooperativa, le gusta el lugar donde labora, está identificado y comprometido ya que está consiente que del trabajo que realiza depende el desarrollo de CADECOL.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Se ha obtenido un promedio de 23,8/25; en este bloque de preguntas, lo que significa que el colaborador de la Agencia San Lucas está **TOTALMENTE DE ACUERDO** en cuanto a la optimización del sistema hombre-máquina, tiene espacio suficiente para desarrollar sus funciones cómodamente; su puesto de trabajo está adecuado a las necesidades y limitaciones del funcionario.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

El funcionario está TOTALMENTE DE ACUERDO en lo que respecta a las preguntas relacionadas al factor Reconocimiento, en donde ha obtenido un promedio de 20/20, pues su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores, además manifiesta que existe igualdad de género para ocupar los distintos cargos en la Entidad, generando así un ambiente laboral agradable, y con muchas ganas de superación.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

Se ha obtenido un promedio de 14/20, lo que significa que el colaborador está DE ACUERDO con la rotación permanente de puestos, lo que le permite desempeñar múltiples funciones y obtener de esta manera ascensos por un buen rendimiento laboral.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

El funcionario de la Agencia ha obtenido un promedio de 20/20 respecto de las preguntas relacionadas al factor Jefe y Superiores, es decir que se encuentra TOTALMENTE DE ACUERDO con la relación que mantiene con sus jefes, existiendo una buena comunicación y participación, además está satisfecho con el nivel de exigencia que tienen sus superiores hacia él, generando así un ambiente laboral agradable enmarcado en la amabilidad, responsabilidad y respeto.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

En esta pregunta el funcionario tiene un promedio de 15/15, lo que quiere decir que está TOTALMENTE DE ACUERDO con este factor ya que posee habilidades y conocimientos que le permiten ejecutar de mejor manera las actividades relacionadas a su puesto de trabajo.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

El funcionario está TOTALMENTE DE ACUERDO con estas preguntas, es así que ha obtenido un promedio de 13/15; el colaborador se siente apoyado por el grupo de trabajo, sin embargo la Cooperativa no reconoce periódicamente al empleado más destacado, ni le entrega algún tipo de estímulo, que le permita esforzarse cada día más, y seguir destacándose dentro de la Entidad.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

Este bloque de preguntas tiene un promedio de 12,6/15, equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO pues el funcionario considera que el cargo que ocupa en la Cooperativa está en relación con la experiencia que posee; además existe un excelente clima laboral lo cual se evidencia en su desenvolvimiento, por lo que le gustaría permanecer en el puesto de trabajo que ocupa dentro de la entidad.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En cuanto a las preguntas relacionadas al factor Compañeros de Trabajo, se ha obtenido un promedio de 10/10; es decir, el funcionario esta Agencia está **TOTALMENTE DE ACUERDO** con las relaciones de amistad que mantiene con sus compañeros de trabajo, así como también con el apoyo y ayuda que recibe cuando necesita de alguna guía o dirección para cumplir con lo que se le ha encomendado, conservando así un ambiente armónico y de unión con los mismos.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

El empleado está **DE ACUERDO** con estas preguntas, las mismas que han obtenido un promedio de 7/10; pues aunque no cuente con un nivel de seguridad en su puesto de trabajo, siente que su labor ha sido realizada de la mejor manera, lo que le da la confianza de que en un futuro va a seguir ejerciendo sus funciones con mucha responsabilidad y dedicación como lo ha hecho hasta el momento.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Este rango de preguntas obtuvo un promedio de 4,7/5 lo que significa que el colaborador está **TOTALMENTE DE ACUERDO** con la independencia que existe para realizar sus funciones en la Entidad, ya que desarrolla con habilidad y autonomía las tareas que tiene asignado el grupo en general, es así que su jefe inmediato permite que tome decisiones, siempre y cuando

vayan en beneficio de CADECOL y sin salirse de los reglamentos establecidos.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

El empleado obtuvo un promedio de 4,5/5; equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO pues considera que las funciones que realiza contribuyen a su crecimiento tanto personal como profesional, así mismo aporta con el cumplimiento de las metas establecidas por la Entidad.

PRIMERA PARTE

CUADRO N° 40

AGENCIA EL CISNE			
FACTOR	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	25	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	20	25	I
ERGONOMÍA	25	25	MI
RECONOCIMIENTO	20	20	MI
MOVILIDAD	20	20	MI
JEFE Y SUPERIORES	20	20	MI
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	15	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	15	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	15	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	8	10	I
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	10	10	MI
INDEPENDENCIA	4	5	I
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- En lo referente al factor Beneficios de Ley, la funcionaria de la Agencia El Cisne ha obtenido un promedio de 25/25, lo que representa que dicha colaboradora considera MUY IMPORTANTE a este factor para cumplir a cabalidad con sus funciones y sentir que su trabajo es retribuido.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Se ha obtenido un promedio de 20/25, factor considerado como IMPORTANTE, ya que la funcionaria con su esfuerzo y dedicación contribuye al éxito de la Entidad Financiera.

ERGONOMÍA.- En lo que respecta a este factor, se ha conseguido un promedio de 25/25, lo que quiere decir que la empleada lo califica como MUY IMPORTANTE, pues se siente conforme con el espacio designado para realizar sus tareas.

RECONOCIMIENTO.- En lo que respecta al factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 20/20, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, pues el reconocimiento a un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño de la empleada.

MOVILIDAD.- El factor Movilidad ha conseguido un promedio de 20/20, lo que significa que para la funcionaria es MUY IMPORTANTE sentirse capaz de desempeñar diferentes funciones en otros cargos.

JEFE Y SUPERIORES.- Se ha logrado un promedio de 20/20, lo que representa para la funcionaria MUY IMPORTANTE, pues manifiesta que existe un ambiente de cumplimiento, respeto y cordialidad con sus superiores.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 15/15, lo que quiere decir que para la empleada es MUY IMPORTANTE asociar el cargo que ocupa con sus aptitudes, habilidades y conocimientos.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El promedio que se ha alcanzado en el factor de Motivación en el Trabajo es de 15/15, lo que representa para la colaboradora MUY IMPORTANTE, puesto que se siente con ánimo e interés para realizar sus tareas.

PUESTO DE TRABAJO.- En la Agencia El Cisne se ha obtenido un promedio de 15/15, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, ya que la funcionaria se siente conforme con el puesto de trabajo que tiene en la Entidad.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se tiene un promedio de 8/10, equivalente a IMPORTANTE, ya que la Jefe de Agencia El Cisne tiene una buena relación con sus compañeros en la Cooperativa.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 10/10, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE,

lo que significa que para la empleada es primordial la permanencia en su puesto de trabajo.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 4/5, lo que representa a IMPORTANTE, es decir que la funcionaria tiene bien establecidos sus objetivos los cuales le permiten desenvolverse con independencia en lo que realiza, sin salirse de las normas y reglamentos establecidos en CADECOL.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- El promedio de este factor es de 5/5, lo que quiere decir que la colaboradora lo considera como MUY IMPORTANTE ya que las funciones que realiza, permiten contribuir positivamente a su crecimiento personal y profesional.

SEGUNDA PARTE

CUADRO N° 41				
AGENCIA EL CISNE				
FACTOR	PREGUNTAS	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	18	25	DA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	22	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	22,5	25	TA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	16	20	DA
MOVILIDAD	PREG 17-18	10	20	ED
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	15,2	20	DA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	12	15	DA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	9	15	ED
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	12	15	DA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	8	10	DA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	7	10	DA
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	3,7	5	DA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	4,5	5	TA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

En esta Agencia la funcionaria obtuvo un promedio de 18/25 lo que significa que está DE ACUERDO en lo que concierne a estas preguntas, pues es de su conocimiento los beneficios que por ley le corresponden, es así que está satisfecha con la remuneración que percibe en la Entidad Financiera así como también con los quince días de vacaciones que recibe al año.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

La funcionaria de la Agencia el Cisne se siente comprometida e identificada con la Cooperativa, le gusta su trabajo, en general está satisfecha con su trayectoria en CADECOL, es así que ha obtenido un promedio de 22/25 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Las preguntas relacionadas al factor Ergonomía tienen un promedio de 22,5/25 lo que quiere decir que la colaboradora está TOTALMENTE DE ACUERDO con el lugar físico donde desarrolla diariamente sus actividades, además la Entidad cuenta con un sistema informático que funciona a una velocidad adecuada, lo que genera que la empleada realice con más facilidad sus tareas.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

La funcionaria está DE ACUERDO con estas preguntas, pues considera que existe igualdad entre hombres y mujeres al momento de ocupar los distintos cargos en la Cooperativa; así como también manifiesta que el trabajo que realiza está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores, obteniendo un promedio de 16/20.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

En lo que respecta a las preguntas del factor Movilidad, con un promedio de 10/20 la funcionaria de la Agencia El Cisne está EN DESACUERDO, pues manifiesta que no existe rotación de puestos en la entidad, ni promoción laboral por un buen rendimiento.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

Se obtuvo un promedio de 15,2/20 equivalente a una acreditación DE ACUERDO, es decir que la colaboradora de la Agencia el Cisne mantiene una buena relación con sus superiores, pues existe comunicación y participación con los mismos, lo que genera confianza para desempeñar sus actividades.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

El promedio obtenido en esta pregunta es de 12/15; lo que significa que la funcionaria está DE ACUERDO con la afinidad que existe entre las habilidades, características, conocimientos que representan su personalidad y el cargo en el cual se desempeña satisfactoriamente, lo cual le ha permitido cumplir a cabalidad con las actividades encomendadas.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

La colaboradora está EN DESACUERDO en lo referente a este factor ya que no siente que haya motivación por parte de los directivos para realizar con carisma sus actividades; no se siente apoyada por el grupo en algunos momentos. El promedio obtenido es igual a 9/15.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

En cuanto a las preguntas que se relacionan con este factor, la funcionaria está DE ACUERDO con un promedio de 12/15; considera que existe un excelente clima laboral por lo que le gustaría permanecer en su cargo.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En este bloque de preguntas, se obtuvo un promedio de 8/10; la funcionaria está DE ACUERDO con este aspecto, ya que siente el apoyo y ayuda

desinteresada de los demás compañeros de trabajo lo cual genera un ambiente bueno de trabajo.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

La Agencia El Cisne tiene un promedio de 7/10 en este rango de preguntas. La colaboradora está DE ACUERDO con este factor ya que considera que existe estabilidad laboral para seguir ejerciendo sus actividades en los respectivos puestos de trabajo.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Esta pregunta obtuvo un promedio de 3,7/5 lo que significa que la colaboradora de esta Agencia está DE ACUERDO con este factor, ya que sus jefes le permiten que tome decisiones siempre y cuando no se salga de los lineamientos establecidos, únicamente se limita a recibir órdenes y desempeñar sus tareas.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En esta pregunta la funcionaria obtuvo un promedio de 4,5/5; está TOTALMENTE DE ACUERDO ya que asegura que el trabajo que realiza en la Cooperativa contribuye directamente a su crecimiento personal y profesional; obteniendo nuevos conocimientos y experiencia cada día.

PRIMERA PARTE

CUADRO N° 42					
AGENCIA CARIAMANGA					
FACTOR	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN
BENEFICIOS DE LEY	25	25	25	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	20	25	22,5	25	MI
ERGONOMÍA	25	20	22,5	25	MI
RECONOCIMIENTO	16	20	18	20	MI
MOVILIDAD	16	20	18	20	MI
JEFE Y SUPERIORES	20	20	20	20	MI
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	15	15	15	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	12	15	13,5	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	15	15	15	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	10	10	10	10	MI
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	10	10	10	10	MI
INDEPENDENCIA	1	5	3	5	NCI
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	4	5	4,5	5	I

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- En cuanto al factor Beneficios de Ley, los funcionarios de la Agencia Cariamanga han obtenido un promedio de 25/25, lo que representa que dichos colaboradores consideran MUY IMPORTANTE a este factor ya que están satisfechos con la remuneración que perciben en la Entidad.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Se ha obtenido un promedio de 22,5/25 factor considerado como MUY IMPORTANTE, ya que los funcionarios de esta Agencia se sienten identificados y comprometidos con su trabajo.

ERGONOMÍA.- En lo que respecta a este factor, se ha conseguido un promedio de 22,5 /25 lo que quiere decir que los empleados lo califican como MUY IMPORTANTE, el mismo que hace referencia al diseño del lugar de trabajo, al espacio, tareas, y en general a la capacidad y necesidades humanas para desarrollar sus actividades cómodamente.

RECONOCIMIENTO.- En lo que respecta al factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 18/20, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, pues consideran que todo trabajo debe ser suficientemente reconocido y considerado por los directivos de la Cooperativa.

MOVILIDAD.- El factor Movilidad ha conseguido un promedio de 18/20, lo que significa que para los funcionarios es MUY IMPORTANTE la rotación de

puestos ya que implica desempeñar tareas diferentes, permitiendo a la Entidad aumentar la capacidad de los empleados para ocupar puestos distintos.

JEFE Y SUPERIORES.- Se ha logrado un promedio de 20/20, lo que representa para los funcionarios MUY IMPORTANTE, puesto que la relación entre empleados y jefes es fundamental para el buen funcionamiento de la Cooperativa y cumplimiento de los objetivos.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 15/15, lo que quiere decir que para los empleados es MUY IMPORTANTE tener afinidad entre las características o cualidades que los destacan como personas y el trabajo que están realizando dentro de la Cooperativa.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El promedio que se ha alcanzado en el factor de Motivación en el Trabajo es de 13,5 /15 lo que representa para los colaboradores como MUY IMPORTANTE, puesto que la voluntad e interés se logra con la motivación y sin ella no se podría cumplir con éxito el trabajo ni dar cumplimiento a los objetivos planteados.

PUESTO DE TRABAJO.- En la Agencia Cariamanga se ha obtenido un promedio de 15/15, lo que representa MUY IMPORTANTE, ya que los funcionarios se sienten bien con el puesto de trabajo que ejercen.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se tiene un promedio de 10 /10 en esta Agencia, equivalente a MUY IMPORTANTE, puesto que los colaboradores mantienen una buena relación personal y laboral con sus compañeros.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 10/10, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE, lo que significa que de cierta manera los empleados se sienten seguros con sus puestos de trabajo.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 3/5, lo que quiere decir que los funcionarios de la Agencia NO LO CONSIDERAN IMPORTANTE a este factor, ya que no tienen libertad para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- El promedio de este factor es de 4,5/5 lo que quiere decir que los colaboradores lo consideran como MUY IMPORTANTE ya que las funciones que realizan, permiten contribuir positivamente a su crecimiento.

SEGUNDA PARTE

CUADRO N° 43						
AGENCIA CARIAMANGA						
FACTOR	PREGUNTAS	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	11	22	16,5	25	DA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	23	25	24	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	21,25	22,5	21,9	25	TA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	14	18	16	20	DA
MOVILIDAD	PREG 17-18	12	14	13	20	DA
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	16,8	19,2	18	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	15	15	15	15	TA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	11	13	12	15	DA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	13,2	14,4	13,8	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	10	10	10	10	TA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	6	7	6,5	10	DA
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4	5	4,5	5	TA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	5	5	5	5	TA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

Los funcionarios de esta Agencia han obtenido un promedio de 16,5 /25 es decir, están DE ACUERDO en lo referente a los Beneficios de Ley que perciben por parte de la Cooperativa; se encuentran satisfechos con la remuneración recibida ya que está en relación con su nivel de preparación y la cantidad y calidad de trabajo que realizan.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

En las preguntas relacionadas al Compromiso Organizacional se ha obtenido un promedio de 24/25 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO; los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer a la Cooperativa, les gusta el lugar donde laboran, están identificados y comprometidos ya que tienen claro que del trabajo que realizan depende el desarrollo de CADECOL.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Se ha obtenido un promedio de 21,9 /25 en este bloque de preguntas, lo que significa que los colaboradores están TOTALMENTE DE ACUERDO en cuanto al espacio que tienen para desarrollar sus funciones; su puesto de trabajo está adecuado a las necesidades y limitaciones de los funcionarios.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

En lo que respecta a las preguntas relacionadas al factor Reconocimiento, la Agencia Cariamanga tiene un promedio de 16/20, es decir, los funcionarios están DE ACUERDO con este factor ya que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

Se ha obtenido un promedio de 13/20 lo que significa que los colaboradores están DE ACUERDO en la rotación permanente de puestos, lo que les permite desempeñar múltiples funciones y obteniendo de esta manera ascensos por un buen rendimiento laboral.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

Los funcionarios han obtenido un promedio de 18/20 respecto de las preguntas relacionadas al factor Jefe y Superiores, es decir que se encuentran TOTALMENTE DE ACUERDO y satisfechos con la relación que mantienen con sus jefes, mantienen una buena comunicación lo cual genera un ambiente laboral agradable enmarcado en la amabilidad y respeto.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

En esta pregunta los funcionarios tienen un promedio de 15/15; están **TOTALMENTE DE ACUERDO** en cuanto al número de habilidades y conocimientos que requieren para ejecutar diferentes operaciones.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

Los funcionarios están **DE ACUERDO** con estas preguntas por lo que han obtenido un promedio de 12/15; se sienten apoyados por el grupo en todo momento.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 28-33)

Este bloque de preguntas tiene un promedio de 13,8/15, equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**, pues los cargos que ocupan los funcionarios en la Cooperativa están en relación con su titulación académica y experiencia; tienen un excelente clima laboral.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En cuanto a las preguntas relacionadas al factor Compañeros de Trabajo, se ha obtenido un promedio de 10/10; es decir, los funcionarios están **TOTALMENTE DE ACUERDO** en lo referente a las relaciones con sus compañeros de trabajo, mantienen un ambiente armónico y de unión con los mismos.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

Se obtuvo un promedio de 6,5 /10; los funcionarios están DE ACUERDO con estas preguntas ya que consideran que tienen un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Estas preguntas obtuvieron un promedio de 4,5/5 lo que significa que los colaboradores están TOTALMENTE DE ACUERDO y pueden desarrollar con habilidad y autonomía todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo en general, sin salirse de lo establecido en la Entidad.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En estas preguntas los funcionarios obtuvieron un promedio de 5/5; están TOTALMENTE DE ACUERDO al afirmar que el trabajo que realizan en la Entidad contribuye directamente a su crecimiento tanto personal como profesional.

PRIMERA PARTE

CUADRO N° 44					
AGENCIA ZAMORA					
FACTOR	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	20	20	20	25	I
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	25	25	25	MI
ERGONOMÍA	25	25	25	25	MI
RECONOCIMIENTO	12	16	14	20	NCI
MOVILIDAD	16	16	16	20	I
JEFE Y SUPERIORES	20	20	20	20	MI
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	12	15	13,5	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	15	12	13,5	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	12	15	13,5	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	10	10	10	10	MI
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	10	10	10	10	MI
INDEPENDENCIA	4	4	4	5	I
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	5	5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- Se ha obtenido un promedio de 20/25, lo que representa que las colaboradoras de la Agencia Zamora consideran MUY IMPORTANTE a este factor, ya que todo trabajador tiene derecho a recibir incentivos.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Este factor alcanzado un promedio de 25/25, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE, puesto que las funcionarias se sienten identificadas con la Entidad donde laboran.

ERGONOMÍA.- En lo que concierne a este factor, se ha conseguido un promedio de 25/25, lo que representa a MUY IMPORTANTE, esto quiere decir que las funcionarias están conformes con el espacio que tienen en la Cooperativa para realizar sus tareas.

RECONOCIMIENTO.- En el factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 14/20, lo que quiere decir que las funcionarias NO LO CONSIDERAN IMPORTANTE a este factor ya que para ellas basta con la motivación que reciben por parte de sus jefes o superiores.

MOVILIDAD.- Se ha conseguido un promedio de 16/20, lo que significa que para las funcionarias es IMPORTANTE intercambiar sus puestos de trabajo de manera que varíe la actividad que desarrollan y así obtener mayor experiencia.

JEFE Y SUPERIORES.- Se obtiene un promedio de 20/20, lo que representa MUY IMPORTANTE, puesto que la relación entre empleados y jefes es agradable.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 13,5 /15, que equivale a MUY IMPORTANTE, lo que significa que las funcionarias se sienten identificadas con las tareas que desempeñan en la Cooperativa.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El factor de Motivación en el Trabajo tiene un promedio de 13,5/15, lo que representa como MUY IMPORTANTE, puesto que si no tuviesen motivación las empleadas, se invadirían de pensamientos negativos y sensaciones de desánimo, impidiéndoles realizar sus funciones a plenitud.

PUESTO DE TRABAJO.- En la Agencia Zamora se ha obtenido un promedio de 13,5/15 lo que representa como MUY IMPORTANTE, ya que las funcionarias se sienten conformes con el puesto de trabajo que tienen.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se ha obtenido un promedio de 10/10, equivalente a MUY IMPORTANTE, ya que las colaboradoras de esta Agencia se encuentran en un ambiente agradable de trabajo con sus compañeros en general.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 10/10, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE,

sintiéndose las empleadas, seguras de cierta manera con sus puestos de trabajo.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 4/5, lo que representa a IMPORTANTE, es decir que las funcionarias desarrollan sus trabajos de manera personal, sin necesidad de depender de sus compañeros.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- En este factor el promedio es de 5/5, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, pues las empleadas de la Agencia Zamora concuerdan en que las funciones que realizan dentro de la Cooperativa ayudan a su crecimiento.

SEGUNDA PARTE

CUADRO N° 45						
AGENCIA ZAMORA						
FACTOR	PREGUNTAS	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	22	19	20,5	25	TA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	25	25	25	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	25	21,25	23,1	25	TA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	20	20	20	20	TA
MOVILIDAD	PREG 17-18	12	14	13	20	DA
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	20	20	20	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	12	12	12	15	DA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	7	13	10	15	DA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	13,2	13,8	13,5	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	10	10	10	10	TA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	3	6	4,5	10	ED
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4	5	4,5	5	TA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	4,5	5	4,8	5	TA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

En esta Agencia las funcionarias obtuvieron un promedio de 20,5 /25 lo que significa que están **TOTALMENTE DE ACUERDO** en lo que concierne a la remuneración y Beneficios de Ley adicionales que reciben en la Entidad Financiera donde laboran.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

Las funcionarias se sienten comprometidas e identificadas con la Cooperativa, les gusta su trabajo y en general están satisfechas con su trayectoria en CADECOL. Obtuvieron un promedio de 25/25 equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Las preguntas relacionadas al factor Ergonomía tienen un promedio de 23,1/25 por lo que las colaboradoras están **TOTALMENTE DE ACUERDO** con el lugar físico donde desarrollan diariamente sus actividades, el mismo que les brinda comodidad y confort.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

Las funcionarias están **TOTALMENTE DE ACUERDO** con estas preguntas, pues consideran que existe igualdad entre hombres y mujeres al momento de ocupar los distintos cargos en la Cooperativa; así como también

manifiestan que el trabajo que realizan está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores, obteniendo un promedio de 20/20.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

En lo que respecta a las preguntas del factor Movilidad, las funcionarias de la Agencia Zamora tienen un promedio de 13/20, es decir, están DE ACUERDO con este factor, pues aunque no se da en la Entidad rotación de puestos, consideran que es muy importante ya que podrían ejercer nuevas funciones y adquirir de esta manera más conocimientos.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

Se obtuvo un promedio de 20/20 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO, es decir que las colaboradoras mantienen una buena relación con sus superiores, pues existe comunicación y participación con los mismos, lo que genera confianza para desempeñar sus actividades.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

El promedio obtenido en esta pregunta es de 12/15, lo que significa que las funcionarias están DE ACUERDO con la afinidad que existe entre las habilidades, características, conocimientos que representan su personalidad y los cargos en los cuales se desempeñan satisfactoriamente, lo cual les ha permitido cumplir a cabalidad con sus actividades encomendadas.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

Las colaboradoras de esta Agencia están DE ACUERDO en lo referente a la motivación que hay en la Cooperativa, consideran muy importante este aspecto, pues se sienten animadas para ejecutar sus funciones con interés y responsabilidad apoyadas siempre por todo el grupo. Se obtuvo un promedio de 10/15.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

En cuanto a las preguntas que se relacionan con este factor, las funcionarias han alcanzado un promedio de 13,5/15 es decir que están TOTALMENTE DE ACUERDO ya que consideran que en esta Agencia existe un excelente clima laboral por lo que les gustaría permanecer en su cargo.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En este bloque de preguntas, se obtuvo un promedio de 10/10; las funcionarias están TOTALMENTE DE ACUERDO con este aspecto, ya que sienten el apoyo y ayuda desinteresada de los demás compañeros de trabajo lo cual genera un ambiente bueno de trabajo.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

Este rango de preguntas obtuvo un promedio de 4,5/10; las colaboradoras de la Agencia Zamora están EN DESACUERDO en lo que respecta al nivel de

seguridad en la permanencia de sus puestos de trabajo; consideran que la estabilidad laboral es un aspecto que puede cambiar en cualquier momento.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Estas preguntas obtuvieron un promedio de 4,5/5 lo que significa que las colaboradoras están TOTALMENTE DE ACUERDO con este factor y pueden desarrollar con habilidad y autonomía las actividades que tienen asignadas, sin necesidad de requerir verificaciones y ayuda permanente por parte de sus jefes y el grupo en general.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En este rango de preguntas las funcionarias de la Agencia Zamora obtuvieron un promedio de 4,8/5; se encuentran TOTALMENTE DE ACUERDO al afirmar que el trabajo que realizan en la Agencia contribuye directamente al crecimiento personal y profesional de cada una de las colaboradoras; lo que les permite ser más competitivas y por ende cumplir a cabalidad con las metas programadas por la Organización.

PRIMERA PARTE

CUADRO N° 46					
AGENCIA NORTE					
FACTOR	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	25	25	25	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	20	22,5	25	MI
ERGONOMÍA	20	25	22,5	25	MI
RECONOCIMIENTO	4	20	12	20	NCI
MOVILIDAD	16	20	18	20	MI
JEFE Y SUPERIORES	20	20	20	20	MI
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	15	15	15	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	12	15	13,5	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	15	12	13,5	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	8	8	8	10	I
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	10	10	10	10	MI
INDEPENDENCIA	4	5	4,5	5	MI
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	4	5	4,5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- En cuanto al factor Beneficios de ley, las funcionarias de la Agencia Norte han obtenido un promedio de 25/25, lo que representa que dichas colaboradoras consideran MUY IMPORTANTE a este factor ya que es fundamental cumplir con las leyes y reglamentos relacionados con la compensación de los trabajadores.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Se ha obtenido un promedio de 22,5/25 factor considerado como MUY IMPORTANTE, ya que las funcionarias de la Agencia se sienten identificadas y comprometidas con su trabajo y por ende con CADECOL.

ERGONOMÍA.- En lo que respecta a este factor, se ha conseguido un promedio de 22,5 /25 lo que quiere decir que las empleadas lo califican como MUY IMPORTANTE, el mismo que hace referencia al diseño del lugar de trabajo, al espacio, tareas, y en general a la capacidad y necesidades humanas para desarrollar el trabajo adecuadamente

RECONOCIMIENTO.- En lo que respecta al factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 12/20, lo que quiere decir que NO LO CONSIDERAN IMPORTANTE, pues las colaboradoras manifiestan que su trabajo no es suficientemente reconocido por las autoridades de la Cooperativa.

MOVILIDAD.- El factor Movilidad ha conseguido un promedio de 18/20, lo que significa que para las funcionarias es MUY IMPORTANTE la rotación de puestos ya que implica desempeñar tareas diferentes, permitiendo a la Entidad aumentar la capacidad de los empleados para ocupar puestos distintos.

JEFE Y SUPERIORES.- Se ha logrado un promedio de 20/20, lo que representa para las funcionarias MUY IMPORTANTE, puesto que la relación entre empleados y jefes es fundamental para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 15/15, lo que quiere decir que para las empleadas es MUY IMPORTANTE tener afinidad entre las características o cualidades que los destacan como personas y el trabajo que están realizando dentro de la Cooperativa.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El promedio que se ha alcanzado en el factor de Motivación en el Trabajo es de 13,5 /15 lo que representa para las colaboradoras como MUY IMPORTANTE, puesto que la voluntad e interés en el trabajo se logra con la motivación y sin ella no se podría cumplir con éxito sus funciones ni dar cumplimiento a los objetivos planteados.

PUESTO DE TRABAJO.- En la Agencia Norte se ha obtenido un promedio de 13,5/15, lo que representa como MUY IMPORTANTE, ya que las

funcionarias se sienten bien con el puesto de trabajo que ejercen en CADECOL.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se tiene un promedio de 8 /10, equivalente a IMPORTANTE, puesto que las colaboradoras mantienen una buena relación con sus compañeros.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 10/10, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE, lo que significa que las empleadas, se sienten seguras de cierta manera con sus puestos de trabajo.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 4,5/5, lo que quiere decir que las funcionarias lo consideran MUY IMPORTANTE a este factor, ya que desarrollan con habilidad y autonomía todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo, sin desacatar los reglamentos y normas establecidas por la Entidad.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- El promedio de este factor es de 4,5/5 lo que quiere decir que las colaboradoras lo consideran como MUY IMPORTANTE ya que las funciones que realizan, permiten contribuir positivamente a su crecimiento personal y profesional.

SEGUNDA PARTE

CUADRO N° 47

AGENCIA NORTE						
FACTOR	PREGUNTAS	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	18	21	19,5	25	DA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	23	24	23,5	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	17,5	21,25	19,4	25	DA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	12	18	15	20	DA
MOVILIDAD	PREG 17-18	8	14	11	20	ED
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	17,6	20	18,8	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	15	12	13,5	15	TA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	10	12	11	15	DA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	13,8	11,4	12,6	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	8,7	8	8,4	10	DA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	6	6	6	10	ED
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4	4	4	5	DA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	4,5	4	4,3	5	TA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

Las funcionarias de esta Agencia han obtenido un promedio de 19,5 /25 es decir, están DE ACUERDO en lo referente a los Beneficios de Ley que perciben por parte de la Cooperativa; se encuentran satisfechas con la remuneración recibida ya que está en relación con su nivel de preparación y la cantidad y calidad de trabajo que realizan.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

En las preguntas relacionadas al Compromiso Organizacional se ha obtenido un promedio de 23,5 /25 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO; las funcionarias se sienten orgullosas de pertenecer a la Cooperativa, les gusta el lugar donde laboran, están identificadas y comprometidas ya que están conscientes que del trabajo que realizan depende el desarrollo de CADECOL.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Se ha obtenido un promedio de 19,4 /25 en este bloque de preguntas, lo que significa que las colaboradoras están DE ACUERDO en cuanto al espacio que tienen para desarrollar sus funciones; su puesto de trabajo está adecuado a las necesidades y limitaciones de los funcionarios.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

En lo que respecta a las preguntas relacionadas al factor Reconocimiento, la Agencia Norte tiene un promedio de 15/20, es decir, las funcionarias están DE ACUERDO con este factor ya que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

Se ha obtenido un promedio de 11/20 en este factor, lo que significa que las colaboradoras están EN DESACUERDO con este aspecto, puesto que en la Cooperativa no se realiza la rotación permanente de puestos de trabajo, lo que les impide que puedan desempeñar múltiples funciones y obtener nuevos conocimientos, habilidades y experiencia en distintas áreas.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

Las funcionarias han obtenido un promedio de 18,8/20 respecto de las preguntas relacionadas al factor Jefe y Superiores, es decir que se encuentran TOTALMENTE DE ACUERDO y satisfechas con la relación que mantienen con sus jefes, mantienen una buena comunicación lo cual genera un ambiente laboral agradable enmarcado en la amabilidad y respeto.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

En este factor, la Agencia Norte ha obtenido un promedio de 13,5/15 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO. Las funcionarias se sienten identificadas y a gusto con el cargo que desempeñan, puesto que demuestran tener afinidad entre el conjunto de actitudes, habilidades y destrezas que poseen con el puesto que ocupan en la Cooperativa.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

Las funcionarias tienen un promedio de 11/15 en este rango de preguntas; están DE ACUERDO con la actitud de apoyo que reciben por parte del resto de compañeros y los estímulos brindados por los jefes y superiores a los empleados que cumplen sus actividades a cabalidad.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 28-33)

Este bloque de preguntas tiene un promedio de 12,6/15, equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO, pues los cargos que ocupan las funcionarias en la Agencia están en relación con su titulación académica y experiencia; tienen un excelente clima laboral.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En cuanto a las preguntas relacionadas al factor Compañeros de Trabajo, se ha obtenido un promedio de 8,4/10; es decir, las funcionarias están

TOTALMENTE DE ACUERDO en lo referente a las relaciones con sus compañeros de trabajo, mantienen un ambiente armónico y de unión con los mismos.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

Se obtuvo un promedio de 6 /10; las funcionarias están EN DESACUERDO con estas preguntas ya que no tienen un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Estas preguntas obtuvieron un promedio de 4/5 lo que significa que las colaboradoras están DE ACUERDO y pueden desarrollar con habilidad y autonomía toda o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo en general, acatando en todo momento los reglamentos establecidos.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En estas preguntas las funcionarias obtuvieron un promedio de 4,3 /5; están TOTALMENTE DE ACUERDO al afirmar que el trabajo que realizan en la Entidad contribuye directamente a su crecimiento personal y profesional.

PRIMERA PARTE

CUADRO N° 48

MATRIZ									
FACTOR	CAJAS	NEGOCIOS	SISTEMAS	CONTABILIDAD	OPERACIONES	SERCETARÍA	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	25	24	25	25	25	25	25	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	23	24	25	23	23	20	23	25	MI
ERGONOMÍA	18	21	23	23	20	25	22	25	MI
RECONOCIMIENTO	17	17	18	19	16	16	17	20	MI
MOVILIDAD	16	16	18	16	16	20	17	20	MI
JEFE Y SUPERIORES	17	19	16	20	16	16	17	20	MI
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	13	14	14	12	15	15	14	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	15	14	15	15	15	12	14	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	13	14	15	13	12	12	13	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	9	8	10	9	8	8	9	10	I
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	10	9	10	9	8	10	9	10	I
INDEPENDENCIA	5	4	5	4	4	4	4	5	I
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	4	5	5	5	5	5	5	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- En el Factor de Benéficos de Ley, se ha obtenido un promedio de 25/25, lo que quiere decir que los funcionarios de la Matriz consideran MUY IMPORTANTE a este factor, ya que manifiestan que reciben satisfactoriamente dichos beneficios.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- Este factor ha alcanzado un promedio de 23/25, el mismo que equivale a MUY IMPORTANTE, puesto que los funcionarios se sienten comprometidos con la Entidad y participan de mejor manera para lograr su desarrollo.

ERGONOMÍA.- En este factor, se ha conseguido un promedio de 22/25, lo que representa MUY IMPORTANTE, esto quiere decir que los funcionarios de la Matriz están satisfechos con el lugar en el cual realizan sus trabajos encomendados.

RECONOCIMIENTO.- En el factor Reconocimiento, se ha obtenido un promedio de 17/20, lo que quiere decir que para los funcionarios es MUY IMPORTANTE este factor, ya que su trabajo es reconocido por sus superiores.

MOVILIDAD.- Se ha conseguido un promedio de 17/20, lo que significa que para los funcionarios es MUY IMPORTANTE recibir funciones diferentes a las que realizan para de esta manera adquirir más experiencia y desenvolverse profesionalmente.

JEFE Y SUPERIORES.- Se obtiene un promedio de 17/20, lo que representa MUY IMPORTANTE, ya que tanto empleados como jefes mantienen buenas relaciones laborales.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 14/15, que equivale a IMPORTANTE, lo que significa que los funcionarios tienen afinidad entre su personalidad y las labores que ejercen.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El factor de Motivación en el Trabajo tiene un promedio de 14/15, lo que representa a MUY IMPORTANTE, puesto que los colaboradores de la Matriz se sienten motivados para realizar sus funciones con el mayor interés y voluntad.

PUESTO DE TRABAJO.- Los funcionarios, han obtenido un promedio de 13/15, lo que representa MUY IMPORTANTE, pues se sienten a gusto con el puesto de trabajo que tienen.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- Se obtiene un promedio de 9/10, equivalente a MUY IMPORTANTE, lo que quiere decir que las relaciones entre compañeros de trabajo son muy buenas.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, se ha logrado un promedio de 9/10, el mismo que equivale a MUY MPORTANTE, pues la labor que ejercen los empleados les permite saber el grado de seguridad que tienen en su trabajo.

INDEPENDENCIA.- Se ha obtenido un promedio de 4/5, lo que representa a IMPORTANTE, es decir que los funcionarios se sienten en la capacidad para realizar sus tareas independientemente, sin salirse de los reglamentos establecidos.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- En este factor el promedio obtenido es de 5/5, lo que equivale a MUY IMPORTANTE, esto quiere decir, que gracias a su esfuerzo y dedicación los funcionarios crecen tanto personal como profesionalmente.

SEGUNDA PARTE

CUADRO N° 49

MATRIZ										
FACTOR	PREGUNTAS	CAJAS	NEGOCIOS	SISTEMAS	CONTABILIDAD	OPERACIONES	SECRETARÍA	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN POR AGENCIA
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	20,3	19,5	18,5	18,7	19,5	22	19,8	25	DA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	25	23,5	24	23,3	21	25	23,6	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	20,4	20,4	19,4	22	19,5	21	20,4	25	TA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	18,7	16,5	16	18	15	20	17,4	20	TA
MOVILIDAD	PREG 17-18	12	12,5	15	13,3	15	8	12,6	20	DA
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	16,8	17,6	16,4	15,5	15,6	16,8	16,4	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	12	13,5	15	13	12	12	12,9	15	TA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	9,7	10,5	10	9,3	12,5	14	11	15	DA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	12,6	12,6	12,6	11,2	12	13,2	12,4	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	8,7	8,9	8,3	7,6	7,3	8,7	8,2	10	TA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	8	7	8	5	6	6	6,7	10	DA
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	4,3	4,3	4	3,3	4	4	4	5	DA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	3,8	4,5	3,5	3,2	3,8	3,5	3,7	5	DA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

Los funcionarios han obtenido un promedio de 19,8 /25, es decir, están DE ACUERDO en lo referente a los Beneficios de Ley que perciben por parte de la Cooperativa; se encuentran satisfechos con la remuneración recibida ya que está en relación con su nivel de preparación y la cantidad y calidad de trabajo que realizan.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

En las preguntas relacionadas al factor Compromiso Organizacional se ha obtenido un promedio de 23,6/25 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO; los funcionarios de la Matriz se sienten orgullosos de pertenecer a la Cooperativa, les gusta el lugar donde laboran, están identificados y comprometidos con la misma.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Los colaboradores están TOTALMENTE DE ACUERDO con los aspectos relacionados al espacio y comodidad de su lugar de trabajo; obteniendo así un promedio de 20,4/25.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

En lo que respecta a las preguntas relacionadas al factor Reconocimiento, la Agencia Matriz tiene un promedio de 17,4 /20, es decir, que los funcionarios están TOTALMENTE DE ACUERDO ya que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

Se ha obtenido un promedio de 12,6/20, lo que significa que los colaboradores están DE ACUERDO con este factor ya que la rotación de puestos permite que puedan desenvolverse en otras funciones ganando cada día más experiencia.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

Los funcionarios de la Matriz han obtenido un promedio de 16,4/20 respecto a las preguntas relacionadas al factor Jefe y Superiores, es decir que se encuentran TOTALMENTE DE ACUERDO con la relación que mantienen con sus jefes, además existe una buena comunicación lo cual genera un ambiente laboral agradable; los colaboradores son tratados con respeto y cordialidad.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

En esta pregunta el promedio obtenido por la Matriz es de 12,9/15, lo que quiere decir que los funcionarios están **TOTALMENTE DE ACUERDO** pues muestran tener afinidad entre las características que los destacan como persona y el trabajo que realizan.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

Los funcionarios están **DE ACUERDO** con estas preguntas por lo que han obtenido un promedio de 11/15; pues se sienten apoyados por el grupo en todo momento.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

Este bloque de preguntas tiene un promedio de 12,4/15, equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**. Los funcionarios de la Matriz consideran que el cargo que ocupan en la Cooperativa está en relación con su titulación académica y experiencia; tienen un excelente clima laboral dentro de la misma.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En cuanto a las preguntas relacionadas al factor Compañeros de Trabajo, se ha obtenido un promedio de 8,2/10; es decir, los funcionarios están **TOTALMENTE DE ACUERDO** en lo referente a las relaciones con sus

compañeros de trabajo, mantienen un ambiente armónico y de unión con los mismos.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

Este rango de preguntas obtuvo un promedio de 6,7/10; los colaboradores están EN DESACUERDO en lo que respecta al nivel de seguridad en la permanencia de sus puestos de trabajo; consideran que la estabilidad laboral es un aspecto que puede cambiar en cualquier momento.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

Esta pregunta obtuvo un promedio de 4/5 lo que significa que los colaboradores están DE ACUERDO y puede desarrollar con habilidad y autonomía todas o gran parte de las tareas que se les ha asignado, siempre y cuando cumplan con las normas y reglamentos establecidos por la Cooperativa.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En esta pregunta los funcionarios obtuvieron un promedio de 3,7/5; lo que quiere decir que están TOTALMENTE DE ACUERDO con este factor, ya que a través de las actividades que realizan en la Entidad pueden reforzar sus conocimientos y obtener un mayor crecimiento profesional.

ANÁLISIS INSTITUCIONAL

CUADRO N° 50										
PRIMERA PARTE										
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)										
FACTOR	SAN LUCAS	EL CISNE	CARIAMANGA	ZAMORA	NORTE	MATRIZ	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN
BENEFICIOS DE LEY	20	25	25	20	25	24,8	139,8	23,3	25	MI
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	20	22,5	25	22,5	23	138,0	23,0	25	MI
ERGONOMÍA	20	25	22,5	25	22,5	21,7	136,7	22,8	25	MI
RECONOCIMIENTO	12	20	18	14	12	17,2	93,2	15,5	20	I
MOVILIDAD	16	20	18	16	18	17	105,0	17,5	20	MI
JEFE Y SUPERIORES	16	20	20	20	20	17,4	113,4	18,9	20	MI
COMPATIBILIDAD ENTRE PERSONALIDAD Y EL PUESTO	12	15	15	13,5	15	13,8	84,3	14,0	15	MI
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	15	15	13,5	13,5	13,5	14,4	84,9	14,1	15	MI
PUESTO DE TRABAJO	12	15	15	13,5	13,5	13,2	82,2	13,7	15	MI
COMPAÑEROS DE TRABAJO	10	8	10	10	8	8,6	54,6	9,1	10	MI
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	8	10	10	10	10	9,4	57,4	9,6	10	MI
INDEPENDENCIA	4	4	3	4	4,5	4,3	23,8	4,0	5	I
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	5	5	4,5	5	4,5	4,9	28,9	4,8	5	MI
ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL								190,3	210	MI

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL) ha obtenido un promedio de 23,3/25; los funcionarios de la Entidad Financiera consideran a este factor como MUY IMPORTANTE ya que es uno de los aspectos principales que tiene que ver con la compensación económica y demás beneficios por el trabajo realizado.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.- En este factor, CADECOL tiene un promedio de 23/25 equivalente a MUY IMPORTANTE; los colaboradores de la Cooperativa se sienten identificados y comprometidos con la Entidad, lo que les permite desempeñar sus tareas eficazmente; este factor además, tiene un impacto directo en las actitudes y conductas de los funcionarios, como aceptación de metas, valores y cultura organizacional.

ERGONOMÍA.- La Cooperativa ha obtenido un promedio de 22,8/25 equivalente a MUY IMPORTANTE; lo que constituye un aspecto fundamental para propiciar la seguridad a través de un ambiente apto para los empleados, puesto que consideran que las condiciones de trabajo son un punto crucial para optimizar su salud y beneficiar a la Entidad ya que, entre otras cuestiones, al bajar el nivel de estrés y de fatiga física se logrará mayor efectividad en las tareas diarias y por ende en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

RECONOCIMIENTO.- CADECOL ha obtenido un promedio de 15,5/20 equivalente a IMPORTANTE. Los funcionarios de la Cooperativa consideran que se debe reconocer la labor de quien se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con las expectativas y además hace esfuerzos extra. El factor clave de toda organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad; por esta razón, una motivación en el momento indicado es fundamental para el éxito empresarial.

MOVILIDAD.- El factor Movilidad tiene un promedio de 17,5/20 equivalente a MUY IMPORTANTE. Para los funcionarios la rotación de puestos implica desempeñar tareas diferentes, permitiendo aumentar la capacidad de los mismos para ocupar puestos distintos; además la posibilidad que tiene cada persona que labora en la Cooperativa, de descubrir su potencialidad, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.

JEFE Y SUPERIORES.- El promedio obtenido por la Cooperativa en este factor es de 18,9/20 equivalente a MUY IMPORTANTE. Los funcionarios consideran que la relación entre empleados y jefes es fundamental para el buen funcionamiento de la Cooperativa; permite mantener un ambiente laboral adecuado y una buena comunicación entre los miembros del grupo.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO.- En este factor se ha obtenido un promedio de 14/15 equivalente a MUY IMPORTANTE. Es sustancial que los colaboradores de CADECOL tengan

afinidad entre las características o cualidades que los destacan como personas y el trabajo que están realizando dentro de la Cooperativa; esto permite eficacia en los procesos realizados.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.- El promedio que ha obtenido CADECOL en este factor es de 14,1/15 equivalente a MUY IMPORTANTE. Para los empleados, la motivación debería ser prioridad de la Organización, puesto que esto es un estímulo que les impulsa a desempeñar sus funciones óptimamente y que la Entidad gane mayor prestigio con un talento humano altamente competitivo.

PUESTO DE TRABAJO.- La Entidad Financiera ha obtenido un promedio de 13,7/15 equivalente a MUY IMPORTANTE; los colaboradores se sienten bien y contentos con el puesto de trabajo que ejercen; les gusta lo que hacen lo que genera satisfacción y dedicación para realizar con eficacia las actividades diarias relacionadas al cargo que ocupan.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.- En este factor, CADECOL tiene un promedio de 9,1/10 equivalente a MUY IMPORTANTE. Los funcionarios han determinado muy relevante este aspecto, puesto que mantener buenas relaciones personales dentro de la Entidad contribuye a lograr un ambiente laboral idóneo, dinámico y cordial.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.- En el factor Seguridad en el Trabajo, CADECOL ha obtenido un promedio de 9,6/10 equivalente a MUY

IMPORTANTE. Los empleados de la Entidad Financiera consideran la estabilidad laboral como un aspecto primordial, puesto que constituye una fuente de ingresos permanente que garantiza la economía de cada uno de los colaboradores.

INDEPENDENCIA.- En este factor, CADECOL tiene un promedio de 4/5 equivalente a IMPORTANTE; los funcionarios de la Cooperativa lo consideran así, puesto que les permite desarrollar con habilidad y autonomía sus funciones sin necesitar verificaciones y ayuda por parte de sus compañeros y jefes, sin salirse de las normas y reglamentos establecidos por la Entidad Financiera.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- El promedio obtenido por CADECOL en este factor es de 4,8/5 equivalente a MUY IMPORTANTE. Los colaboradores de la Entidad Financiera consideran que el trabajo que realizan diariamente les permite ganar experiencia, obtener nuevos conocimientos que contribuyen a su desarrollo personal y profesional.

SEGUNDA PARTE

CUADRO Nº 51											
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)											
FACTOR	PREGUNTAS	SAN LUCAS	EL CISNE	CARIAMANGA	ZAMORA	NORTE	MATRIZ	TOTAL	PROMEDIO	PUNTAJE MÁXIMO	ACREDITACIÓN
BENEFICIOS DE LEY	PREG 1-5	21	18	16,5	20,5	19,5	19,8	115,3	19,2	25	DA
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	PREG 6-10	25	22	24	25	23,5	23,6	143,1	23,9	25	TA
ERGONOMÍA	PREG 11-14	24	23	21,9	23,1	19,4	20,4	131,1	21,8	25	TA
RECONOCIMIENTO	PREG 15-16	20	16	16	20	15	17,4	104,4	17,4	20	TA
MOVILIDAD	PREG 17-18	14	10	13	13	11	12,6	73,6	12	20	ED
JEFE Y SUPERIORES	PREG 19-24	20	15	18	20	18,8	16,4	108,4	18,1	20	TA
COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	PREG 25	15	12	15	12	13,5	12,9	80,4	13,4	15	TA
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	PREG 26-28	13	9	12	10	11	11	66,0	11	15	DA
PUESTO DE TRABAJO	PREG 29-33	13	12	13,8	13,5	12,6	12,4	76,9	12,8	15	TA
COMPAÑEROS DE TRABAJO	PREG 34-36	10	8	10	10	8,4	8,2	54,6	9,1	10	TA
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	PREG 37-38	7	7	6,5	4,5	6	6,7	37,7	6	10	ED
INDEPENDENCIA	PREG 39-41	5	4	4,5	4,5	4	4	25,4	4,2	5	TA
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	PREG 42-43	5	5	5	4,8	4,3	3,7	26,7	4,5	5	TA
ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL									173,9	210	TA

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
 ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

BENEFICIOS DE LEY (PREGUNTA 1-5)

Los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja, han obtenido un promedio de 19,2/25, es decir, están DE ACUERDO en lo referente a los Beneficios de Ley que perciben por parte de la Cooperativa; se encuentran satisfechos con la remuneración recibida ya que está en relación con su nivel de preparación y la cantidad y calidad de trabajo que realizan. En general, los ingresos les permiten satisfacer sus necesidades personales.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL (PREGUNTA 6-10)

En las preguntas relacionadas al factor Compromiso Organizacional se ha obtenido un promedio de 23,9/25 equivalente a TOTALMENTE DE ACUERDO; los funcionarios de la Entidad se sienten orgullosos de pertenecer a la misma, les gusta el lugar donde laboran, están identificados y comprometidos ya que están conscientes que del trabajo que realizan depende el desarrollo de CADECOL.

ERGONOMÍA (PREGUNTA 11-14)

Se ha obtenido un promedio de 21,8/25 en este bloque de preguntas, lo que significa que los colaboradores de CADECOL están TOTALMENTE DE ACUERDO en cuanto a la optimización del sistema tecnológico de la

Cooperativa, tienen espacio suficiente para desarrollar sus funciones cómodamente; su puesto de trabajo está adecuado a las necesidades y limitaciones de los funcionarios, lo que les permite evitar futuras enfermedades profesionales provenientes de la falta de un lugar de trabajo apropiado.

RECONOCIMIENTO (PREGUNTA 15-16)

En lo que respecta a las preguntas relacionadas al factor Reconocimiento, se tiene un promedio de 17,4/20; es decir, los funcionarios están **TOTALMENTE DE ACUERDO** al manifestar que el trabajo que realizan está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores.

MOVILIDAD (PREGUNTA 17-18)

CADECOL ha obtenido un promedio de 12/20 en este factor, lo que significa que los colaboradores están **EN DESACUERDO** con este aspecto, puesto que en la Cooperativa no se realiza la rotación permanente de puestos de trabajo, lo que les impide que puedan desempeñar múltiples funciones y obtener nuevos conocimientos, habilidades y experiencia en distintas áreas.

JEFE Y SUPERIORES (PREGUNTA 19-24)

Los funcionarios de CADECOL han obtenido un promedio de 18,1/20 respecto de las preguntas relacionadas al factor Jefe y Superiores, es decir que se encuentran **TOTALMENTE DE ACUERDO** y satisfechos con la

relación que mantienen con sus jefes, mantienen una buena comunicación lo cual genera un ambiente laboral agradable enmarcado en la amabilidad y respeto.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO (PREGUNTA 25)

En este factor, CACECOL ha obtenido un promedio de 13,4/15 equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**. Los funcionarios de la Entidad Financiera se sienten identificados y a gusto con el cargo que desempeñan, puesto que demuestran tener afinidad entre el conjunto de actitudes, habilidades y destrezas que poseen con el puesto que ocupan en la Cooperativa.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO (PREGUNTA 26-28)

Los funcionarios de CADECOL tienen un promedio de 11/15 en este rango de preguntas; están **DE ACUERDO** con la actitud de apoyo que reciben por parte del resto de compañeros y los estímulos brindados por los jefes y superiores a los empleados que cumplen sus actividades a cabalidad.

PUESTO DE TRABAJO (PREGUNTA 29-33)

Este bloque de preguntas tiene un promedio de 12,8/15 equivalente a **TOTALMENTE DE ACUERDO**. En general, los funcionarios de CADECOL consideran que el cargo que ocupan en la Cooperativa está en relación con su titulación académica y experiencia laboral; les gusta lo que hacen, y por lo

tanto les gustaría permanecer en sus puestos de trabajo para contribuir al desarrollo y cumplimiento de las metas organizacionales.

COMPAÑEROS DE TRABAJO (PREGUNTA 34-36)

En cuanto a las preguntas relacionadas al factor Compañeros de Trabajo, se ha obtenido un promedio de 9,1/10; es decir, los funcionarios de la Cooperativa están **TOTALMENTE DE ACUERDO** en lo referente a las relaciones personales y laborales dentro de la Entidad, tienen un excelente clima laboral que les permite mantener vínculos de amistad y confianza con la mayoría de compañeros en la Organización.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO (PREGUNTA 37-38)

Este rango de preguntas obtuvo un promedio de 6/10; los colaboradores de CADECOL están **EN DESACUERDO** en lo que respecta al nivel de seguridad en la permanencia de sus puestos de trabajo; consideran que la estabilidad laboral es un aspecto que puede cambiar en cualquier momento.

INDEPENDENCIA (PREGUNTA 39-41)

CADECOL tiene un promedio de 4,2/5 en este rango de preguntas; lo que significa que los colaboradores están **TOTALMENTE DE ACUERDO** con este factor ya que desarrollan con habilidad y autonomía las actividades que tienen asignadas, sin necesidad de requerir verificaciones y ayuda

permanente por parte de sus jefes y el grupo en general, siempre y cuando cumplan y acaten las normas y reglamentos establecidos por la Cooperativa.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO (PREGUNTA 42-43)

En este rango de preguntas los funcionarios de la Entidad obtuvieron un promedio de 4,5/5; se encuentran TOTALMENTE DE ACUERDO al afirmar que el trabajo que realizan en CADECOL contribuye directamente al crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores; lo que les permite ser más competitivos y por ende cumplir a cabalidad con las metas programadas por la Organización.



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1. ¿Usted es cliente de la Cooperativa?

TABLA N° 1		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	369	100%
No	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 1



FUENTE: TABLA N° 1
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

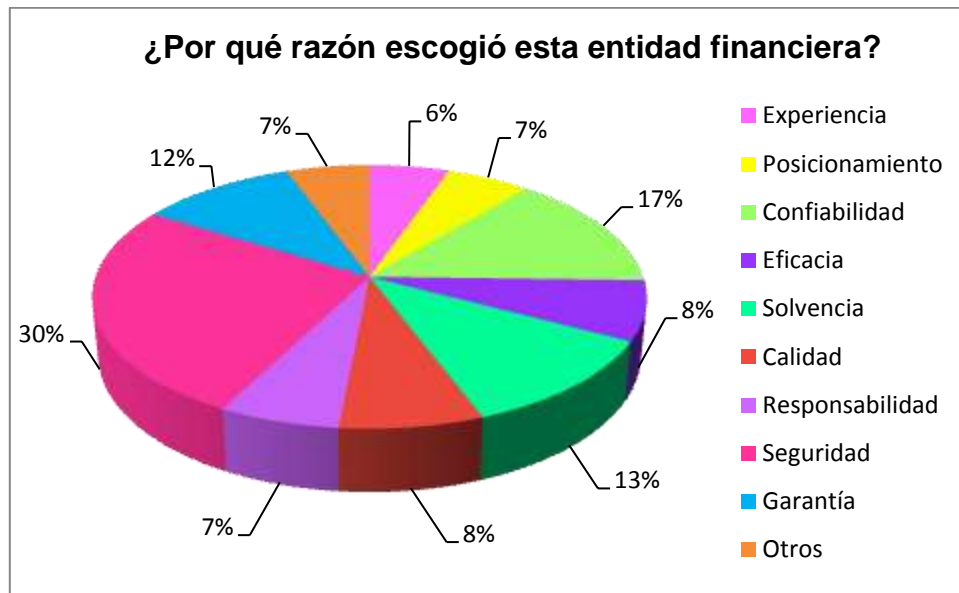
La totalidad de personas encuestadas que representan el 100% son clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL). Este porcentaje involucra a socios y clientes encuestados en la Matriz y sus respectivas agencias como son: San Lucas, El Cisne, Cariamanga, Zamora y la Agencia Norte ubicada en el sector Mayorista de la ciudad de Loja.

2. De las siguientes opciones, ¿por qué razón escogió esta entidad financiera?

TABLA Nº 2		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia	23	6%
Posicionamiento	24	7%
Confiabilidad	61	17%
Eficacia	31	8%
Solvencia	49	13%
Calidad	31	8%
Responsabilidad	26	7%
Seguridad	111	30%
Garantía	45	12%
Otros	24	7%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 2



FUENTE: TABLA N° 2
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

El 30% de los clientes escogieron esta Entidad Financiera por seguridad de su dinero; el 17% por la confianza que brinda la Cooperativa; el 13% por la solvencia; el 12% por la garantía; con un porcentaje menor del 8% se encuentra eficacia y calidad; el 7% la escogieron por el posicionamiento de la entidad, su responsabilidad y otros; por último, con el 6% los clientes la eligieron por la experiencia. Al hacer referencia al factor otros que representa el 7% se encuentra la opinión de clientes de las Agencias de El Cisne quienes mencionaron que CADECOL es la única Entidad Financiera ubicada en la parroquia y les permite ahorrar tiempo y dinero al no tener que trasladarse a la ciudad de Loja a realizar sus transacciones; por otro lado,

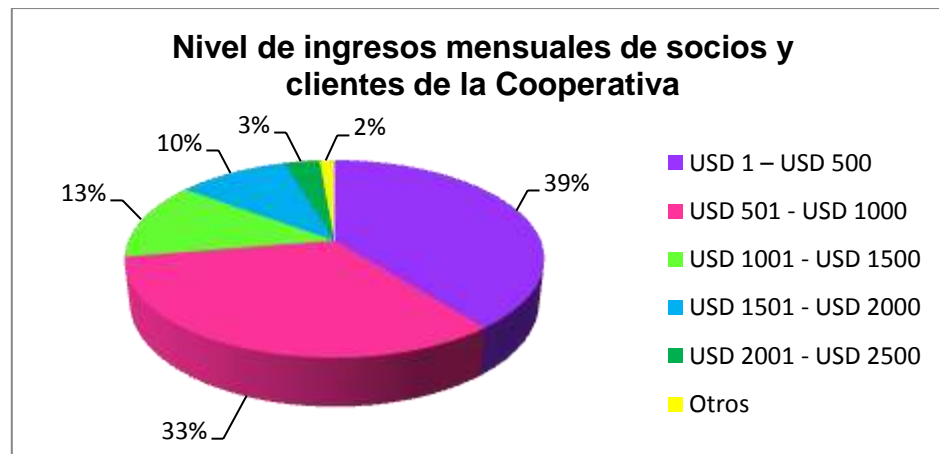
clientes de la Agencia San Lucas manifestaron que la Cooperativa fue la primera en posicionarse en este lugar y por ello la escogieron.

3. De los siguientes rangos, ¿cuál es el que más se aproxima a su nivel de ingresos mensuales?

TABLA Nº 3		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
USD 1 – USD 500	145	39%
USD 501 - USD 1000	122	33%
USD 1001 - USD 1500	47	13%
USD 1501 - USD 2000	38	10%
USD 2001 - USD 2500	12	3%
Otros	5	2%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO Nº 3



FUENTE: TABLA Nº 3
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

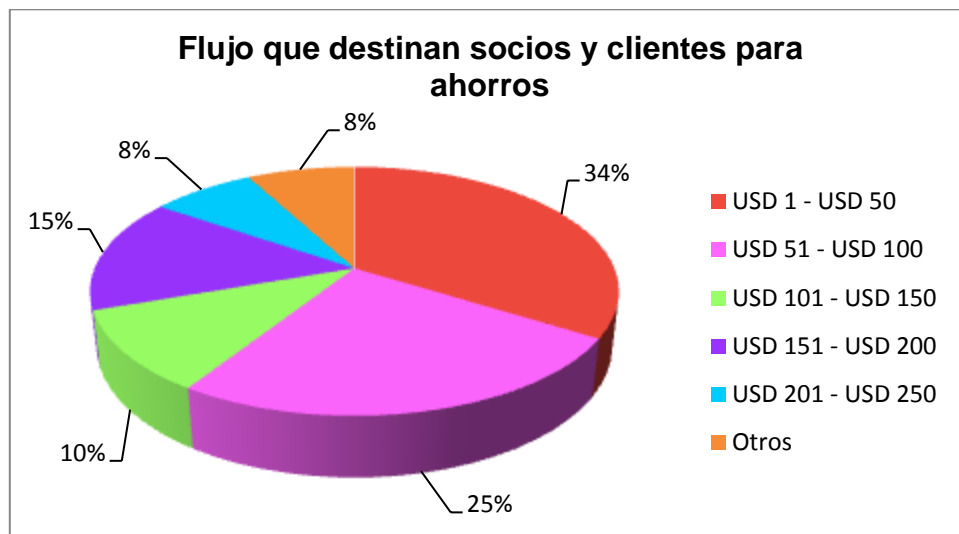
El nivel de ingresos mensuales de los clientes de CADECOL en su mayoría va de USD 1 a USD 500 dólares americanos que representa el 39%; el 33% tiene ingresos de USD 500 a USD 1000 dólares americanos; el 13% de USD 1001 a USD 1500 dólares americanos; el 10% de USD 1501 a USD 2000 dólares americanos; el 3% de USD 2001 a USD 2500 dólares americanos; y, un porcentaje mínimo del 2% tiene ingresos que van de USD 2501 dólares americanos en adelante. Esto corrobora que la mayoría de clientes son comerciantes cuyos ingresos provenientes de sus actividades productivas no superan los USD 500 dólares americanos.

4. De los siguientes niveles, ¿qué monto se aproxima más al flujo que usted destina para ahorros?

TABLA Nº 4		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
USD 1 - USD 50	125	34%
USD 51 - USD 100	93	25%
USD 101 - USD 150	39	10%
USD 151 - USD 200	55	15%
USD 201 - USD 250	28	8%
Otros	29	8%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 4



FUENTE: TABLA N° 4
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

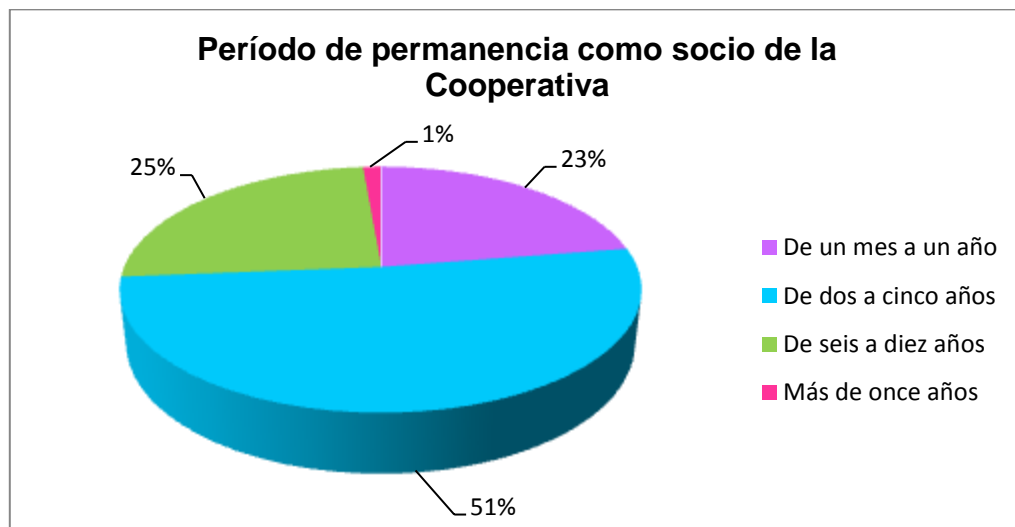
El 34% de los clientes destina de USD 1 a USD 50 dólares americanos para ahorros en la Cooperativa; seguido del 25% que ahorran de USD 51 a USD 100 dólares americanos; con un porcentaje del 15% los socios depositan de USD 151 a USD 200 dólares americanos; el 10% de USD 101 a USD 150 dólares americanos; y, un porcentaje del 8% representa los rubros de USD 201 a USD 250 dólares americanos, y de USD 251 dólares americanos en adelante respectivamente. Aunque la cantidad que ahorran los clientes es la más baja, es un factor positivo que le permite a CADECOL canalizar estos recursos hacia actividades propias de la entidad como retiros de dinero, por un lado; y por otro, muestra la estabilidad económica de los cuenta ahorristas.

5. De los siguientes periodos de tiempo, ¿cuál se aproxima más a su período de permanencia como socio de la Cooperativa?

TABLA Nº 5		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De un mes a un año	83	22%
De dos a cinco años	189	51%
De seis a diez años	92	25%
Más de once años	5	1%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO Nº 5



FUENTE: TABLA Nº 5
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

En su mayoría, los clientes de la Cooperativa forman parte de ella en un período de dos a cinco años que representa el 51%; el 25% de seis a diez

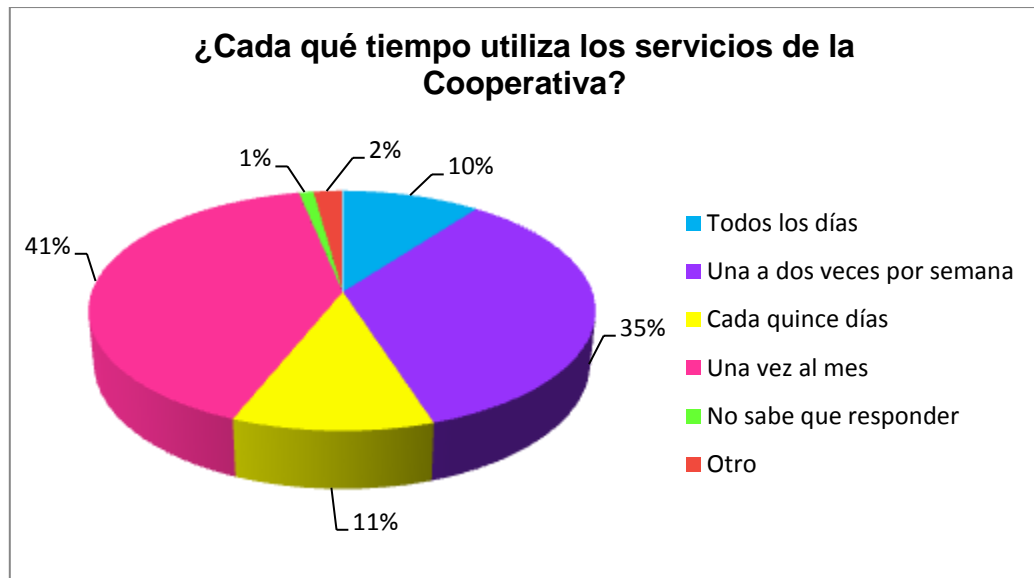
años; el 23% de un mes a un año; y el 1% en un período de tiempo mayor a once años. Estos porcentajes tienen relación con el tiempo de permanencia de CADECOL como una entidad financiera de carácter abierta que empezó a operar bajo esta modalidad desde el año 2000; es decir, abrió sus puertas al público en general y no solo a los miembros de la Cámara de Comercio, captando de esta manera mayor número de clientes; posteriormente sus Agencias iniciaron sus operaciones, por lo que el tiempo de creación de la primera Agencia es de aproximadamente siete años.

6. De las siguientes periodicidades, señale ¿cada qué tiempo utiliza los servicios de la Cooperativa?

TABLA N° 6		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todos los días	38	10%
Una a dos veces por semana	128	35%
Cada quince días	41	11%
Una vez al mes	150	41%
No sabe que responder	4	1%
Otro	8	2%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO Nº 6



FUENTE: TABLA Nº 6
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

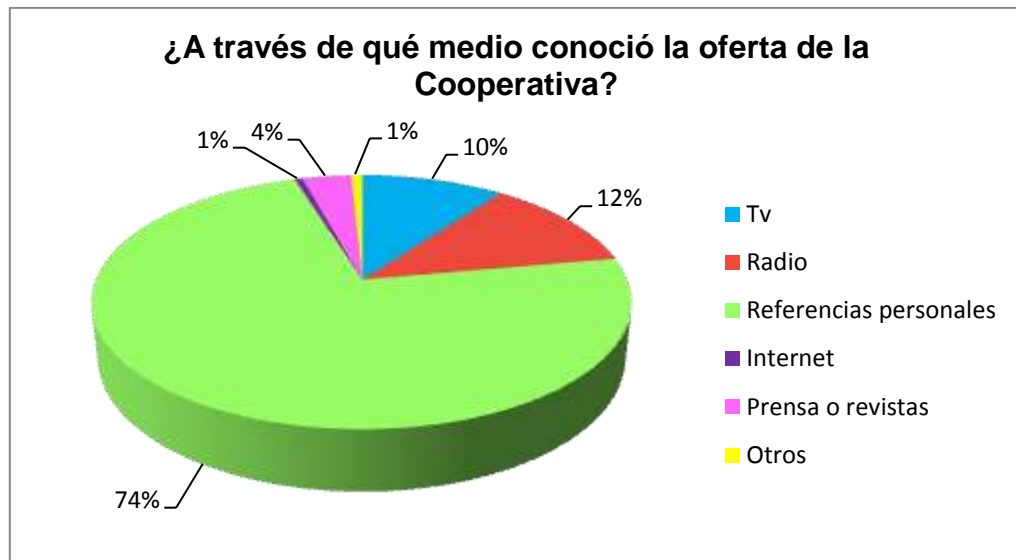
El 41% de los clientes utilizan los servicios de la Cooperativa una vez al mes, el 35% de una a dos veces por semana; el 11% acude cada quince días; el 10% todos los días; el 2% utiliza los servicios de CADECOL rara vez, es decir cada dos meses o más; y el 1% restante no sabe que responder. Como se observa, el tiempo en que los clientes acuden a la Entidad depende de los productos o servicios que utilicen; por lo general, las personas que van cada mes o cada quince días son aquellas que tienen créditos o han invertido su dinero; en el caso de las Agencias los clientes acuden cada mes a cancelar los servicios de teléfono y luz eléctrica a través de la red Rapipagos que tiene la Cooperativa.

7. De las siguientes alternativas, ¿a través de cuál conoció la oferta de la Cooperativa?

TABLA Nº 7		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tv	38	10%
Radio	45	12%
Referencias personales	273	74%
Internet	2	1%
Prensa o revistas	13	4%
Otros	3	1%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO Nº 7



FUENTE: TABLA Nº 7
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

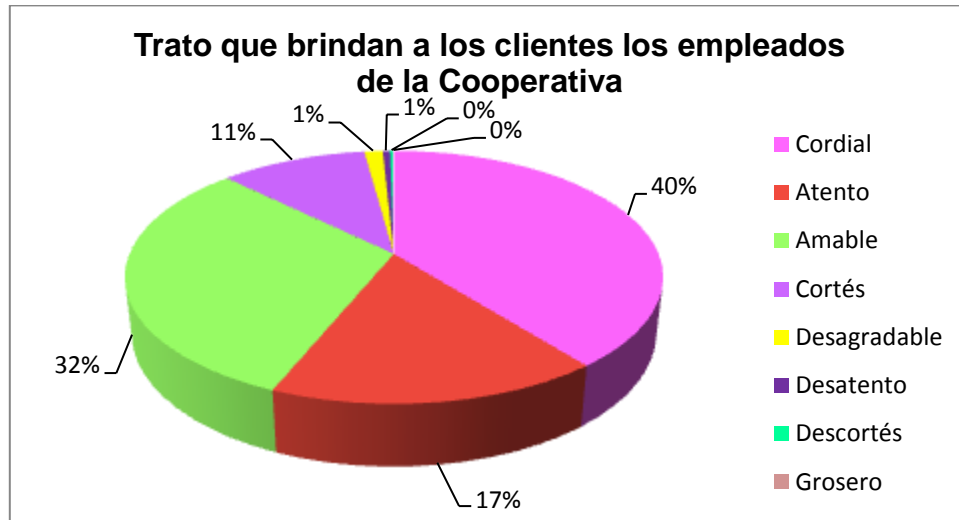
La mayoría de clientes conocieron la oferta de CADECOL a través de referencias personales cuyo porcentaje representa el 74%; el 12%, 10% y 4% a través de espacios publicitarios en radio, televisión local y prensa respectivamente; y por último, el 1% lo hizo por medio del internet y otros medios como hojas volantes. La Entidad no necesita gastar grandes cantidades en publicidad ya que el porcentaje mayoritario muestra que los socios y clientes se encuentran conformes con los productos y servicios que brinda la entidad y son ellos quienes recomiendan a sus amigos y allegados que se unan y formen parte de la Cooperativa.

8. ¿Cómo considera que fue el trato que recibió por parte de los empleados de la Cooperativa?

TABLA Nº 8		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cordial	149	40%
Atento	64	17%
Amable	118	32%
Cortés	40	11%
Desagradable	5	1%
Desatento	2	1%
Descortés	1	0%
Grosero	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 8



FUENTE: TABLA N° 8
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

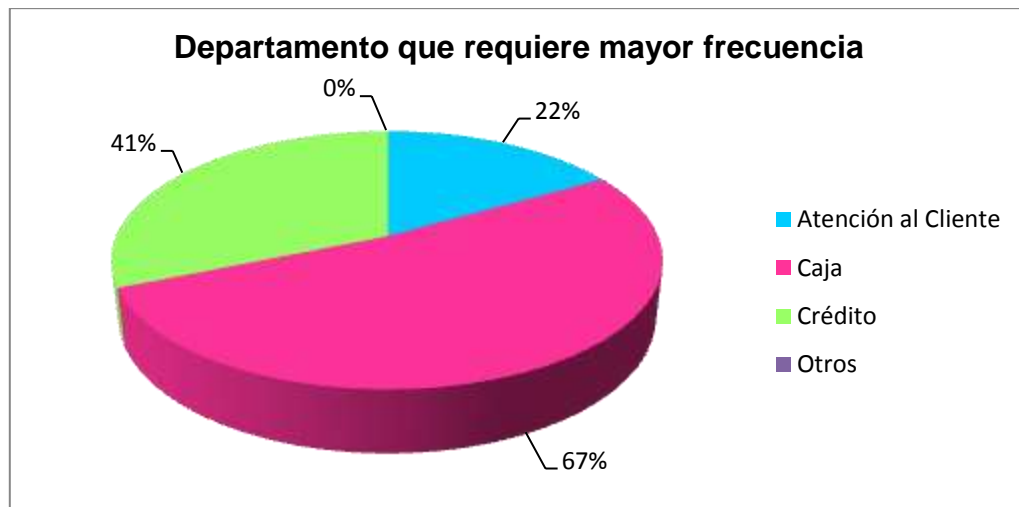
El 40% de clientes consideran que el trato que reciben por parte de los empleados de la Cooperativa es cordial; el 32% lo considera amable; el 17% manifiesta que los empleados son amables; el 11% cortés; y, con un mínimo porcentaje del 1% algunos socios indican que el trato es desagradable y desatento. Al observar los porcentajes antes mencionados, se puede constatar que los clientes se encuentran conformes con la atención que brindan los colaboradores de la Entidad Financiera; ofertan productos y servicios financieros de calidad y con calidez. La inconformidad en cuanto al trato se enfoca específicamente en algunos clientes de la Agencia San Lucas y la Matriz, los cuales sugieren que se mejore en este aspecto importante para ellos.

9. De su estructura organizacional, ¿qué departamentos requiere mayor frecuencia?

TABLA Nº 9		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al Cliente	80	22%
Caja	249	67%
Crédito	150	41%
Otros	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO Nº 9



FUENTE: TABLA Nº 9
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

El 67% de clientes acuden con mayor frecuencia a Cajas; seguido de un porcentaje del 41% que concurren al departamento de Crédito; por último, el 22% acude periódicamente a la unidad de Atención al Cliente. Estos

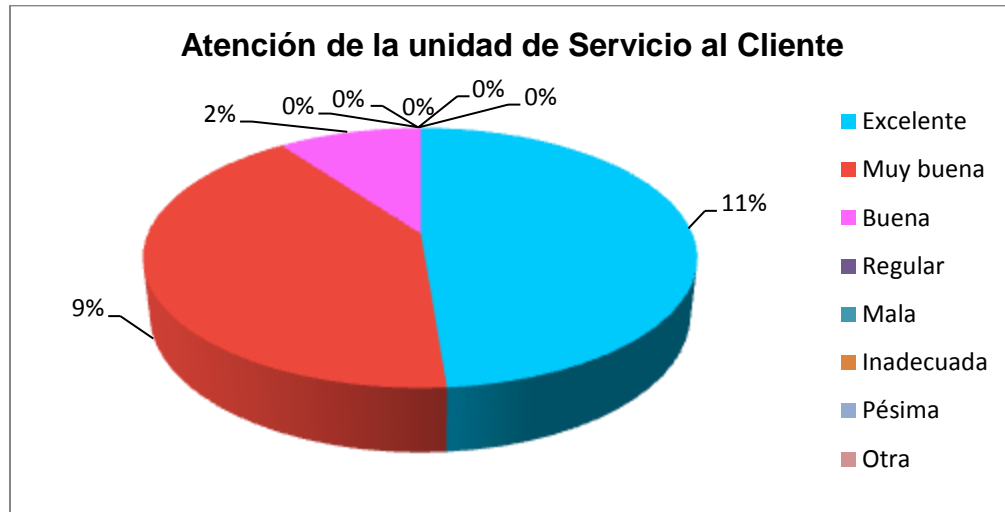
porcentajes resultan lógicos, puesto que estos departamentos son los que interactúan con los clientes a menudo, las otras unidades se relacionan más con la operatividad de la Cooperativa y no con el trato directo con socios y clientes como Contabilidad, Sistemas, etc. En el caso de la agencia San Lucas y El Cisne, éstas solamente cuentan con un funcionario (Jefe de Agencia) el cual realiza todas las actividades relacionadas con el público y pasar informes a la Matriz sobre cualquier actividad e inconveniente presentado; en la Agencia Cariamanga, Zamora y Norte hay dos funcionarios que de igual manera realizan estas funciones relacionadas a los departamentos y actividades antes mencionadas.

10. Si su respuesta fue Atención al Cliente, ¿cómo considera que fue la atención que recibió por parte de este departamento?

TABLA Nº 10		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	39	11%
Muy buena	33	9%
Buena	8	2%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Inadecuada	0	0%
Pésima	0	0%
Otra	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 10



FUENTE: TABLA N° 10
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

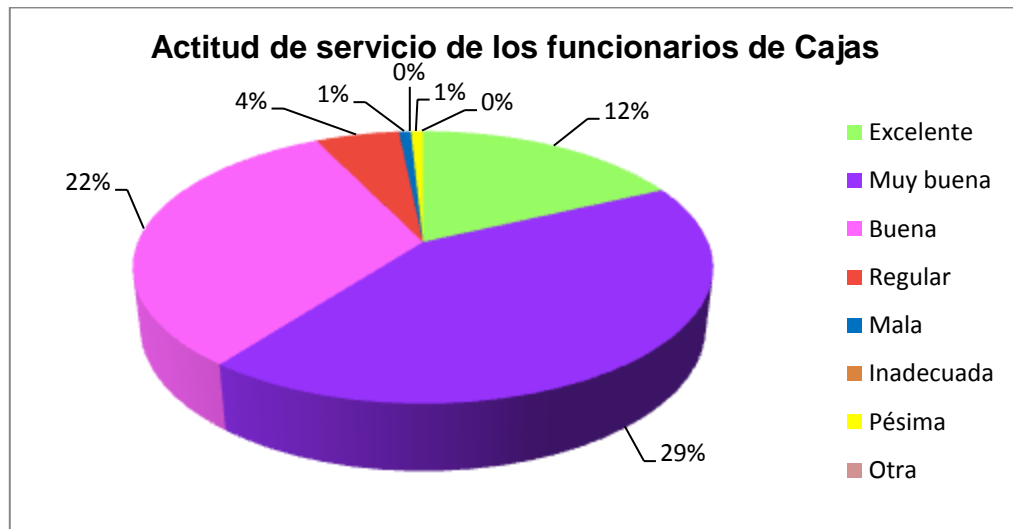
El 11% de los clientes consideran que fueron atendidos excelentemente por parte de la unidad de Servicio al Cliente; el 9% indica que la atención es muy buena; y finalmente con un porcentaje del 2% los socios manifiestan que el trato es bueno; lo que significa que todas las personas que acuden con frecuencia a este departamento se encuentran conformes y satisfechos con la manera en como son recibidos y atendidos por los colaboradores de esta sección, aspecto positivo que da buena imagen a la Entidad y que le permite captar nuevos clientes día a día por la calidez en la oferta de productos y servicios financieros y en cualquier tipo de información brindada.

11. Si su respuesta fue Cajas, ¿cómo considera la actitud de servicio de los funcionarios de esta unidad?

TABLA Nº 11		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	45	12%
Muy buena	106	29%
Buena	81	22%
Regular	14	4%
Mala	2	1%
Inadecuada	0	0%
Pésima	2	1%
Otra	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO Nº 11



FUENTE: TABLA Nº 11
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

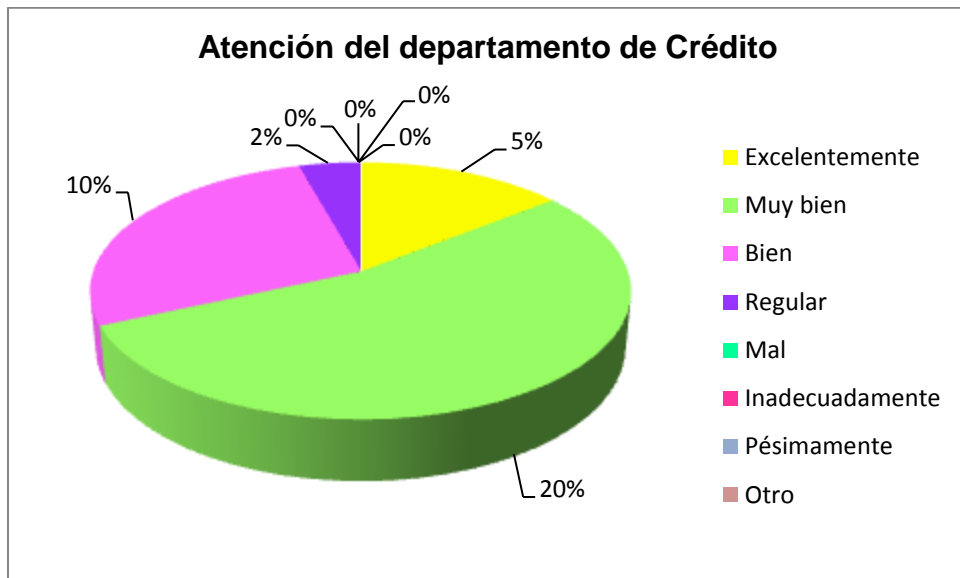
El 29% de los clientes consideran que la actitud de servicio brindada por los empleados de Cajas es muy buena; el 22% manifiesta que la atención es buena; seguido de un porcentaje del 12% quienes indican que el trato de la unidad de Cajas es excelente; por otro lado, con una proporción menor que representa el 4% se encuentra la opinión de los clientes que consideran regular el servicio por parte de los colaboradores de este departamento; y, el 1% menciona que es malo y pésimo al indicar que no son atendidos amablemente, esto ocurre específicamente con algunos socios de la Agencia San Lucas y la Matriz quienes solicitan que se cambie el personal de Cajas.

12. Si su respuesta fue Crédito, ¿cómo considera que fue atendido por este departamento?

TABLA Nº 12		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentemente	20	5%
Muy bien	75	20%
Bien	38	10%
Regular	6	2%
Mal	1	0%
Inadecuadamente	1	0%
Pésimamente	0	0%
Otro	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 12



FUENTE: TABLA N° 12
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

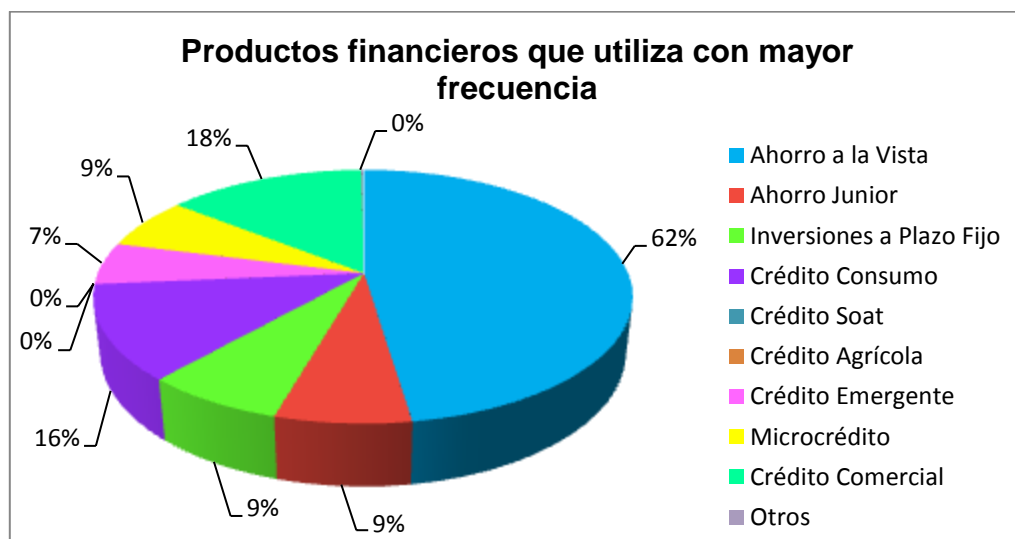
El 20% de los clientes consideran que son atendidos muy bien por los colaboradores del departamento de Crédito; el 10% manifiesta que bien; seguido del 5% que indican ser tratados excelentemente por esta unidad; con un porcentaje menor del 2% se ubica a aquellos socios que catalogan como regular el servicio recibido por los empleados de Crédito puesto que manifiestan que los trámites para acceder a algún préstamo demoran y además son complicados. En general, la actitud de servicio brindada por los empleados de esta unidad es muy buena por lo que los socios se sienten satisfechos y conformes.

13. De los siguientes productos que ofrece la Cooperativa, ¿cuál utiliza con mayor frecuencia?

TABLA Nº 13		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorro a la Vista	229	62%
Ahorro Junior	33	9%
Inversiones a Plazo Fijo	34	9%
Crédito Consumo	58	16%
Crédito Soat	0	0%
Crédito Agrícola	0	0%
Crédito Emergente	26	7%
Microcrédito	32	9%
Crédito Comercial	68	18%
Otros	1	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO Nº 13



FUENTE: TABLA Nº 13
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

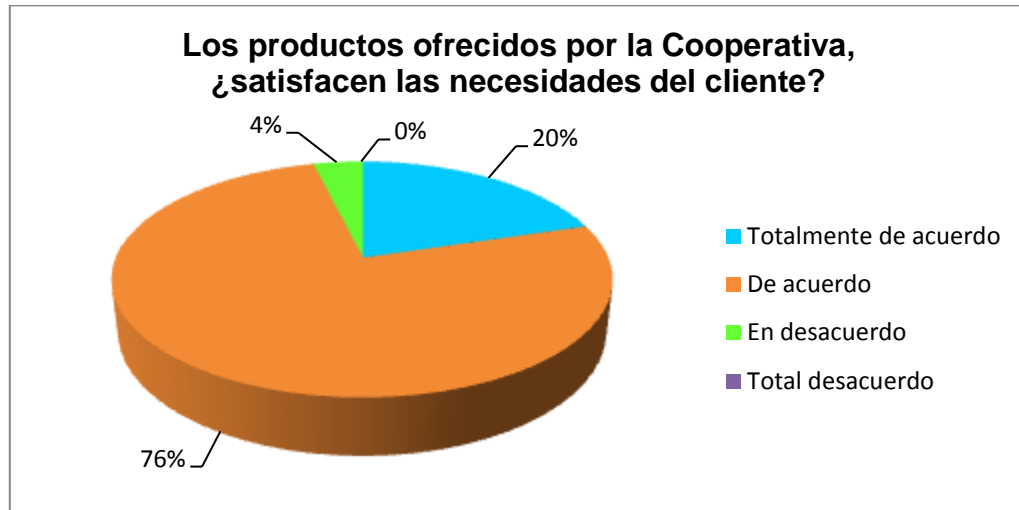
El producto financiero utilizado con mayor frecuencia por los clientes de CADECOL es Ahorro a la Vista representado con el 62%; le sigue el Crédito Comercial con un porcentaje del 18%; el Crédito de Consumo ocupa el tercer lugar con el 16%; con una proporción igual del 9% se distribuye el Ahorro Junior, Inversiones a Plazo Fijo y Microcrédito; y, con el 7% restante, el producto financiero más usado es el Crédito Emergente. Como se puede observar, el porcentaje mayoritario del 62% que corresponde a Ahorro a la Vista corrobora lo mencionado en la pregunta número nueve, puesto que las transacciones tanto de depósito como retiro de dinero se realiza en Cajas, y es precisamente en esta unidad donde concurren con mayor frecuencia los socios.

14. Los productos ofrecidos por la Cooperativa y descritos anteriormente, ¿satisfacen las necesidades del cliente?

TABLA N° 14		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	75	20%
De acuerdo	280	76%
En desacuerdo	14	4%
Total desacuerdo	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 14



FUENTE: TABLA N° 14
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

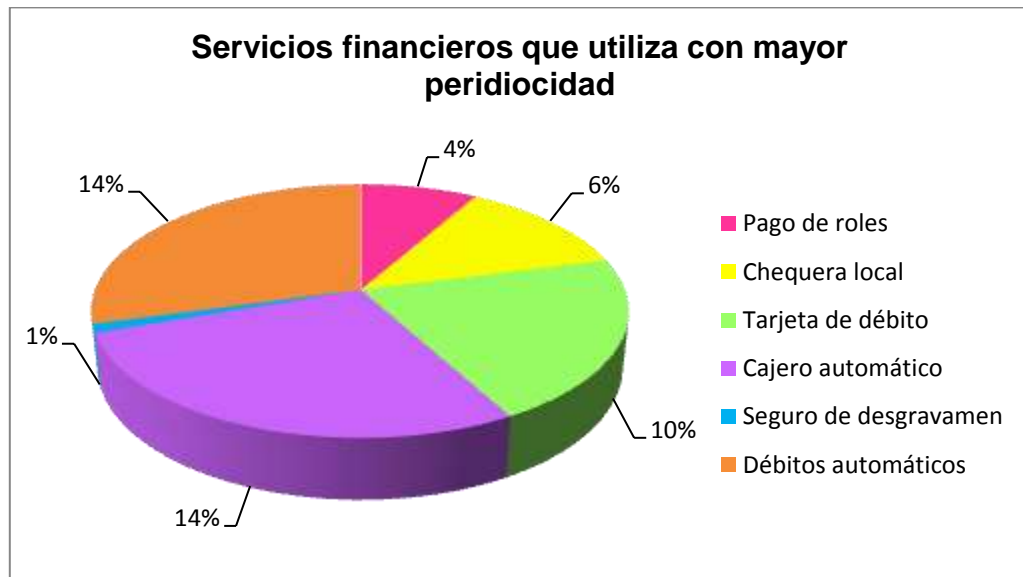
El 76% de los clientes se encuentran satisfechos con los productos financieros que oferta la Cooperativa, es decir, están de acuerdo; el 20% manifiesta estar totalmente de acuerdo; y, con un porcentaje minoritario del 4% los socios están en desacuerdo ya que indican que estos productos no satisfacen por completo sus necesidades. Al observar los resultados anteriormente mencionados, claramente se puede evidenciar que los productos financieros ofertados por CADECOL son de calidad, muestran la responsabilidad que tiene la entidad para generar bienestar a sus clientes y tratar de innovar día a día acorde a los requerimientos de sus demandantes para satisfacer sus necesidades.

15. De los siguientes servicios que ofrece la Cooperativa, ¿cuál de estos utiliza con mayor periodicidad?

TABLA Nº 15		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pago de roles	15	4%
Chequera local	23	6%
Tarjeta de débito	38	10%
Cajero automático	50	14%
Seguro de desgravamen	2	1%
Débitos automáticos	53	14%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO Nº 15



FUENTE: TABLA Nº 15
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

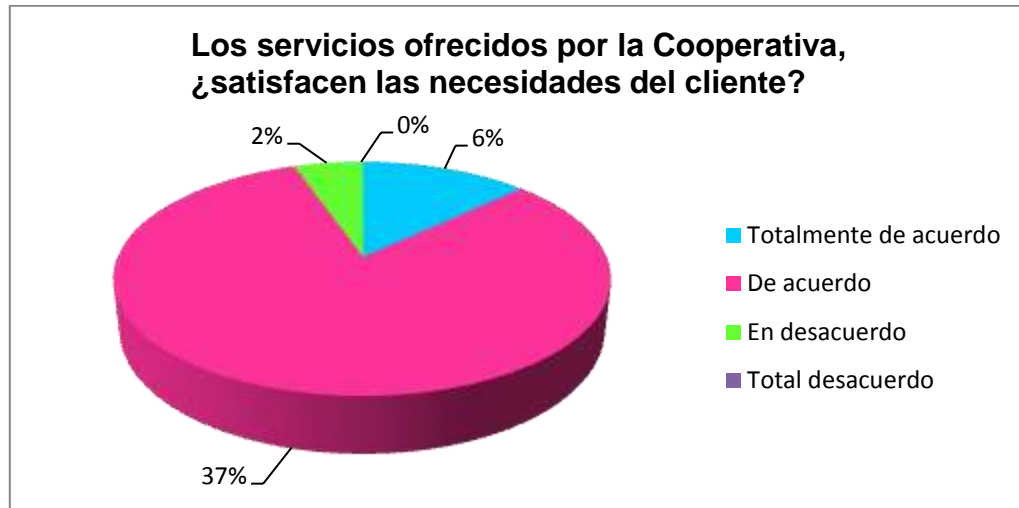
Los servicios financieros utilizados con mayor periodicidad por parte de los clientes de la Cooperativa es Débitos Automáticos, con este servicio los socios pueden realizar el pago de luz eléctrica y teléfono debitando el valor correspondiente directamente de la cuenta; y Cajero Automático con el 14%,; en tercer lugar se encuentra la Tarjeta de Débito con el 10%; con una proporción del 6% se ubica la Chequera Local que son talonarios con notas de retiro para autorizar a terceros el pago de dinero de la cuenta de ahorro a la vista de los clientes; con el 4% se encuentra el servicio de Pago de Roles en donde las empresas pueden hacer el pago a sus empleados con solo abrir una cuenta en la Entidad; por último, se indica el Seguro de Desgravamen con el 1% restante.

16. Los servicios ofrecidos por la Cooperativa y descritos anteriormente, ¿satisfacen las necesidades del cliente?

TABLA N° 16		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	22	6%
De acuerdo	137	37%
En desacuerdo	9	2%
Total desacuerdo	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 16



FUENTE: TABLA N° 16
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

El 37% de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios financieros recibidos en la Cooperativa, es decir están de acuerdo con la prestación de los mismos; el 6% manifiesta estar totalmente de acuerdo; y, con un porcentaje minoritario del 2% los socios están en desacuerdo ya que indican que estos servicios no satisfacen por completo sus necesidades. Como se puede evidenciar en el gráfico, la mayoría de socios se sienten beneficiados de estos servicios ya que muchas de las veces les facilita realizar sus transacciones y actividades como es el caso de las Agencias San Lucas, El Cisne, Cariamanga y Zamora que gracias a los débitos automáticos pueden realizar el pago de luz eléctrica y teléfono a través de la red Rapipagos; y, en la Matriz y Agencia Norte el uso de cajero automático que funciona a través

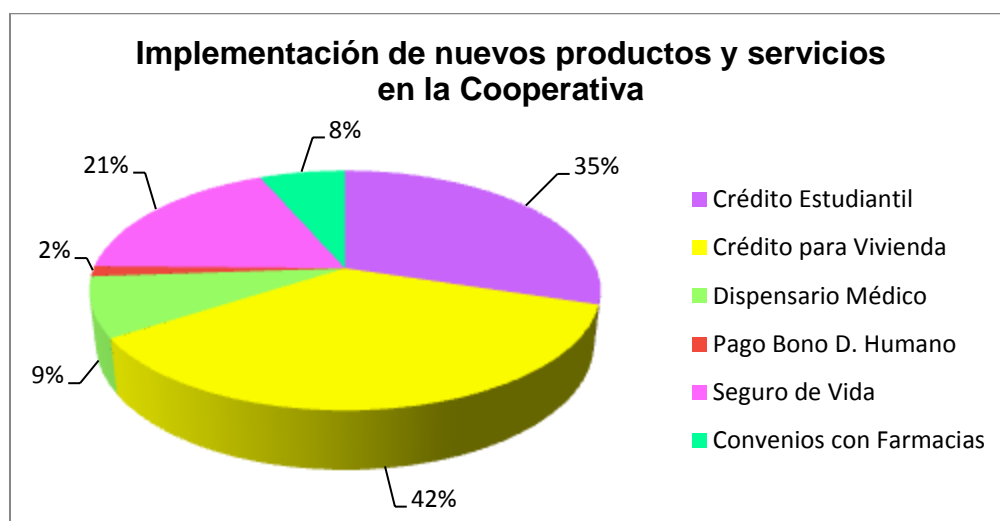
de un convenio realizado con el Banco del Austro, y el pago de roles con el cual las empresas pueden hacer el pago a sus empleados.

17. De los siguientes productos y servicios que no ofrece la Cooperativa, ¿cuál le gustaría que se implemente?

TABLA N° 17		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito Estudiantil	129	35%
Crédito para Vivienda	156	42%
Dispensario Médico	35	9%
Pago Bono D. Humano	6	2%
Seguro de Vida	79	21%
Convenios con Farmacias	28	8%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 17



FUENTE: TABLA N° 17
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

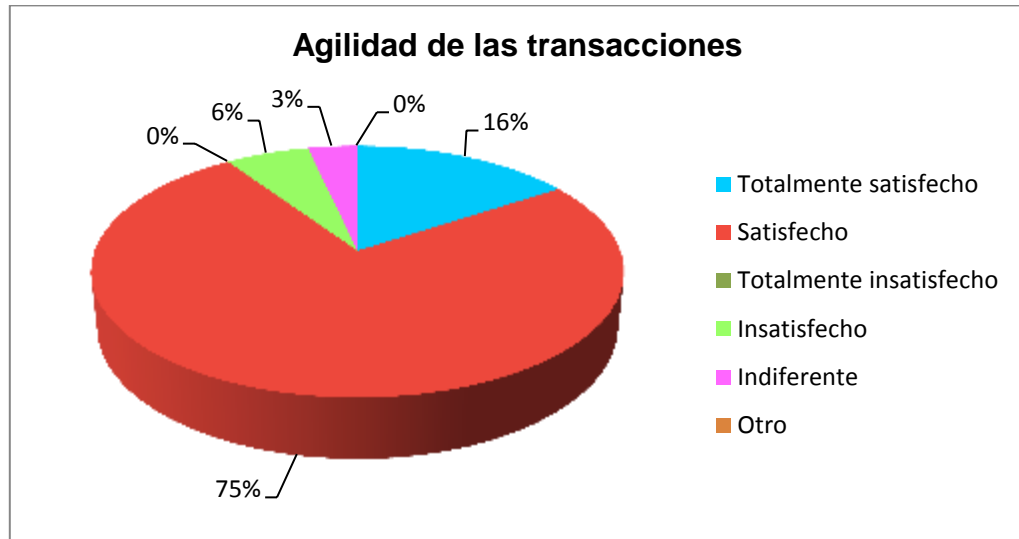
En cuanto a la implementación de nuevos productos en la Entidad Financiera, a los clientes les gustaría que se implemente el Crédito para Vivienda con un porcentaje que representa el 42%; y, Crédito Estudiantil con el 35%. En lo que respecta a servicios, el 21% manifiesta que les gustaría contar con un seguro de vida; el 9% contar con un dispensario médico; seguido de un porcentaje del 8% que les gustaría que se realice convenios con farmacias, para ser atendidos y adquirir medicina a bajos costos; y finalmente, el 2% restante indica que se debería implementar el pago del Bono de Desarrollo Humano en las instalaciones de la Cooperativa.

18. De las siguientes alternativas de respuesta, señale ¿cuál corresponde a su nivel de satisfacción o insatisfacción en lo referente a la agilidad de las transacciones que realiza en la Cooperativa?

TABLA N° 18		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente satisfecho	58	16%
Satisfecho	276	75%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	22	6%
Indiferente	13	3%
Otro	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 18



FUENTE: TABLA N° 18
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

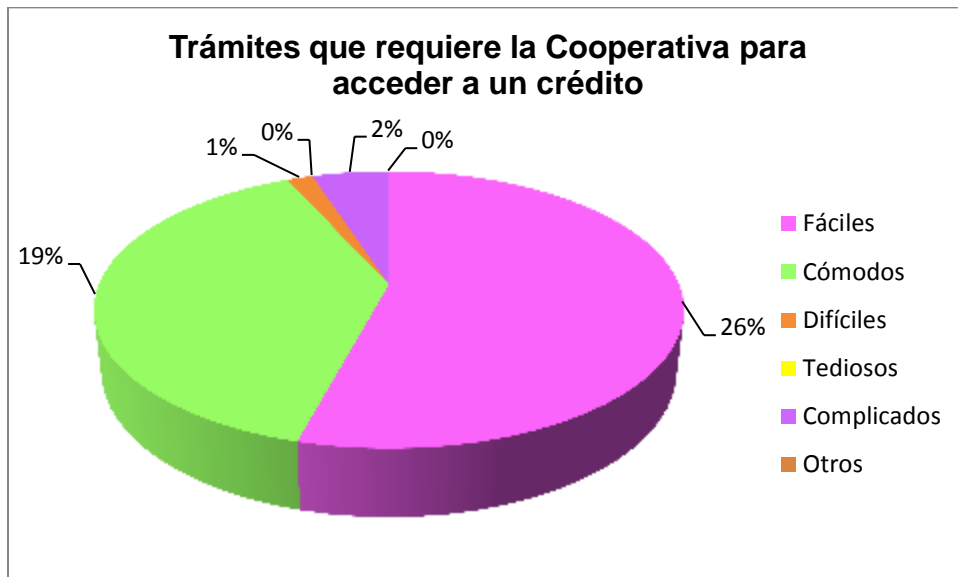
El 75% de los clientes manifiestan estar satisfechos con la agilidad con la que realizan las transacciones en la Cooperativa; de igual manera el 16% está totalmente satisfecho ya que afirman ser atendidos con rapidez y amablemente por los empleados; por otro lado, un porcentaje del 6% en cambio se encuentran insatisfechos, especialmente en la Agencia San Lucas y algunos clientes de la Matriz al indicar que tardan varios días en adquirir información para acceder a algún crédito, así como también mencionan que el trato que reciben por parte de algunos colaboradores es inadecuado; sugieren que se mejore en este aspecto; para el 3% restante esta situación les es indiferente.

19. Al momento de acceder a un crédito, ¿cómo considera que son los trámites que requiere la Cooperativa?

TABLA N° 19		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fáciles	97	26%
Cómodos	70	19%
Difíciles	3	1%
Tediosos	1	0%
Complicados	9	2%
Otros	0	0%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 19



FUENTE: TABLA N° 19
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

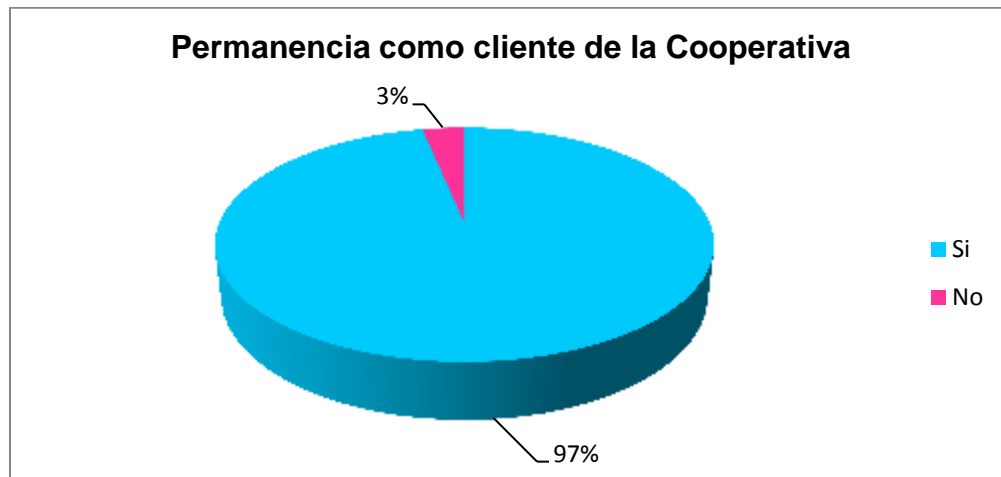
El 26% de los clientes consideran que los trámites que requiere la Cooperativa al momento de acceder a un crédito son fáciles; cómodos un porcentaje que representa el 19%; por otro lado, el 2% los considera complicados por los garantes que requieren; y finalmente, una proporción del 1% manifiesta que son difíciles por la cantidad de veces que tienen que recurrir a la Entidad a solicitar algún tipo de respuesta o información. Al considerar la mayoría como aspecto positivo, se puede deducir que los socios están conformes con los trámites requeridos por la rapidez y facilidad con la que pueden acceder a algún tipo de crédito que oferta CADECOL tanto en la Matriz como en sus respectivas Agencias.

20. ¿Se mantendría como cliente de la Cooperativa?

TABLA N° 20		
OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	357	97%
No	12	3%

FUENTE: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

GRÁFICO N° 20



FUENTE: TABLA N° 20
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANÁLISIS

El 97% de los clientes indican que se mantendrían como clientes de CADECOL ya que se encuentran conformes con los servicios recibidos y la actitud de servicio que brindan sus colaboradores, además manifiestan estar satisfechos con la rapidez que son atendidos para realizar las transacciones en la Cooperativa; en cambio, un porcentaje minoritario del 3% indica todo lo contrario, que no les gustaría mantenerse como clientes de la entidad y que solamente lo seguirán haciendo hasta cancelar los créditos solicitados a la misma, pues indican que la forma en que son atendidos no es adecuada, es decir, reciben un mal servicio, esto indican específicamente algunos clientes de la Agencia San Lucas y la Matriz.

**IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES EN BASE A LOS
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA
(CADECOL)**

PUNTOS FUERTES

- El 64% de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL), poseen una formación académica superior con título profesional que les permite contar con los conocimientos necesarios para desempeñarse en sus funciones encomendadas.
- Los colaboradores de CADECOL, cumplen a cabalidad con los horarios de atención establecidos por la Entidad Financiera; son puntuales; es decir, llegan a tiempo a su lugar de trabajo.
- Los empleados de la Cooperativa muestran su actitud de colaboración y ayuda a sus compañeros, subordinados y jefes ante cualquier situación que se presente; evidenciando su identificación con CADECOL y por ende el compromiso organizacional para aportar al cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Los colaboradores de la Entidad Financiera mantienen excelentes relaciones personales dentro de la misma; es decir, se llevan bien con

sus compañeros de trabajo, lo que les permite laborar en un ambiente dinámico, cordial y de respeto.

- Existe gran responsabilidad por parte de los funcionarios de la Entidad Financiera al momento de realizar sus actividades, puesto que les gusta lo que hacen y por ende las desarrollan con empeño y dedicación.
- Existe satisfacción respecto a la remuneración percibida por los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL; puesto que está en relación con su nivel de preparación y con la cantidad y calidad de trabajo que realizan.
- Los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la Cooperativa, puesto que se sienten a gusto en el lugar donde laboran, se encuentran identificados y comprometidos para aportar al desarrollo de la misma.
- Existe conformidad por parte de los funcionarios de la Cooperativa con el espacio que tienen para desarrollar sus actividades, pues su puesto de trabajo está adecuado a las necesidades y limitaciones de los colaboradores, lo que les permite evitar futuros problemas de salud provenientes de la falta de un lugar de trabajo apropiado.
- La relación que tienen los empleados con sus jefes es agradable, lo que les permite mantener una buena comunicación generando un ambiente laboral agradable enmarcado en la amabilidad y el respeto;

además es un factor positivo para que el trabajo en equipo sea efectivo.

- Existe satisfacción por parte de los colaboradores de CADECOL con el trabajo que realizan, ya que el mismo contribuye directamente a su crecimiento tanto personal como profesional, así como también les permite adquirir mayor experiencia día a día en las actividades que realizan.
- En su mayoría, el 98% de socios y clientes de la Entidad Financiera se encuentran satisfechos con la actitud de servicio recibida por parte de los funcionarios y empleados, así como también con los productos y servicios ofertados la Cooperativa; lo que les permite satisfacer sus necesidades.

PUNTOS DÉBILES

- El 36% de los colaboradores no poseen título profesional por lo que su nivel de conocimiento en cuanto a las responsabilidades que tienen a su cargo es poco aceptable, influyendo a tal punto que los empleados propicien trabajos poco eficientes.
- En la segunda parte de la Encuesta de Satisfacción Laboral, la mayoría de funcionarios afirman que no se realiza rotación permanente de puestos de trabajo, lo que les impide que puedan

desempeñar múltiples funciones y obtener nuevos conocimientos, habilidades y experiencia en distintas áreas de trabajo.

- No existe una selección adecuada del personal en la Entidad Financiera, ya que no se realiza un proceso adecuado que permita conocer si los aspirantes son aptos o no para desempeñar los cargos requeridos, pues no existe una Oficina de Recursos Humanos que se encargue de todo el proceso, por lo tanto el Gerente es el único que contrata al personal.
- Se evidencia cierto desinterés por parte de la Cooperativa por planificar un cronograma de capacitación permanente a sus colaboradores que les permita adquirir conocimientos y habilidades afines al perfil profesional requerido para cada puesto de trabajo; a pesar de que existe un rubro en el presupuesto para estas actividades no se lleva a cabo la capacitación a todo el personal.
- En lo concerniente a las Agencias excepto la Agencia Norte, los funcionarios de CADECOL poseen una capacidad poco satisfactoria para comprender situaciones, por lo que no pueden resolver problemas que se suscitan de manera rápida y efectiva sin la ayuda y apoyo de sus jefes y superiores.
- Los empleados no cuentan con un nivel de seguridad en su puesto de trabajo, por lo que consideran que la estabilidad laboral es un aspecto que puede cambiar en cualquier momento.

- Con un porcentaje mínimo del 2%, los clientes de la Agencia San Lucas y Matriz no se encuentran conformes con el trato que reciben por parte de algunos funcionarios, manifiestan que la atención es desagradable y los trámites para acceder a algún tipo de crédito demoran en ser aprobados lo que genera insatisfacción.

PLAN DE MEJORAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)

CUADRO N° 52

PROPUESTA UNO

PUNTO DE PARTIDA	PROPUESTA	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL se evidencia un nivel de conocimiento poco aceptable de aquellas funciones establecidas para cada puesto de trabajo.	Elaborar un cronograma de reuniones entre jefes departamentales y subordinados	<p>Realizar sesiones de forma eventual con la finalidad de tratar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo. • Grado de cumplimiento de las funciones encomendadas. • Entregar a cada empleado los manuales para que ellos conozcan las labores que les toca realizar a cada uno. 	Jefes departamentales de cada área.	Mediato	Lograr que los funcionarios de la Cooperativa conozcan a cabalidad las actividades que deben desempeñar para que puedan ser desarrolladas eficientemente y contribuir de esta manera al logro de los objetivos propuestos.

FUENTE: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE CADECOL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

CUADRO Nº 53

PROPUESTA DOS

PUNTO DE PARTIDA	PROPUESTA	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
<p>En la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL no existe una selección adecuada del personal y en general de todo el proceso de administración del Talento Humano.</p>	<p>Analizar la posible implementación e inicio de operaciones del de una oficina de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL).</p>	<p>Realizar reuniones con el Nivel Directivo y el Gerente para tratar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar la oficina de Recursos Humanos en el organigrama estructural de la entidad. • Definir los aspectos a tomar en cuenta para la puesta en marcha de la oficina, entre ellos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuar el espacio físico necesario para la oficina. 2. Adecuar la oficina con los equipos necesarios, 	<p>Nivel Directivo y Gerencia General</p>	<p>Mediato</p>	<p>Brindar apoyo y/o asesoría a todos los departamentos de la Cooperativa en el aspecto humano, de manera que se aproveche al máximo las habilidades de las personas y se las motive para una mejor consecución de los objetivos, a través de la creación de un ambiente organizacional favorable tanto para la satisfacción del</p>

		<p>materiales de oficina para el inicio de las operaciones.</p> <p>3. Seleccionar entre los empleados de la misma entidad uno que cumpla con el perfil requerido para el puesto; de no existir, contratar un funcionario que cumpla con el perfil adecuado para el puesto.</p> <p>4. Elaborar el manual de funciones para Recursos Humanos.</p> <p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de Recursos Humanos contará con un responsable (jefe departamental), capaz de desarrollar las funciones establecidas. (Ver Anexo N° 4) • El Jefe de Recursos Humanos perseguirá, mediante la 		<p>personal como para la Organización.</p> <p>Lograr en cada colaborador un sentido de unidad entre su trabajo y la Cooperativa, por medio de una constante atención a sus necesidades y desarrollo dentro de la misma, de manera que rinda su mejor esfuerzo y contribuya así a su éxito personal y al de la Entidad Financiera. Con un personal competitivo, calificado y con un perfil profesional acorde a los requerimientos de cada puesto</p>
--	--	---	--	--

		<p>realización de las funciones asignadas, la mejora de la productividad de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de Recursos Humanos estará diseñada para atender las necesidades de los empleados y apoyar el alcance de los objetivos de la organización. <p>ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • El responsable de la oficina será el Jefe de Recursos Humanos. • Dentro de cada unidad, cada jefe departamental será responsable por los empleados puestos a su disposición; por consiguiente, la administración de Recursos Humanos será una responsabilidad de 			<p>de trabajo se logrará cumplir a cabalidad con los objetivos programados y lograr el éxito empresarial de CADECOL en el mercado.</p>
--	--	--	--	--	--

		<p>línea y una función de staff; es decir, las funciones de personal se llevarán conjuntamente entre Recursos Humanos y los jefes departamentales. (Ver Anexo N° 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de Recursos Humanos representará un apoyo y una fuente de asesoría para cada uno de los departamentos en asuntos de personal, para que de manera conjunta se contribuya a la mejora de la productividad de la Cooperativa. 			
--	--	--	--	--	--

FUENTE: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE CADECOL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

CUADRO Nº 54

PROPUESTA TRES

PUNTO DE PARTIDA	PROPUESTA	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL tienen interés de capacitarse; sin embargo, la Entidad Financiera no planifica cronogramas de capacitación al personal que permita elevar su competitividad.</p>	<p>Elaborar un cronograma de capacitación al personal de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL.</p>	<p>Planificar y brindar capacitación por lo menos una vez al año a los funcionarios y empleados de la Cooperativa tomando en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cursos del programa de capacitación podrán ser impartidos por personas y/o externas a la Entidad. • El programa de capacitación será elaborado de acuerdo a la detección de necesidades que se realice. • Los instructores 	<p>Oficina de Recursos Humanos</p>	<p>1 Año</p>	<p>Lograr que los colaboradores de la Cooperativa cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar su trabajo eficazmente. Con la capacitación se pretende transmitir al empleado aspectos de su trabajo que sean desconocidos para él, y nuevos conocimientos que le sean de utilidad para el cumplimiento de sus obligaciones</p>

		<p>serán contratados por Recursos Humanos, previa aprobación del Gerente General.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La capacitación se realizará dentro o fuera de la Cooperativa de acuerdo al programa. • La capacitación se llevará a cabo, por lo general, en horarios fuera de las horas de trabajo, con el fin de no interferir con las actividades de la Organización. • Cada jefe departamental decidirá quienes deben participar en el programa de capacitación. <p>Antes de iniciar las actividades de capacitación, se aconseja que CADECOL siga un proceso de varias</p>			<p>y responsabilidades. El desarrollo de habilidades estará dirigido a la adquisición de nuevas destrezas, que se relacionan directamente con el cargo que ocupa el empleado o con posiciones futuras a las cuales pueda aspirar. Mientras que la modificación de actitudes irá a favor de un aumento en la motivación y sensibilización del personal de la Entidad Financiera.</p>
--	--	--	--	--	---

		<p>etapas:</p> <p>1. Detectar las necesidades</p> <p>La capacitación requerirá la inversión de tiempo y dinero, por lo que se aconseja destinar los recursos a las áreas de mayor necesidad. Mediante esta detección se podrá evaluar qué necesidades son prioritarias y basar el programa de capacitación en la superación de las mismas. La evaluación de necesidades será individual y la realizará cada jefe departamental.</p> <p>2. Establecer objetivos y políticas de capacitación</p> <p>Los objetivos deberán indicar el grado de dominio que los</p>			
--	--	---	--	--	--

		<p>empleados deben tener al final de recibir los cursos. Cada programa de capacitación deberá regirse bajo ciertas políticas que dejen claro quién impartirá el curso, cuándo se llevará a cabo, dónde se realizará, cuál será el contenido y cómo se financiará.</p> <p>3. Decidir las técnicas y métodos del programa de capacitación a utilizar</p> <p>Las técnicas determinarán lo que se hará y los métodos establecerán la forma en que se realizará el proceso de capacitación.</p> <p>4. Implementación del programa de capacitación</p> <p>Habrá que determinar</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>los recursos materiales, humanos y financieros para el programa de capacitación.</p> <p>5. Evaluación del programa de capacitación</p> <p>Para que CADECOL conozca la efectividad del programa se propone lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un examen previo a la capacitación para determinar el nivel de los conocimientos. • Realizar un examen posterior al programa de capacitación. • Comparar resultados para determinar el nivel de mejora. <p>Para determinar el éxito del programa se puede tomar en cuenta los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comentarios de los capacitados acerca del contenido y del 			
--	--	--	--	--	--

		<p>proceso de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos adquiridos durante la capacitación. • Cambios que se observen en la conducta o comportamiento de los capacitados. • Efectos en el rendimiento de los capacitados. • Opinión del jefe inmediato en relación a los resultados obtenidos. 			
--	--	---	--	--	--

FUENTE: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE CADECOL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

CUADRO N° 55

PROPUESTA CUATRO

PUNTO DE PARTIDA	PROPUESTA	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL tienen interés de que se implemente una línea de crédito para la vivienda que les permita adquirir de manera más fácil su casa propia.</p>	<p>Analizar la posible implementación de la línea de crédito para la vivienda en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL.</p>	<p>Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la implementación de la línea de crédito para la vivienda, para ello se toma en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis del Mercado para conocer la oferta y demanda del producto. • Elaborar un Estudio Técnico para determinar el tamaño e ingeniería de la línea de crédito que permita conocer la capacidad instalada y utilizada, así como también la descripción técnica, 	<p>Nivel Directivo, Gerencia General y Departamento de Negocios</p>	<p>Mediato</p>	<p>Satisfacer la necesidad de los clientes de adquirir su vivienda propia a través de la implementación de esta línea de crédito logrando así que la Cooperativa tenga mayor aceptación en el mercado.</p>

		<p>el proceso para acceder a esta línea de crédito y la tecnología para conocer el sistema para la otorgación de créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de un Estudio Económico determinar los recursos necesarios para la implementación de este producto. • Realizar la Evaluación Financiera de la línea de crédito aplicando indicadores para establecer el nivel de rentabilidad. 			
--	--	---	--	--	--

FUENTE: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE CADECOL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

CUADRO Nº 56

TEMAS PARA LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CADECOL”

Nº	TEMA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	DURACIÓN	COSTO
1	Comportamiento humano en el trabajo.	Desarrollar habilidades de comunicación y reconocimiento de conflictos. Mejorar el manejo de las relaciones con sus superiores, pares y subordinados.	Todo el personal	10 horas (En 2 días)	\$1.200,00
2	Atención al Cliente	Llevar a cabo comunicaciones eficaces con el cliente. Mejorar la calidad de servicio percibida por los usuarios. Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.	Todo el personal	8 horas (En 1 día)	\$600,00
3	Riesgos Laborales	Dotar a los asistentes de conocimientos para identificar los requisitos en materia de prevención de accidentes de trabajo.	Todo el personal	24 horas (En 3 días)	\$3.000,00
4	Educación Cooperativa y el desarrollo socio-económico.	Analizar la filosofía y doctrina cooperativa. Establecer y caracterizar los postulados, principios y valores de la Cooperativa.	Jefes Departamentales	12 horas (En 2 días)	\$2.000,00

5	Habilidades Directivas	Facilitar a los directivos el conocimiento de las competencias y habilidades básicas para mejorar la interacción con otras personas. Conocer estrategias y técnicas de negociación y de hablar en público.	Directivos de la Entidad	28 horas (En 4 días)	\$8.400,00
6	Liderazgo	Crear una actitud de superación y mejoramiento continuo.	Todo el personal	3 horas (En 1 día)	\$200,00

FUENTE: CONSULTORA VISION GLOBAL

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

CUADRO Nº 57**COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE
RECURSOS HUMANOS DE CADECOL**

DESTINO: Implementación e inicio de operaciones de la oficina de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL).			
DESCRIPCIÓN		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Computadora de escritorio Intel Core I7, Iga 1155 Ddr3	899,00	899,00
1	Impresora Epson T50+sist	269,99	269,99
1	Silla ejecutiva giratoria	70,00	70,00
2	Sillas de oficina	18,98	37,96
1	Escritorio para oficina	270,00	270,00
1	Archivador metálico 4 gavetas	130,00	130,00
3	Esferos	0,40	1,20
1	Porta hojas metálico	3,30	3,30
1	Grapadora Kw-trio	14,00	14,00
1	Basurero de oficina	8,00	8,00
1	Teléfono Panasonic Fxt 7730	80,00	80,00
3	Resma de hojas Xerox	6,50	19,50
1	Perforadora mediana	11,99	11,99
1	Corrector	1,50	1,50
1	Portaminas Rotring	3,00	3,00
TOTAL			1819,44
COSTO FINANCIAMIENTO			1819,44
FINANCIAMIENTO: Los gastos serán financiados en su totalidad por la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL.			

FUENTE: MASTER PC, GRÁFICAS SANTIAGO, PROVE MUEBLE
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

CUADRO N° 58**COSTOS PARA CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE CADECOL**

DESTINO: Cronograma de capacitación al personal de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL.		
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Instructor conferencia 1	600	1200
Subtotal	600	1200
Instructor conferencia 2	600	600
Subtotal	600	600
Instructor conferencia 3	1000	3000
Subtotal	1000	3000
Instructor conferencia 4	1000	2000
Subtotal	1000	2000
Instructor conferencia 5	2100	8400
Subtotal	2100	8400
Instructor conferencia 6	200	200
Subtotal	200	200
TOTAL	\$5.500,00	\$15.400,00
COSTO FINANCIAMIENTO		\$15.400,00
FINANCIAMIENTO: Los gastos serán financiados en su totalidad por la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL.		

FUENTE: CONSULTORA VISION GLOBAL

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en un aspecto crucial, pues el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, generando de esta manera grandes beneficios; es por ello, que se requiere de personal adecuado con la combinación correcta de conocimientos y habilidades para desempeñar eficazmente sus funciones y contribuir al desarrollo integral de los objetivos planteados por la entidad.

La elaboración de la presente tesis denominada: **“EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA (CADECOL)”** plantea los siguientes objetivos: evaluar el desempeño humano de los colaboradores para conocer el grado de cumplimiento de sus funciones dentro de la Entidad Financiera; determinar la satisfacción laboral para establecer las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de los empleados en el desenvolvimiento de su cargo; así mismo, determinar la satisfacción de los clientes para conocer si se sienten conformes o no al momento de requerir algún servicio o producto en la misma; por último, proponer alternativas de mejoramiento que contribuyan positivamente al crecimiento de la Cooperativa, dando solución a las diferentes falencias que se presenten.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. La Evaluación del Desempeño Humano (EDH) fue aplicada a 22 (veinte y dos) funcionarios, dentro de los cuales no consta el Jefe de Operaciones debido a la poca disponibilidad de tiempo que tiene su jefe inmediato. Para realizar el proceso de evaluación se tomó en cuenta los siguientes factores: responsabilidad, conocimiento del trabajo, instrucción formal, puntualidad, experiencia laboral, capacitación, calidad del trabajo, iniciativa, cooperación, relaciones humanas, confiabilidad, comprensión de situaciones, antigüedad, capacidad para aprender nuevas tareas y comunicación.

En el factor Instrucción Formal se evidenció un promedio de 21/25 equivalente a Excelente (EX), lo que quiere decir que en su mayoría los colaboradores de CADECOL tienen una formación académica superior, puesto que poseen título profesional lo cual les permite contar con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones eficientemente. Así mismo se obtuvo un promedio de 17,5/20 en el factor Puntualidad, equivalente a Excelente (EX), pues los empleados cumplen a cabalidad con los horarios de atención establecidos por la Entidad Financiera. En lo que se refiere a Cooperación, se logró una puntuación de 12,6/15 equivalente a

Excelente (EX), lo que significa que los funcionarios muestran una actitud de colaboración y ayuda a sus compañeros, subordinados y jefes ante cualquier situación que se presente. También se observó un promedio de 13,2/15 en el factor Relaciones Humanas, que equivale a Excelente (EX), ya que los colaboradores mantienen excelentes relaciones personales dentro de la Entidad permitiéndoles laborar en un ambiente dinámico, cordial y de respeto. En lo concerniente al factor Confiabilidad, se alcanzó un promedio de 8,61/10 equivalente a Excelente (EX), es decir, que el trabajo que realizan los empleados de CADECOL es confiable, pues siguen los procedimientos establecidos por la organización, lo que les permite impedir futuros inconvenientes y a la vez evitar correcciones y verificaciones constantes por parte de sus jefes y superiores. En el factor Comunicación, se evidenció un promedio de 4,18/5 lo que equivale a Excelente (EX), lo que significa que los colaboradores de la Cooperativa tienen la capacidad de transmitir información relacionada con sus funciones de manera clara y pertinente, lo que les permite evitar malos entendidos y facilitar la rápida comprensión de lo que se quiere comunicar. Así mismo, en Conocimiento del Trabajo se obtuvo un promedio de 17,14/25 equivalente a Muy Bueno (MB), por lo tanto, los funcionarios conocen satisfactoriamente cuáles son sus responsabilidades, lo cual les ha permitido desenvolverse de manera aceptable en sus cargos. Por último, el factor Antigüedad tuvo un promedio de 3,88/10 equivalente a Regular (R), debido a que los empleados llevan laborando poco tiempo en la Entidad Financiera; sin embargo, cabe recalcar que este aspecto no

constituye un inconveniente para que cumplan con sus obligaciones ya que en su mayoría cuentan con la experiencia necesaria para desempeñar sus funciones.

El clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La Encuesta de Satisfacción Laboral (ESL) fue aplicada a 23 (veinte y tres) funcionarios, la cual constó de dos partes: la primera conformada por 13 (trece) factores los mismos que se enuncian a continuación: beneficios de ley, compromiso organizacional, ergonomía, reconocimiento, movilidad, jefe y superiores, compatibilidad entre la personalidad y el puesto, motivación en el trabajo, puesto de trabajo, compañeros de trabajo, seguridad en el trabajo, independencia y oportunidad de desarrollo. Se obtuvo un promedio de 190,3/210 lo que quiere decir que para los empleados estos factores son Muy Importantes (MI), pues el ambiente laboral en el que desarrollan su trabajo es positivo, el mismo que contribuye directamente a su crecimiento personal y profesional; además de sentirse identificados y orgullosos de pertenecer a la Cooperativa.

En lo referente a la segunda parte, ésta constó de 43 (cuarenta y tres) preguntas relacionadas a los trece factores anteriormente descritos. Es así que en las preguntas relacionadas al factor Beneficios de Ley se alcanzó un

promedio de 19,2/25 es decir, los colaboradores están De Acuerdo (DA) con los ingresos que perciben por parte de la Cooperativa ya que están en relación con su nivel de preparación y la cantidad y calidad del trabajo que realizan, permitiendo de esta manera satisfacer sus necesidades personales. En cuanto a Compromiso Organizacional, se logró un promedio de 23,9/25 equivalente a Totalmente de Acuerdo (TA), puesto que los funcionarios se sienten involucrados con la Entidad y muestran interés y lealtad hacia la misma cumpliendo con los objetivos y metas. Las preguntas relacionadas al factor Ergonomía alcanzaron un promedio de 21,8/25 lo que significa que los empleados están Totalmente de Acuerdo (TA) con la optimización del sistema tecnológico de la Cooperativa, tienen espacio suficiente para desarrollar sus funciones cómodamente, su puesto de trabajo está adecuado a las necesidades y limitaciones de los funcionarios, lo que les permite evitar futuras enfermedades profesionales provenientes de la falta de un lugar de trabajo apropiado. En el factor Jefe y Superiores se tuvo un promedio de 18,1/20 equivalente a Totalmente de Acuerdo (TA), ya que los empleados están satisfechos con la relación que mantienen con sus jefes, pues existe una buena comunicación lo cual genera un ambiente laboral agradable enmarcado en la amabilidad y el respeto. Así mismo, con un promedio de 4,5/5 equivalente a Totalmente de Acuerdo (TA), el factor Oportunidad de Desarrollo es considerado por los colaboradores como un aspecto que les permite contribuir directamente a su crecimiento tanto personal como profesional, siendo competitivos y cumpliendo a cabalidad con las metas

programadas por la organización. Por otra parte, en las preguntas relacionadas a Movilidad se obtuvo un promedio de 12/20 lo que quiere decir que los funcionarios están En Desacuerdo (ED) con este factor, puesto que en la Cooperativa no se realiza la rotación permanente de puestos de trabajo, lo que les impide que puedan desempeñar múltiples funciones y obtener nuevos conocimientos, habilidades y experiencia en distintas áreas. Y por último, en lo referente al factor Seguridad en el Trabajo se logró un promedio de 6/10 ya que los colaboradores están En Desacuerdo (ED) en lo que respecta al nivel de seguridad en la permanencia de sus puestos de trabajo, consideran que la estabilidad laboral es un aspecto que puede cambiar en cualquier momento.

La satisfacción del cliente es el conjunto de sensaciones que tiene el usuario sobre el producto o servicio adquirido, al utilizarlo y saber que funciona con normalidad; está formada por preguntas pre elaboradas dirigidas a los clientes de la Cooperativa y que permite conocer la percepción de los mismos en cuanto al grado de satisfacción de sus necesidades o expectativas. La Encuesta de Satisfacción del Cliente fue aplicada a una población de 369, la misma que se determinó tomando en cuenta el número de clientes que es de 10.048 y un margen de error del 5%; dichas encuestas se distribuyeron de la siguiente manera: en la Agencia San Lucas y El Cisne 9 (nueve); en la Agencia Cariamanga 8 (ocho); en la Agencia Zamora 6 (seis); en la Agencia Norte 52 (cincuenta y dos); y, en la Matriz 285

(doscientas ochenta y cinco). Esta encuesta constó de 20 (veinte) preguntas (Ver Anexo N° 3); entre las más relevantes se encuentran: ¿Cómo considera que fue el trato que recibió por parte de los empleados de la Cooperativa?; el 40% de los encuestados manifestó que el trato fue cordial, seguido de un 32% que representa a amable, y con un porcentaje mínimo del 1% se consideró desagradable el trato por parte de los funcionarios. Otra de las interrogantes de la encuesta fue: De su estructura organizacional, ¿qué departamentos requiere mayor frecuencia?; donde el 67% de los clientes utilizan con mayor frecuencia los servicios de Cajas, seguido de un 41% Crédito, y un 22% a Atención al Cliente. Así mismo, en relación a la pregunta anterior, se planteó lo siguiente: Si su respuesta fue Atención al Cliente, ¿cómo considera que fue la atención que recibió por parte de este departamento?; según la respuesta de los clientes el 11% considera que fueron atendidos de manera excelente, así como también se observó un 9% que representa a Muy Buena. Si su respuesta fue Cajas, ¿cómo considera la actitud de servicio por parte de los funcionarios de esta unidad?; en esta interrogante los usuarios determinaron con un 29% que la atención recibida fue Muy Buena, y con un 22% la consideran Buena. Por último, en la pregunta: Si su respuesta fue Crédito, ¿cómo considera que fue atendido por este departamento?; se evidenció con un 20% que los clientes fueron tratados Muy Bien por parte de esta área, por otro lado, el 2% de los encuestados manifestó que la atención fue Regular.

El plan de mejoramiento tiene como finalidad desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado. Entre las propuestas que se plantearon para el plan de mejoramiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL están: Elaborar un cronograma de reuniones entre jefes departamentales y subordinados con la finalidad de que los funcionarios de la Cooperativa conozcan a cabalidad las actividades que deben desempeñar para que puedan ser desarrolladas eficientemente y contribuir de esta manera al logro de los objetivos propuestos. Así mismo, se planteó analizar la posible creación de la Oficina de Recursos Humanos en la Entidad Financiera de tal manera que se lleve adecuadamente la administración del personal, atender las necesidades de los colaboradores para contar con un talento humano competitivo que rinda su mejor esfuerzo para lograr el éxito personal y de la Cooperativa. Otra de las propuestas planteadas fue elaborar un cronograma de capacitación al personal de los diferentes departamentos con el objetivo de dotar a funcionarios y empleados de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen a su desarrollo mental e intelectual en relación al desempeño de sus funciones, aportando directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y de esta manera lograr posicionamiento en el mercado no solo por la calidad de sus

productos y servicios sino también por contar con personal calificado. Por último, se propuso analizar la posible implementación de la línea de crédito para la vivienda en la Entidad Financiera a través de un estudio de factibilidad, con el propósito de satisfacer las necesidades y deseo de los clientes de tener una casa propia o de remodelar una ya existente, obteniendo financiamiento directo en la Cooperativa y con facilidad de pago que le permitirá a CADECOL tener mayor acogida en el mercado y así aumentar día a día el número de clientes.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Luego de analizar e interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y en función a la propuesta de un plan de mejoramiento para la optimización de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja CADECOL, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ En cuanto a la Evaluación del Desempeño Humano, el personal de la Entidad Financiera desempeña sus funciones satisfactoriamente, es así que cumplen sus funciones con responsabilidad.
- ❖ La Cooperativa no lleva un programa de capacitación constante a los funcionarios lo que les impide adquirir nuevos conocimientos y desempeñar eficientemente sus funciones.
- ❖ La Encuesta de Satisfacción Laboral determina que el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades los funcionarios de la Cooperativa es agradable, ya que existe buena relación entre los superiores, pares y subordinados.
- ❖ La Entidad no cuenta con una Oficina de Recursos Humanos, que permita la adecuada Administración del Talento Humano como la selección, contratación, capacitación, evaluación, entre otras.

- ❖ CADECOL, no aplica herramientas de evaluación y control al talento humano, lo que impide que los directivos puedan conocer y medir la potencialidad de los funcionarios.
- ❖ En lo referente a la Encuesta de Satisfacción del Cliente se evidencia que los usuarios están conformes con el trato que reciben por parte de los colaboradores; así como también con los productos y servicios ofertados.
- ❖ En base a las falencias encontradas en la Cooperativa se ha propuesto un plan de mejoramiento enfocado a conocer las funciones específicas que deben realizar los colaboradores a través de reuniones entre jefes y subordinados; analizar la posible implementación de una oficina de Recursos Humanos; elaborar un cronograma de capacitación al personal; y por último, elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la implementación de la línea de crédito para la vivienda.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

- ❖ Se debe evaluar al personal por lo menos una vez al año, con la finalidad de conocer sus puntos fuertes y débiles, y de esta manera permitir que los superiores tomen las medidas pertinentes para contribuir a su desarrollo profesional y principalmente de la Cooperativa.
- ❖ La Cooperativa debe implementar un programa de capacitación permanente a los funcionarios de la Entidad Financiera, que les permita adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desenvolverse eficientemente en sus respectivos cargos.
- ❖ Realizar actividades que permitan integrar a los nuevos empleados con la finalidad de que éstos se sientan en un ambiente ameno y puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera.
- ❖ CADECOL debería implementar un Departamento de Recursos Humanos que le permita cumplir con todos los procesos de selección del personal, así mismo para que los empleados conozcan y comprendan mejor los deberes y responsabilidades de su puesto, ya que ellos constituyen el capital más importante que posee toda Entidad.
- ❖ La Entidad Financiera debe incorporar instrumentos de evaluación y control como la Evaluación del Desempeño Humano y Encuesta de Satisfacción Laboral para medir el grado de cumplimiento de las

funciones que ejercen los funcionarios y empleados, además conocer el ambiente de trabajo existente en la misma.

- ❖ Tomando en consideración las sugerencias vertidas por los usuarios, se recomienda que la Cooperativa realice convenios con clínicas u hospitales con la finalidad de que tengan acceso a consultas médicas y a tratamientos a bajos costos.
- ❖ Aplicar constantemente encuestas a los clientes de la Cooperativa para conocer si están satisfechos o no con los productos y servicios brindados, así como también con el trato recibido por parte de los funcionarios y empleados.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto (2008). Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá.
2. CLAVER, E.; Gasco, J. L., Y Llopis, J.(2006): Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo, Cívitas, Madrid.
3. HARRINGTON, H. James. (2005). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
4. LIMA Santos; (2006) Evaluación del Desempeño profesional y modos de gestión del personal, 6ta ed. Editorial Mc. Graw Hill, Portugal.
5. SERNA Gómez, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El Servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial Legis, S.A.
6. WERTHER, B. William Jr, Keith Davis (2005). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición.
7. CONSTITUCION de la República del Ecuador. Año 2008
8. LEY Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Ecuador 2011.
9. AYALA Villegas Sabino. Proceso de evaluación del recurso humano, año 2007. Disponible en http://www.elprisma.com / apuntes / administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp.

10. Gestión Administrativa: Plan de Mejoramiento Empresarial. 2009.

Disponible en: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

ANEXOS

ANEXO N° 1



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO



1. DATOS DEL EVALUADO		
AGENCIA: SAN LUCAS		
NOMBRES: ROBERTO ANDRÉS ANÍBAL JUIS		APELLIDOS: ROBERTO ANDRÉS
DEPARTAMENTO: A		CARGO: JEFE DE AGENCIA
JEFE INMEDIATO: Lic. Patricio Valdivieso		FECHA: 23-04-2012
2. INSTRUCCIONES		
2.1. Sea objetivo, real y no se deje influenciar por otros criterios.		
2.2. Marque con una (x) en el casillero que mejor expresa el juicio global que lo describa en cada unidad.		
2.3. El cuidado y objetividad con que se efectúe la evaluación, determinarán la utilidad de ésta, para usted y la institución.		
2.4. Recuerde que la amistad y la enemistad están fuera del área de trabajo.		
3. FACTORES	CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE
3.1. RESPONSABILIDAD Valorar y administrar funciones.	A. No requiere supervisión. Siempre realiza eficientemente sus tareas.	
	B. Requiere supervisión en casos especiales. Hace bien su trabajo.	x
	C. Requiere eventual supervisión.	
	D. Necesita frecuentemente supervisión. No cumple a cabalidad sus funciones.	
	E. Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	
3.2. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Considera el conocimiento el empleado con experiencia y educación general.	A. No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender.	
	B. Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	
	C. Conoce sus obligaciones satisfactoriamente.	x
	D. Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	
	E. Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	

3.3. INSTRUCCIÓN FORMAL Formación académica de los funcionarios.	A. Posee título profesional de tercer o cuarto nivel.	
	B. Es egresado en alguna carrera universitaria.	x
	C. Tiene aprobado algún ciclo universitario.	
	D. Solamente posee título de bachiller.	
	E. No posee ningún título.	
3.4. PUNTUALIDAD Cumple adecuadamente las relaciones laborales.	A. Muy puntual.	
	B. Llega justo a tiempo.	x
	C. A veces es puntual.	
	D. Casi nunca llega a tiempo.	
	E. Es impuntual.	
3.5. EXPERIENCIA LABORAL Capacidad para desenvolverse en el cargo que ocupa.	A. No tiene experiencia laboral para desarrollar actividades afines al puesto que ocupa.	
	B. No tiene mucha experiencia; no cumple con las expectativas del cargo.	
	C. No tiene mucha experiencia; pero cumple con las actividades a realizarse en la Cooperativa.	x
	D. Ha trabajado anteriormente en otra entidad financiera.	
	E. Posee la experiencia suficiente para desarrollar su trabajo.	
3.6. CAPACITACIÓN Nivel de preparación de los funcionarios.	A. Se capacita constantemente dentro y fuera de la entidad financiera.	
	B. Tiene mucho interés por prepararse en otras áreas.	+
	C. Solamente se capacita cuando la Cooperativa lo requiere y en aspectos inherentes a sus funciones.	
	D. Tiene poco interés de capacitarse.	
	E. No le interesa capacitarse.	
3.7. CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores.	A. Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	
	B. Rara vez cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto.	
	C. Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	x
	D. Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	
	E. Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.	
3.8. INICIATIVA Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas tareas.	A. Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	
	B. Tiene acciones lentas, con frecuencia hay	

	que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.	
	C. Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	
	D. Resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas.	X
	E. Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan.	
3.9. COOPERACIÓN	A. Se excede en sus esfuerzos para colaborar.	
Considera la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda.	B. Atiende una solicitud de colaboración.	+
	C. Solo se limita a sus funciones, no colabora en asuntos adicionales.	
	D. Se muestra renuente a colaborar.	
	E. Cooperera muy poco; no se cuenta con su ayuda.	
3.10. RELACIONES HUMANAS	A. Nunca interactúa con sus compañeros de trabajo; no se adapta fácilmente.	
Ambiente de trabajo dinámico y cordial.	B. Le cuesta relacionarse con los demás.	
	C. Mantiene relaciones de amistad con ciertos compañeros de trabajo.	
	D. Capacidad para hacer amistades rápidamente.	
	E. Excelentes relaciones personales dentro de la institución.	X
3.11. CONFIABILIDAD	A. Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	
Asesoría, dirección, corrección.	B. Puede confiarse en su trabajo; no necesita verificaciones.	f
	C. Sigue los procedimientos, se necesita especificaciones esporádicamente.	
	D. Requiere verificaciones continuamente.	
	E. No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	
3.12. COMPRENSIÓN DE SITUACIONES	A. Ninguna capacidad de intuición.	
Capacidad para resolver problemas.	B. Poca capacidad de intuición.	
	C. Capacidad satisfactoria de intuición.	f
	D. Buena capacidad de intuición.	
	E. Excelente capacidad de intuición.	
3.13. ANTIGÜEDAD	A. Es empleado desde que la entidad financiera inició sus operaciones.	
Tiempo que el empleado ha permanecido como funcionario de la institución.	B. En el tiempo que lleva trabajando ha ocupado distintos departamentos.	
	C. Lleva trabajando más de dos años dentro de la entidad financiera.	

	D. Lleva trabajando más de un año dentro de la entidad financiera.	
	E. Recién empezó a trabajar en esta entidad.	X
3.14. CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	A. Muy lento en asimilar; memoria insuficiente para aprender nuevos métodos y tareas.	
Considera la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos.	B. Necesidad de muchas instrucciones. No se adapta fácilmente a nuevas tareas o procedimientos.	
	C. Necesidad promedio de instrucciones. Necesita cierta ayuda.	X
	D. Aprende pronto, recuerda las instrucciones.	
	E. Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.	
3.15. COMUNICACIÓN	A. Comunica información de una manera clara y pertinente, captando la atención del receptor, facilitando la rápida comprensión del mensaje.	
Habilidad para transmitir en forma oral o escrita, informaciones claras, pertinentes que estén relacionadas con sus funciones.	B. Comunica información de una manera clara y pertinente, captando la atención del receptor.	+
	C. Comunica información de una manera clara y pertinente, pero no relevante, dificultando la del mensaje.	
	D. Comunica información de una manera confusa, no se logra la comprensión del mensaje.	
	E. No es capaz de comunicarse con sus compañeros.	

ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN

OBSERVACIONES GENERALES	
.....	
COMENTARIOS DEL EVALUADO	
<i>Formulación de preguntas claras y entendidas para poder responder las interrogantes.</i>	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR	
<i>El estudiante debe saber que las competencias con los contenidos de los temas de la asignatura se adquieren en el orden y calidad en relación de la Estrategia de Aprendizaje.</i>	
<p style="text-align: center;">Firma del Evaluado:</p> <div style="text-align: center;"> -----</div>	<p style="text-align: center;">Firma del Evaluador:</p> <div style="text-align: center;"> -----</div>

ANEXO Nº 2



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

OBJETIVOS:

Esta encuesta está diseñada para medir aspectos específicos. Trata de obtener indicativos concretos para mejorar el nivel de satisfacción del personal y evaluar el efecto de medidas anteriores. Es una encuesta estandarizada que ha sido utilizada en algunas empresas con resultados satisfactorios.

INSTRUCCIONES

- ✓ La encuesta es anónima. No escriba su nombre, los datos que solicita tiene como único objetivo tomar medidas correctivas en cada área.
- ✓ Aunque la encuesta es anónima, se necesita saber la opinión de cada departamento o área de la entidad. Por eso le solicitamos escribir el nombre del departamento área o sección de trabajo a la que usted pertenece.
- ✓ Esto no es una prueba o examen. No hay respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos contestar todas las preguntas con la verdad.
- ✓ Por favor conteste la encuesta de manera individual.
- ✓ Escriba con claridad la letra que usted elija para su respuesta.

PRIMERA PARTE

A continuación le presentamos los 13 factores sobre diferentes aspectos del clima laboral de su trabajo y de su entidad financiera. Responda con toda libertad y manifieste su opinión personal en la hoja siguiente, indicando:

A	Muy importante
B	Importante
C	No lo considera importante
D	Nada importante
E	No sabe que responder

FACTORES

1. BENEFICIOS DE LEY
2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL
3. ERGONOMÍA
4. RECONOCIMIENTO
5. MOVILIDAD
6. JEFE Y SUPERIORES
7. COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO
8. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO
9. PUESTO DE TRABAJO
10. COMPAÑEROS DE TRABAJO
11. SEGURIDAD EN EL TRABAJO
12. INDEPENDENCIA
13. OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

HOJA DE RESPUESTAS

PRIMERA PARTE

Número/Código:					
Por favor marque con una (x), no haga otras marcas.					
N°	A	B	C	D	E
1		X			
2	X				
3		X			
4			X		
5		X			
6		X			
7		X			
8	X				
9		X			
10	X				
11		X			
12		X			
13	X				

EQUIVALENCIAS	
A	Muy importante
B	Importante
C	No lo considera importante
D	Nada importante
E	No sabe que responder

SEGUNDA PARTE

A continuación tiene 43 preguntas sobre los diferentes aspectos de su trabajo. Responda con toda libertad y manifieste su opinión personal indicando:

A	Totalmente de acuerdo
B	De acuerdo
C	En desacuerdo
D	Totalmente en desacuerdo
E	No sabe que responder

PREGUNTAS:

1. El empleado de la entidad financiera conoce todos los beneficios de ley que debe recibir.
2. Los ingresos que recibe el empleado le permite satisfacer las necesidades personales.
3. El salario que recibe el empleado, está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza.
4. Se corresponde el salario que recibe con el nivel de preparación que tiene el empleado.
5. El empleado recibe los quince días de vacaciones al año que por ley le corresponde.
6. El empleado está satisfecho con la trayectoria en la Cooperativa.
7. Le gusta al empleado la entidad financiera donde labora.
8. El empleado se siente orgulloso de pertenecer a esta entidad.
9. El empleado tiene conocimiento del aporte que realiza con el trabajo para el desarrollo de la Cooperativa.

10. En caso que el empleado tuviera la oportunidad de dejar la entidad por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, ¿se quedaría en la Cooperativa?
11. Dentro de la entidad, el empleado tiene el espacio suficiente en el puesto de trabajo.
12. El puesto de trabajo en que el empleado realiza las actividades es lo suficientemente cómodo.
13. Las pantallas de los ordenadores que se utilizan dentro de la entidad tienen algún filtro de protección.
14. El sistema informático que se maneja dentro de la entidad funciona a una velocidad adecuada.
15. Dentro de la Cooperativa, existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo.
16. El empleado considera que el trabajo que realiza está suficientemente reconocido y considerado por el jefe o superiores.
17. En la Cooperativa existe movilidad y cambio de puestos de trabajo permanentemente.
18. Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento.
19. Los jefes departamentales o superiores tratan bien al empleado; con amabilidad y respeto.
20. El empleado considera adecuado el nivel de exigencia por parte del jefe o superiores.
21. Los jefes o superiores son participativos.
22. El empleado trabaja en equipo con su jefe y compañeros.
23. El empleado mantiene una buena comunicación con su jefe y superiores.
24. El empleado considera que tiene un jefe justo y equitativo.
25. El trabajo que ejecuta requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos.
26. El empleado se siente apoyado por el grupo en todo momento.

27. La Cooperativa reconoce periódicamente al empleado más destacado.
28. ¿El empleado más destacado recibe estímulos?
29. El puesto que ocupa en la entidad está en relación con la experiencia que posee.
30. El puesto que ocupa el empleado actualmente, está en relación con la titulación académica.
31. El empleado se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa.
32. El empleado considera que existe un excelente clima laboral dentro de la entidad.
33. Le gustaría permanecer en el puesto de trabajo que ocupa dentro de la entidad.
34. El empleado mantiene una buena relación con sus compañeros.
35. Cuando el empleado inicia sus operaciones en la entidad, siente el apoyo y ayuda de los demás compañeros de trabajo.
36. Dentro de la Cooperativa existe un ambiente armónico y de unión con los empleados.
37. En algún momento el empleado ha sido testigo de un caso de acoso laboral.
38. El empleado tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro.
39. El empleado como miembro del grupo, puede desarrollar con habilidad y autonomía todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo.
40. ¿El jefe inmediato permite tomar decisiones al empleado?
41. ¿El empleado siempre cumple órdenes o toma iniciativas y responsabilidades?
42. Las funciones que realiza el empleado contribuyen al crecimiento de éste.

43. CADECOL cuenta con planes específicos destinados a mejorar el trabajo.

HOJA DE RESPUESTAS

SEGUNDA PARTE

Número/Código:					
Por favor marque con una (x), no haga otras marcas.					
N°	A	B	C	D	E
1	X				
2			X		
3		X			
4		X			
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12		X			
13	X				
14	X				
15	X				
16	X				
17			X		
18		X			
19	X				
20	X				

EQUIVALENCIAS	
A	Totalmente de acuerdo
B	De acuerdo
C	En desacuerdo
D	Totalmente en desacuerdo
E	No sabe que responder

21	X				
22	X				
23	X				
24	X				
25	X				
26	X				
27		X			
28		X			
29		X			
30			X		
31	X				
32	X				
33		X			
34	X				
35	X				
36	X				
37				X	
38	X				
39	X				
40	X				
41		X			
42	X				
43		X			

ANEXO Nº 3



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Introducción.- La presente encuesta tiene como objetivo fundamental determinar la percepción del cliente en relación a los productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL). Favor contestar con elocuencia y responsabilidad, previo a que la información obtenida guarde pertinencia con la realidad.

Instrucción.- Señale con una (x) la (s) alternativa (s) que responda a la pregunta.

Agencia:

1. ¿Usted es cliente de la Cooperativa?

Si () No ()

2. De las siguientes opciones, ¿por qué razón escogió esta entidad financiera?

Experiencia () Calidad ()

Posicionamiento () Responsabilidad ()

Confiabilidad () Seguridad ()

Eficacia () Garantía ()

Solvencia () Otros ()

3. De los siguientes rangos, ¿cuál es el que más se aproxima a su nivel de ingresos mensuales?

USD 1 – USD 500 () USD 1501 - USD 2000 ()

USD 501 - USD 1000 () USD 2001 - USD 2500 ()

USD 1001 - USD 1500 () Otros ()

4. De los siguientes niveles, ¿qué monto se aproxima más al flujo que usted destina para ahorros?

USD 1 - USD 50 () USD 151 - USD 200 ()

USD 51 - USD 100 () USD 201 - USD 250 ()

USD 101 - USD 150 () Otros ()

5. De los siguientes periodos de tiempo, ¿cuál se aproxima más a su período de permanencia como socio de la Cooperativa?

- De un mes a un año () De seis a diez años ()
De dos a cinco años () Más de once años ()
- 6. De las siguientes periodicidades, señale ¿cada qué tiempo utiliza los servicios de la Cooperativa?**
- Todos los días () Una vez al mes ()
Una a dos veces por semana () No sabe que responder ()
Cada quince días () Otro ()
- 7. De las siguientes alternativas, ¿a través de cuál conoció la oferta de la Cooperativa?**
- Tv () Internet ()
Radio () Prensa o Revistas ()
Referencias personales () Otros ()
- 8. ¿Cómo considera que fue el trato que recibió por parte de los empleados de la Cooperativa?**
- Cordial () Desagradable ()
Atento () Desatento ()
Amable () Descortés ()
Cortés () Grosero ()
- 9. De su estructura organizacional, ¿qué departamentos requiere mayor frecuencia?**
- Atención al Cliente () Crédito ()
Cajas () Otros ()
- 10. Si su respuesta fue Atención al Cliente, ¿cómo considera que fue la atención que recibió por parte de este departamento?**
- Excelente () Mala ()
Muy buena () Inadecuada ()
Buena () Pésima ()
Regular () Otra ()
- 11. Si su respuesta fue Cajas, ¿cómo considera la actitud de servicio de los funcionarios de esta unidad?**
- Excelente () Mala ()
Muy buena () Inadecuada ()
Buena () Pésima ()
Regular () Otra ()
- 12. Si su respuesta fue Crédito, ¿cómo considera que fue atendido por este departamento?**
- Excelentemente () Mal ()
Muy bien () Inadecuadamente ()
Bien () Pésimamente ()
Regular () Otro ()
- 13. De los siguientes productos que ofrece la Cooperativa, ¿cuál utiliza con mayor frecuencia?**
- Ahorro a la Vista () Crédito Agrícola ()
Ahorro Junior () Crédito Emergente ()

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Inversiones a Plazo Fijo | <input type="checkbox"/> | Microcrédito | <input type="checkbox"/> |
| Crédito Consumo | <input type="checkbox"/> | Crédito Comercial | <input type="checkbox"/> |
| Crédito Soat | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |
- 14. Los productos ofrecidos por la Cooperativa y descritos anteriormente, ¿satisfacen las necesidades del cliente?**
- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> | Total desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
- 15. De los siguientes servicios que ofrece la Cooperativa, ¿cuál de estos utiliza con mayor periodicidad?**
- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Pago de roles | <input type="checkbox"/> | Cajero automático | <input type="checkbox"/> |
| Chequera local | <input type="checkbox"/> | Seguro de desgravamen | <input type="checkbox"/> |
| Tarjeta de débito | <input type="checkbox"/> | Débitos automáticos | <input type="checkbox"/> |
- 16. Los servicios ofrecidos por la Cooperativa y descritos anteriormente, ¿satisfacen las necesidades del cliente?**
- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> | Total desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
- 17. De los siguientes productos y servicios que no ofrece la Cooperativa, ¿cuál le gustaría que se implemente?**
- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Crédito Estudiantil | <input type="checkbox"/> | Pago Bono D. Humano | <input type="checkbox"/> |
| Crédito para Vivienda | <input type="checkbox"/> | Seguro de Vida | <input type="checkbox"/> |
| Dispensario Médico | <input type="checkbox"/> | Convenios con Farmacias | <input type="checkbox"/> |
- 18. De las siguientes alternativas de respuesta, señale ¿cuál corresponde a su nivel de satisfacción o insatisfacción en lo referente a la agilidad de las transacciones que realiza en la Cooperativa?**
- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Totalmente satisfecho | <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |
| Satisfecho | <input type="checkbox"/> | Indiferente | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Otro | <input type="checkbox"/> |
- 19. Al momento de acceder a un crédito, ¿cómo considera que son los trámites que requiere la Cooperativa?**
- | | | | |
|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Fáciles | <input type="checkbox"/> | Tediosos | <input type="checkbox"/> |
| Cómodos | <input type="checkbox"/> | Complicados | <input type="checkbox"/> |
| Difíciles | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |
- 20. ¿Se mantendría como cliente de la Cooperativa?**
- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

ANEXO Nº 4



MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



INTRODUCCIÓN

El Departamento de Recursos Humanos es un componente crucial y un socio de éxito en toda organización; la importancia del departamento está dada porque es quien se encarga de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, etc.; también es el encargado de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral; y de esta manera mantener a sus empleados motivados.

El presente manual contiene la estructura organizacional de la Oficina de Recursos Humanos, así como también las principales funciones que debe desempeñar el jefe de esta unidad; con el propósito de mantener una adecuada administración del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL), puesto que es necesario que las actividades relacionadas con el personal sean llevadas a cabo por personas especializadas en el campo y para ello este manual desarrolla los fundamentos básicos para que dicha área funcione eficientemente.

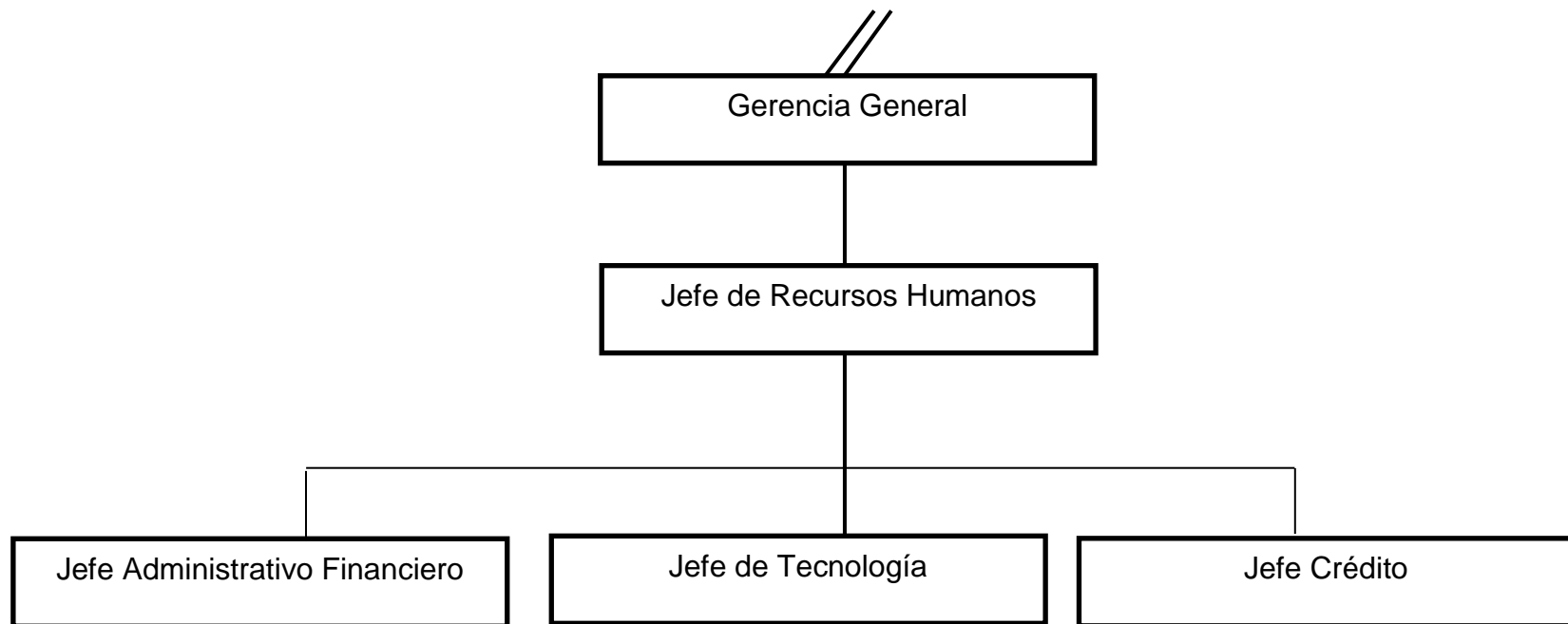
OBJETIVO DEL MANUAL

Definir la estructura y principales funciones del Departamento de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL).

ALCANCE

Este manual es de uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Loja (CADECOL).

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CADECOL
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La Oficina de Recursos Humanos es el órgano que tiene como misión planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades y procesos de recursos humanos, de conformidad con las políticas, lineamientos y disposiciones establecidas por la ley y la Cooperativa.

TÍTULO DEL PUESTO

Jefe de Recursos Humanos

NIVEL

Ejecutivo

OBJETIVOS

Objetivo Principal:

- ❖ Atender, retener y desarrollar al personal idóneo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CADECOL.

Objetivos Sociales:

- ❖ Tratar a cada empleado en igualdad de condiciones, ofreciendo al personal las mismas oportunidades y los mismos beneficios.
- ❖ Poner a disposición de todo el personal los servicios que la Cooperativa ofrezca.

Objetivos Corporativos:

- ❖ Diseñar y definir cada puesto dentro de la organización de manera que contribuya a las metas de la entidad.
- ❖ Estudiar, analizar y solucionar los aspectos del personal que

obstaculicen el logro de las metas trazadas.

Objetivos Funcionales:

- ❖ Optimizar los recursos que se destinen a la dotación, mantenimiento y desarrollo del personal.
- ❖ Dotar y mantener un número adecuado de empleados de manera que las necesidades de la organización estén cubiertas por completo.

Objetivos Personales:

- ❖ Dotar a la cooperativa cuyos intereses personales coincidan con los intereses de la organización.
- ❖ Satisfacer las necesidades del personal dentro de las posibilidades de la entidad.

FUNCIONES

El Jefe de la Oficina de Recursos Humanos deberá cumplir con las siguientes funciones:

Análisis de puestos:

- ❖ Elaboración y actualización de las descripciones y perfiles de los puestos. Valuación de puestos.

Reclutamiento del personal:

- ❖ Tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Selección del personal:

- ❖ Comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos

a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

- ❖ Incluye el proceso de entrevista y realización de exámenes.

Inducción:

- ❖ Integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización en general.

Capacitación al personal:

- ❖ Elaboración, implementación y ejecución de programas de capacitación al personal.

Evaluación del desempeño:

- ❖ Mide el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Motivación:

- ❖ Programas de estímulos e incentivos a los empleados más destacados.

Compensación:

- ❖ Dar una remuneración adecuada en valor monetario a los empleados, con los beneficios de ley que corresponda.

Higiene y Seguridad:

- ❖ Actividades orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los funcionarios y empleados.

REQUISITOS

- ❖ Título profesional en Ingeniería Comercial o carreras afines a los requerimientos del puesto.
- ❖ Experiencia mínima de dos años en cargos similares.

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

ANEXO Nº 5

PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL “CADECOL”

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
	Inicio	
Jefe del Área vacante	Realiza requisición de personal.	Requisición de personal.
Jefe de Recursos Humanos	Verifica que exista disponibilidad presupuestal.	
Jefe de Recursos Humanos	Si existe disponibilidad continúa el proceso, caso contrario notifica al Jefe del Área vacante la no contratación.	
Jefe de Recursos Humanos	Verifica que el análisis del puesto esté elaborado y tenga toda la información necesaria.	
Jefe de Recursos Humanos	Si existe análisis del puesto y está actualizado se continúa con el proceso, caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con el área vacante.	Análisis del puesto.
Jefe de Recursos Humanos	Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc.) que se van a utilizar en el proceso.	Exámenes de conocimiento y habilidades, pruebas psicométricas.
Jefe de Recursos Humanos	Elabora convocatoria para postulantes del puesto.	Convocatoria.
Jefe de Recursos Humanos	Realiza difusión de la convocatoria.	
Jefe de Recursos Humanos	Recibe documentos de candidatos, verifica que cumplan con criterios de la convocatoria y realiza entrevista inicial.	Formato de entrevista inicial, currículum.
Jefe de Recursos Humanos	Informa a los candidatos que no cumplan con los criterios de la convocatoria y agradece interés.	
Jefe de Recursos Humanos	Recibe documentos de candidatos que cumplen con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de	Currículum, referencias laborales.

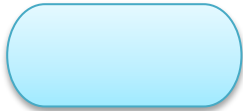
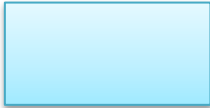
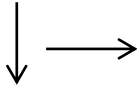



	exámenes.	
Jefe de Recursos Humanos	Aplica examen de conocimientos y habilidades.	
Jefe de Recursos Humanos	A candidatos que no aprobaron exámenes informa los resultados, de futuras convocatorias y agradece interés.	
Jefe de Recursos Humanos	A candidatos que aprobaron exámenes informa de sus resultados y fecha de aplicación de pruebas psicométricas.	
Jefe de Recursos Humanos	Aplica pruebas psicométricas.	
Jefe de Recursos Humanos	A candidatos que no aprobaron pruebas psicométricas informa los resultados, agradece su interés.	
Jefe de Recursos Humanos	A candidatos que aprobaron pruebas psicométricas informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación.	
Jefe de Recursos Humanos	Realiza el estudio socioeconómico.	
Jefe de Recursos Humanos	Elabora informe de estudio socioeconómico.	Informe de estudio realizado.
Jefe de Recursos Humanos	Solicita elaboración de estudio médico.	
Jefe de Recursos Humanos	Recibe reporte de estudio médico.	
Jefe de Recursos Humanos	A candidatos que no aprobaron estudio médico informa los resultados, agradece su interés.	
Jefe de Recursos Humanos	A candidatos que aprobaron estudio médico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación.	
Jefe de Recursos Humanos	Programa entrevista final con el Jefe del Área vacante.	
Jefe de Recursos Humanos	Integra informe general de la evaluación de los candidatos.	Informe general.
Jefe de Recursos Humanos	Envía informe general al Jefe del Área vacante.	
Jefe de Recursos Humanos	Recibe decisión del Jefe del Área vacante.	
Jefe de Recursos	Informa al personal no seleccionado	

Humanos	que los resultados de su expediente fueron archivados y que serán considerados para futuras contrataciones.	
Jefe de Recursos Humanos	Informa a la persona seleccionada la fecha para la contratación.	
Jefe de Recursos Humanos	Integra datos del personal no contratado y los archiva.	
Jefe de Recursos Humanos	Llena y registra la ficha de ingreso del nuevo empleado y genera el contrato.	
Jefe de Recursos Humanos	Hace firmar el contrato de trabajo al nuevo empleado.	Contrato de trabajo.
	Fin	

FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

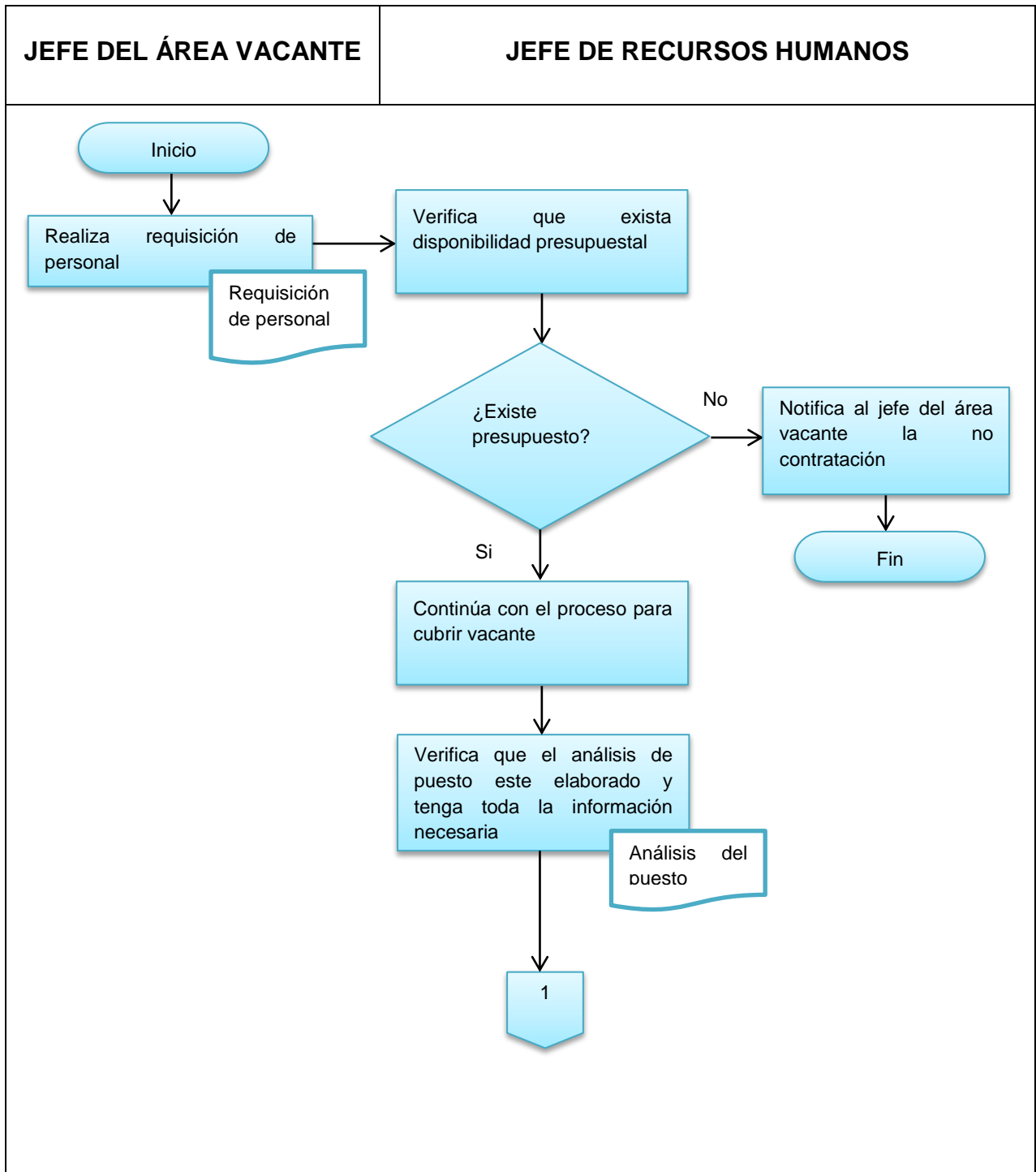
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL “CADECOL”

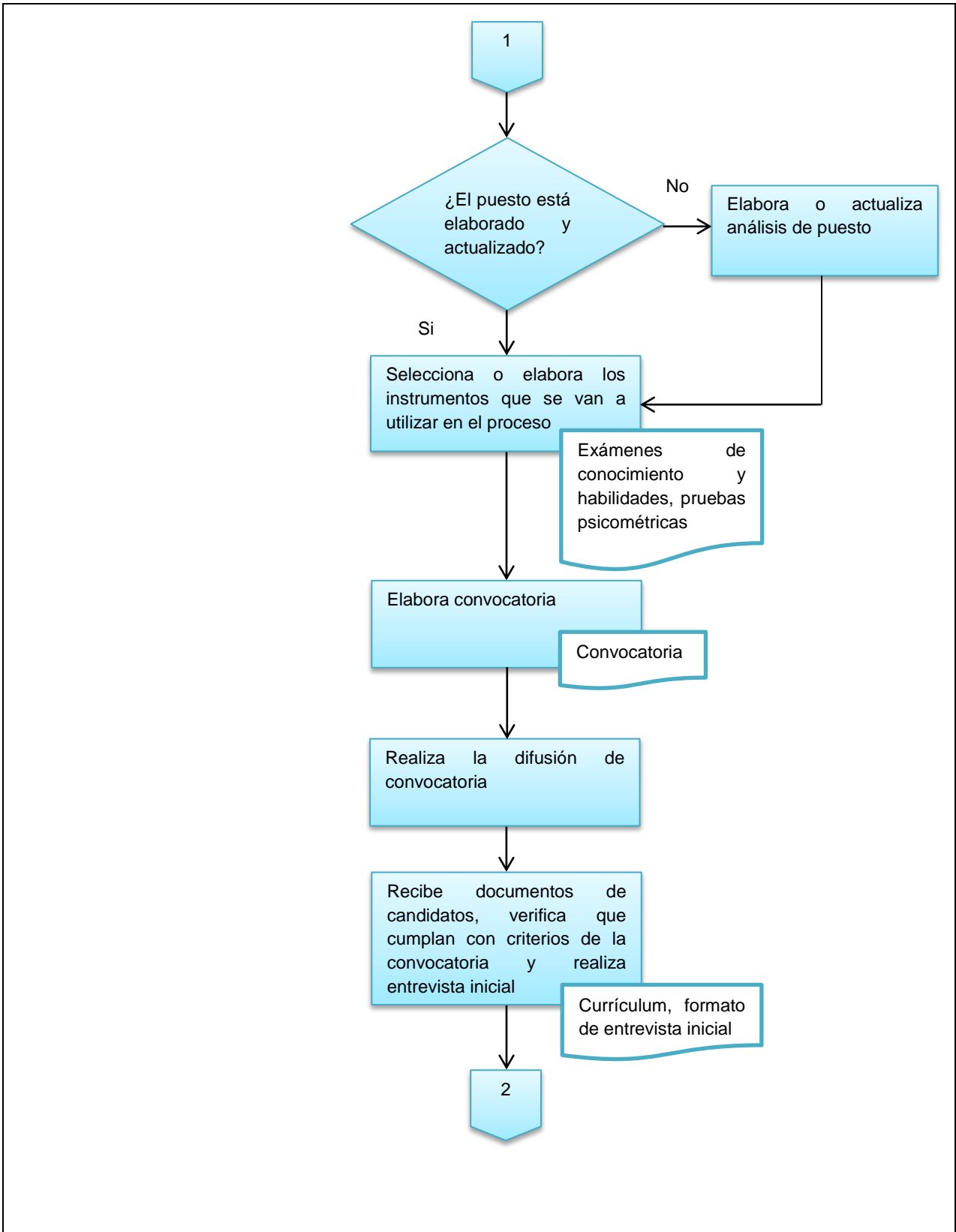
SIMBOLOGÍA

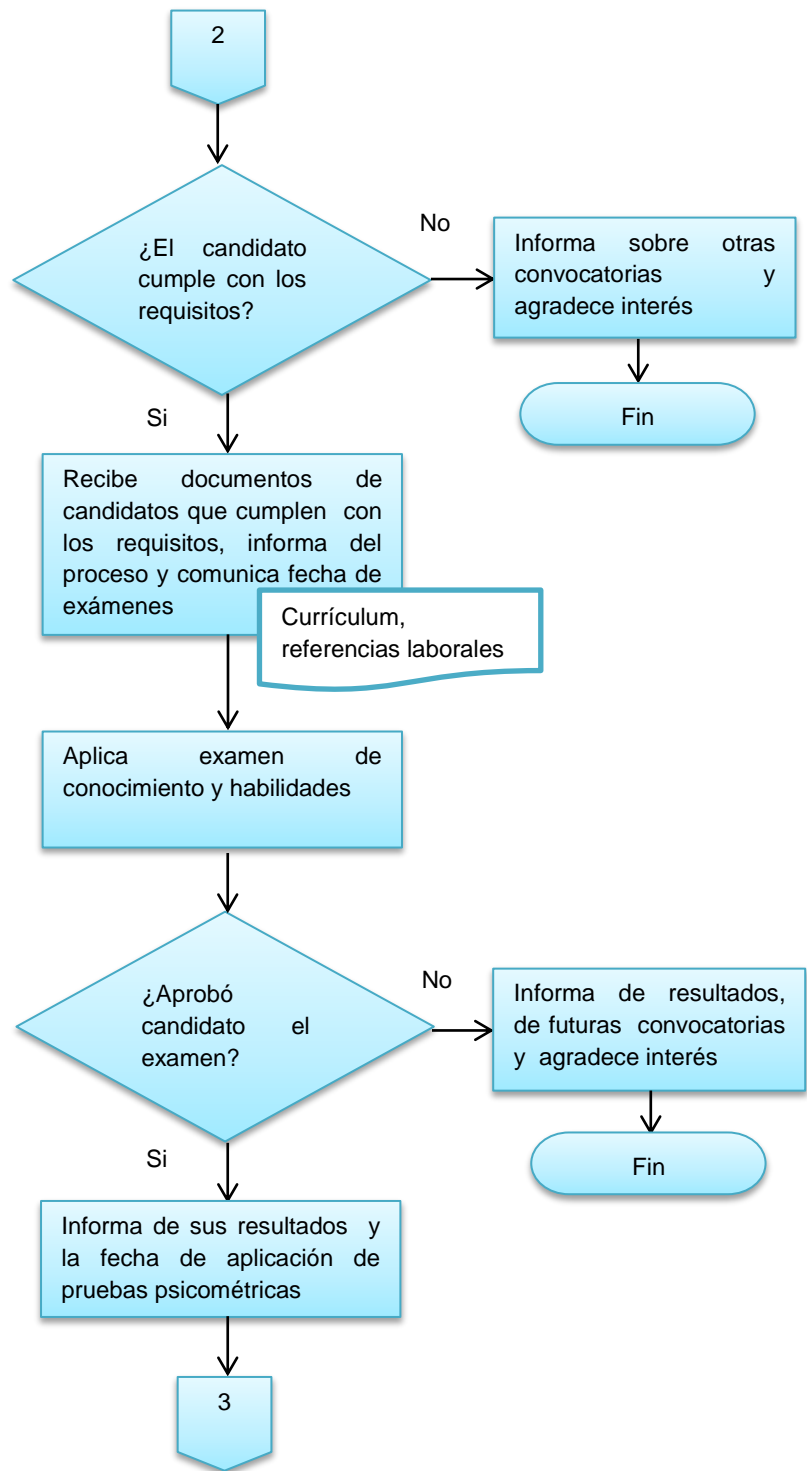
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio/Fin
	Proceso
	Dirección del flujo del proceso
	Decisión
	Conector de página
	Documento

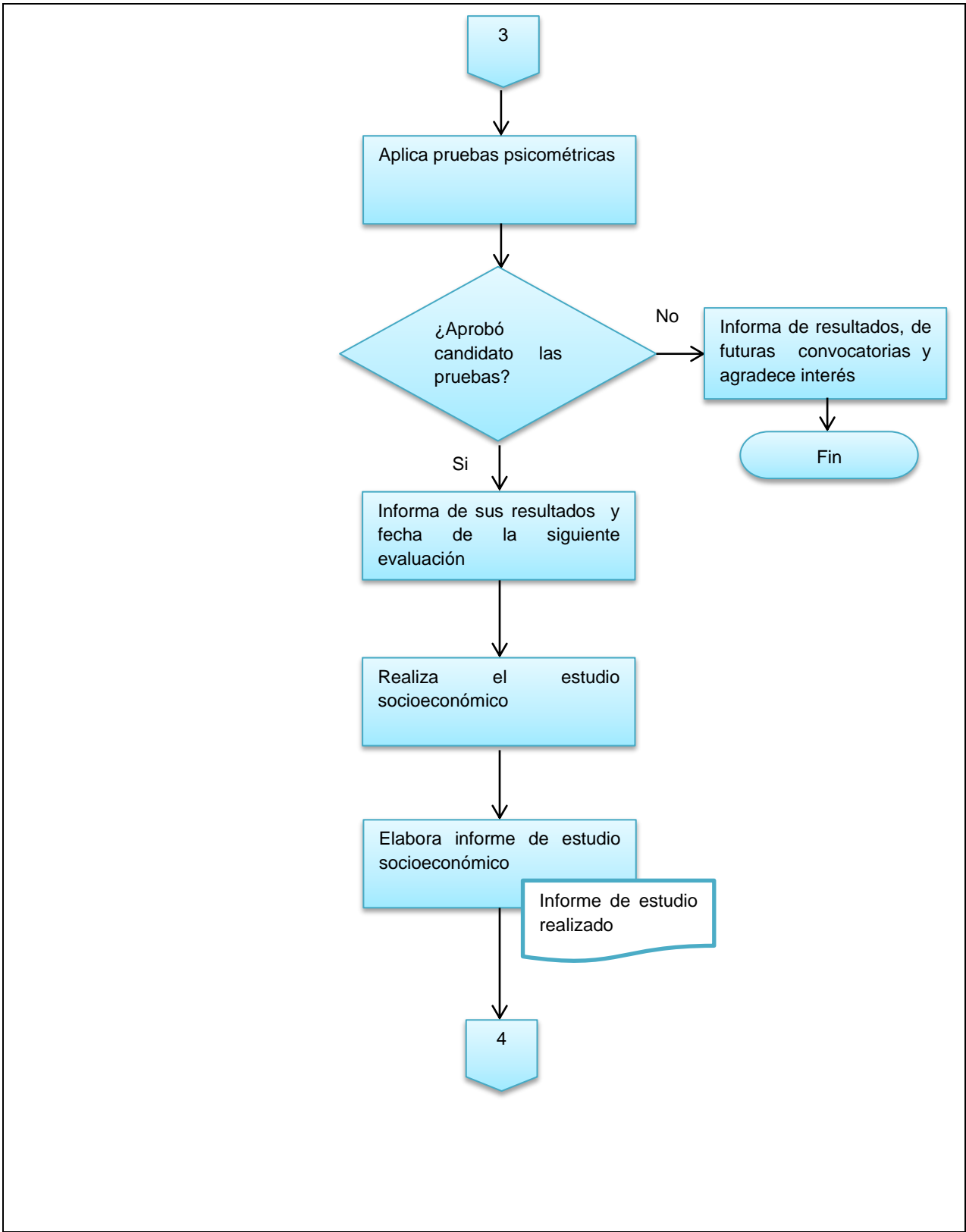
FUENTE: INVESTIGACIÓN DIRECTA
ELABORADO POR: LAS AUTORAS

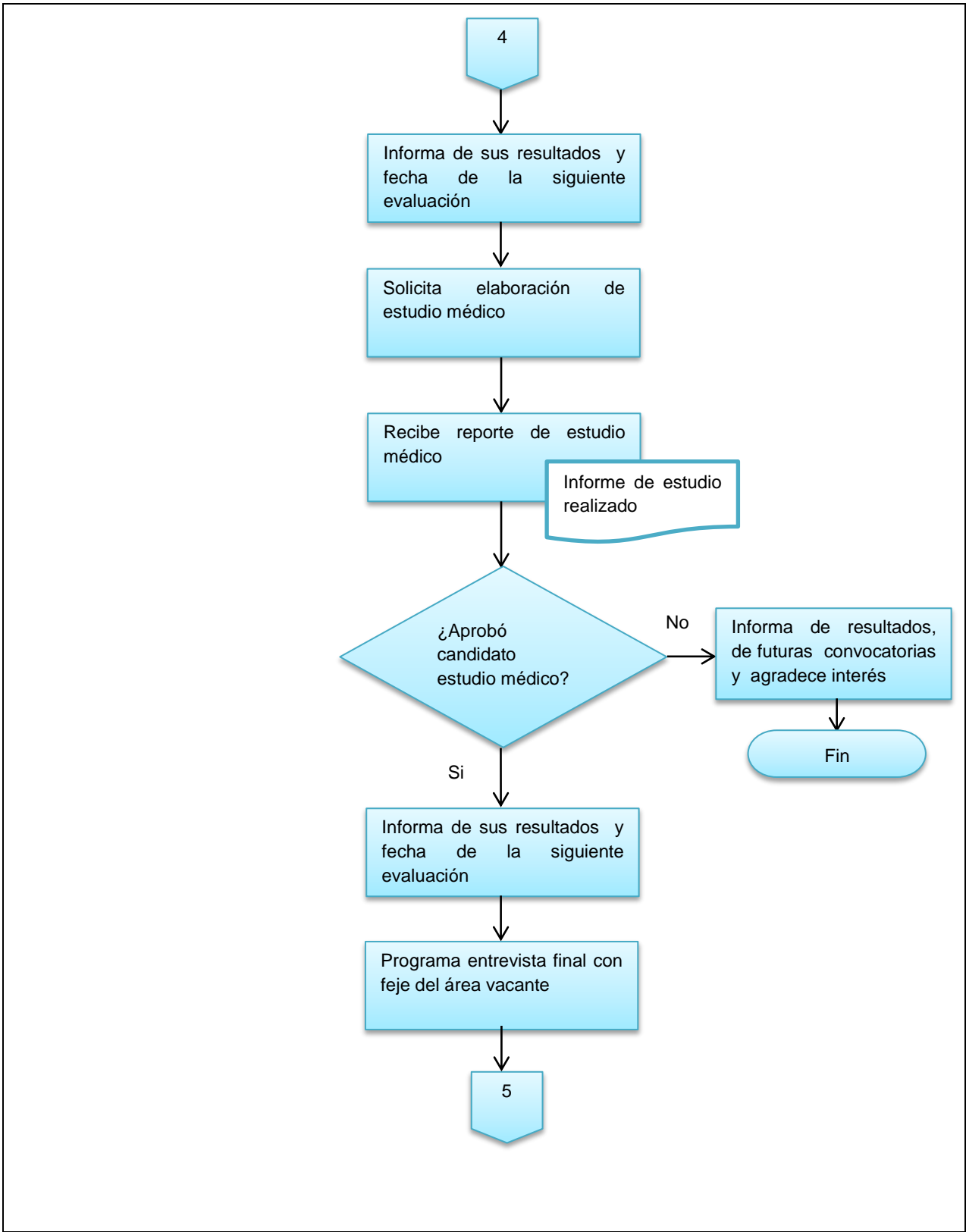
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL “CADECOL”

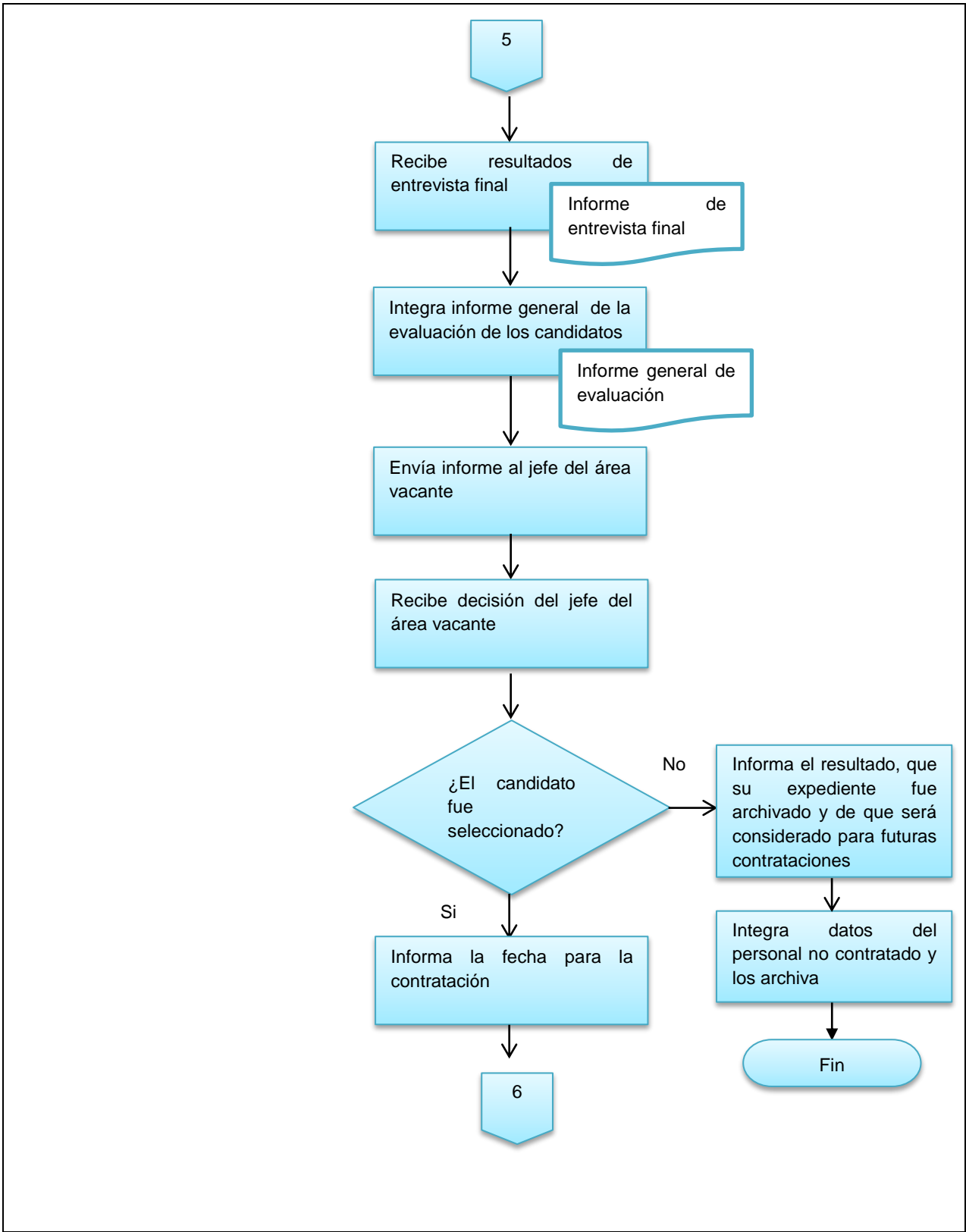


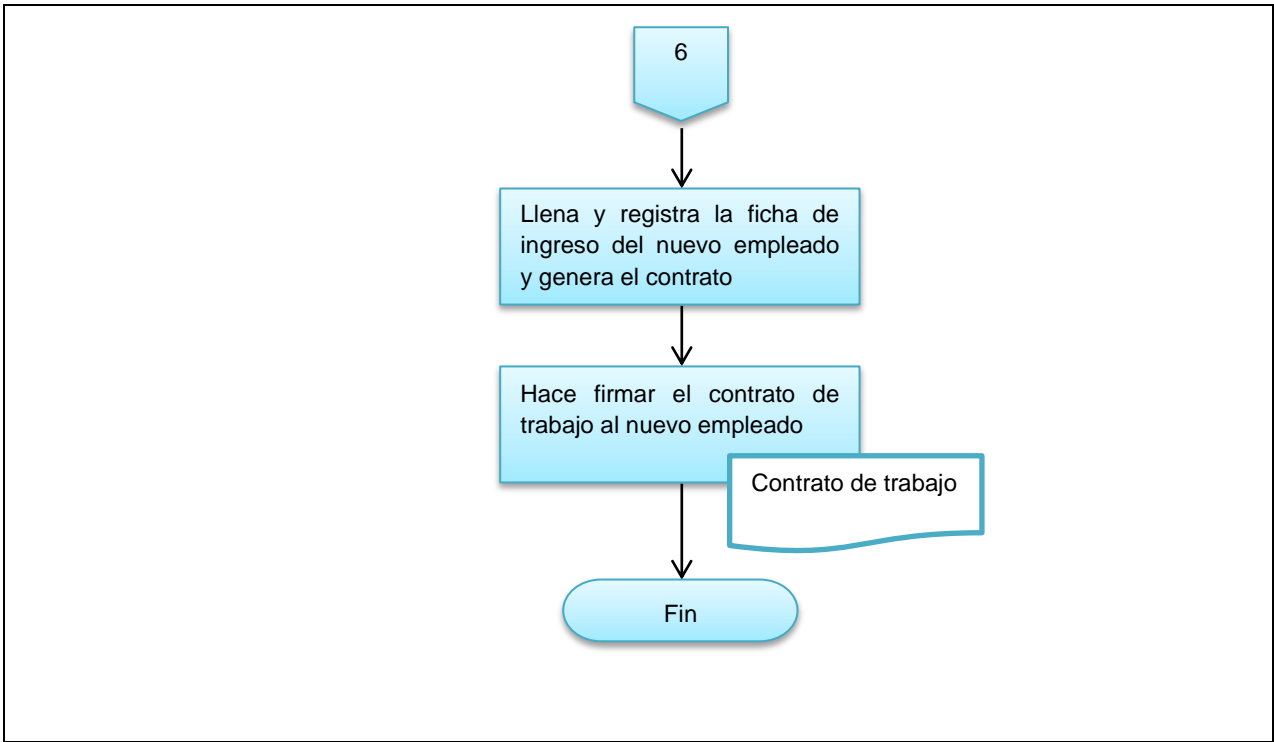












ANEXO Nº 6

FOTOGRAFÍA Nº 1

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO Y ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

AGENCIA EL CISNE

JEFE DE AGENCIA: LIC. MIREYA CUENCA FERNÁNDEZ



FOTOGRAFÍA N°2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO Y ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

AGENCIA CARIAMANGA

JEFE DE AGENCIA: ING. EFRÉN CARRIÓN LUDEÑA



FOTOGRAFÍA N°3

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO Y ENCUESTA DE
SATISFACCIÓN LABORAL**

AGENCIA SAN LUCAS

JEFE DE AGENCIA: ANÍVAL MOROCHO ANDRADE



FOTOGRAFÍA N°4

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO Y ENCUESTA DE
SATISFACCIÓN LABORAL**

AGENCIA NORTE

JEFE DE AGENCIA: ECON. LOURDES MASACHE CUEVA



FOTOGRAFÍA N°5

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO Y ENCUESTA DE
SATISFACCIÓN LABORAL**

AGENCIA ZAMORA

JEFE DE AGENCIA: LIC. XIMENA MONTAÑO HERRERA



FOTOGRAFÍA N°6

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO Y ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

MATRIZ

CONTADORA: DRA. SOLEDAD BASTIDAS CÓRDOVA



FOTOGRAFÍA N°7

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO Y ENCUESTA DE
SATISFACCIÓN LABORAL**

MATRIZ

JEFE DE NEGOCIOS: ECON. CAMILO TORRES



FOTOGRAFÍA N°8

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

AGENCIA SAN LUCAS



FOTOGRAFÍA N° 9

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

AGENCIA EL CISNE



FOTOGRAFÍA N° 10

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

AGENCIA SAN LUCAS



FOTOGRAFÍA Nº 11

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

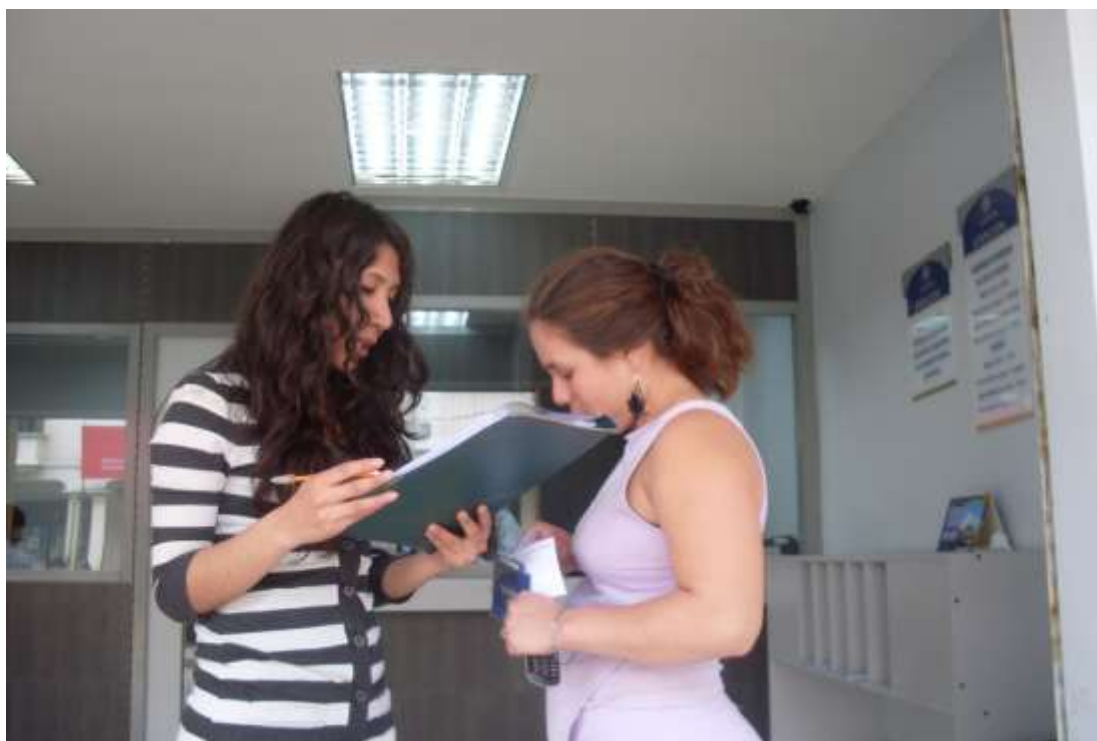
AGENCIA CARIAMANGA



FOTOGRAFÍA N° 12

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

AGENCIA NORTE



FOTOGRAFÍA N° 13

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

CENTRO COMERCIAL LOJA



ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
a. TÍTULO	8
b. RESUMEN (CASTELLANO E INGLÉS)	10
c. INTRODUCCIÓN	15
d. REVISIÓN LITERARIA	19
1. SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO	19
1.1. CLASIFICACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO	19
1.1.1. SECTOR FINANCIERO PÚBLICO	19
1.1.2. SECTOR FINANCIERO PRIVADO	20
1.1.3. SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	20
2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	23
2.1. IMPORTANCIA.....	24
2.2. FUNCIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	24
2.2.1. FUNCIÓN DE EMPLEO.....	24
2.2.2. FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS	25
2.2.3. RELACIONES INTERNAS.....	26
2.2.4. SERVICIOS AL PERSONAL.....	28
2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO ..	28
2.3.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS	29
2.3.2. OBJETIVOS FUNCIONALES	29
2.3.3. OBJETIVOS SOCIALES.....	30
2.3.4. OBJETIVOS PERSONALES.....	30
3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	31
3.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO....	31
3.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	32
3.3. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	33
3.4. PROCESO DE EVALUACIÓN DE COLABORADORES MEDIANTE COMISIÓN	34
3.5. FACTORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	35
4. CLIMA LABORAL	38
4.1. ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL	38
4.2. FACTORES DEL CLIMA LABORAL.....	39
4.3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.....	40
5. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	41
5.1. FINALIDAD DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	42
5.2. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	43
5.3. ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO.....	43
e. MATERIALES Y MÉTODOS	46
f. RESULTADOS	52

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA” (CADECOL).....	52
SUS INICIOS.....	52
MISIÓN.....	53
VISIÓN	53
VALORES.....	54
OBJETIVOS	54
PRODUCTOS FINANCIEROS	55
SERVICIOS FINANCIEROS.....	57
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “CADECOL”	59
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	60
DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN	61
SISTEMA DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN	62
RANGOS DE ACREDITACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	63
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS PARA LA EVALUACIÓN	63
ANÁLISIS DEPARTAMENTAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	64
ANÁLISIS POR AGENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	93
ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	121
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	128
DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL	129
SISTEMA DE PUNTUACIÓN PRIMERA PARTE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	130
SISTEMA DE PUNTUACIÓN SEGUNDA PARTE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	131
RANGOS DE ACREDITACIÓN PRIMERA PARTE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	133
RANGOS DE ACREDITACIÓN SEGUNDA PARTE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	133
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS PARA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	134
ANÁLISIS DEPARTAMENTAL DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	135
ANÁLISIS POR AGENCIA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	193
ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	249
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	260
IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN CADECOL	290
PLAN DE MEJORAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CADECOL.....	295

TEMAS PARA LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	311
COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS.....	313
COSTOS PARA CAPACITACIÓN AL PERSONAL	314
g. DISCUSIÓN.....	316
h. CONCLUSIONES.....	326
i. RECOMENDACIONES.....	329
j. BIBLIOGRAFÍA	330
ANEXO N° 1	333
ANEXO N° 2	338
ANEXO N° 3	347
ANEXO N° 4	350
ANEXO N° 5	359
ANEXO N° 6	372

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1	
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE CADECOL....	48
CUADRO Nº 2	
DISTRIBUCIÓN MUESTRAL.....	49
CUADRO Nº 3	
DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	61
CUADRO Nº 4	
SISTEMA DE PUNTUACIÓN PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	62
CUADRO Nº 5	
RANGOS DE ACREDITACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	63
CUADRO Nº 6	
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	63
CUADRO Nº 7	
ANÁLISIS CAJAS-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	64
CUADRO Nº 8	
ANÁLISIS NEGOCIOS-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	69
CUADRO Nº 9	
ANÁLISIS SISTEMAS-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	74
CUADRO Nº 10	
ANÁLISIS CONTABILIDAD-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	79
CUADRO Nº 11	
ANÁLISIS OPERACIONES-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	84
CUADRO Nº 12	
ANÁLISIS SECRETARÍA-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO..	89
CUADRO Nº 13	
ANÁLISIS AGENCIA SAN LUCAS-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	93
CUADRO Nº 14	
ANÁLISIS AGENCIA EL CISNE-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	97
CUADRO Nº 15	
ANÁLISIS AGENCIA CARIAMANGA-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	101
CUADRO Nº 16	
ANÁLISIS AGENCIA ZAMORA-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	106

CUADRO Nº 17	
ANÁLISIS AGENCIA NORTE-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	111
CUADRO Nº 18	
ANÁLISIS MATRIZ-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO	116
CUADRO Nº 19	
ANÁLISIS INSTITUCIONAL-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO.....	121
CUADRO Nº 20	
DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL	129
CUADRO Nº 21	
SISTEMA DE PUNTUACIÓN PARA PRIMERA PARTE DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	130
CUADRO Nº 22	
SISTEMA DE PUNTUACIÓN PARA SEGUNDA PARTE DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	131
CUADRO Nº 23	
RANGOS DE ACREDITACIÓN PARA PRIMERA PARTE DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	133
CUADRO Nº 24	
RANGOS DE ACREDITACIÓN PARA SEGUNDA PARTE DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	133
CUADRO Nº 25	
DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS PARA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	134
CUADRO Nº 26	
ANÁLISIS CAJAS PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	135
CUADRO Nº 27	
ANÁLISIS CAJAS SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	140
CUADRO Nº 28	
ANÁLISIS NEGOCIOS PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	146
CUADRO Nº 29	
ANÁLISIS NEGOCIOS SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	150
CUADRO Nº 30	
ANÁLISIS SISTEMAS PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	156
CUADRO Nº 31	
ANÁLISIS SISTEMAS SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	160
CUADRO Nº 32	
ANÁLISIS CONTABILIDAD PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE	

SATISFACCIÓN LABORAL.....	166
CUADRO N° 33	
ANÁLISIS CONTABILIDAD SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	170
CUADRO N° 34	
ANÁLISIS OPERACIONES PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	175
CUADRO N° 35	
ANÁLISIS OPERACIONES SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	179
CUADRO N° 36	
ANÁLISIS SECRETARÍA PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	184
CUADRO N° 37	
ANÁLISIS SECRETARÍA SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	188
CUADRO N° 38	
ANÁLISIS AGENCIA SAN LUCAS PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	193
CUADRO N° 39	
ANÁLISIS AGENCIA SAN LUCAS SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	197
CUADRO N° 40	
ANÁLISIS AGENCIA EL CISNE PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	203
CUADRO N° 41	
ANÁLISIS AGENCIA EL CISNE SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	207
CUADRO N° 42	
ANÁLISIS AGENCIA CARIAMANGA PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	212
CUADRO N° 43	
ANÁLISIS AGENCIA CARIAMANGA SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	216
CUADRO N° 44	
ANÁLISIS AGENCIA ZAMORA PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	221
CUADRO N° 45	
ANÁLISIS AGENCIA ZAMORA SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	225
CUADRO N° 46	
ANÁLISIS AGENCIA NORTE PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	231
CUADRO N° 47	
ANÁLISIS AGENCIA NORTE SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE	

SATISFACCIÓN LABORAL.....	235
CUADRO N° 48	
ANÁLISIS MATRIZ PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	240
CUADRO N° 49	
ANÁLISIS MATRIZ SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	244
CUADRO N° 50	
ANÁLISIS INSTITUCIONAL PRIMERA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	249
CUADRO N° 51	
ANÁLISIS INSTITUCIONAL SEGUNDA PARTE-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	254
CUADRO N° 52	
PLAN DE MEJORAS PARA CADECOL-PROPUESTA UNO.....	295
CUADRO N° 53	
PLAN DE MEJORAS PARA CADECOL-PROPUESTA DOS.....	297
CUADRO N° 54	
PLAN DE MEJORAS PARA CADECOL-PROPUESTA TRES.....	302
CUADRO N° 55	
PLAN DE MEJORAS PARA CADECOL-PROPUESTA CUATRO.....	309
CUADRO N° 56	
TEMAS PARA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	311
CUADRO N° 57	
COSTOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS.....	313
CUADRO N° 58	
COSTOS PARA CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	314

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1	
¿USTED ES CLIENTE DE LA COOPERATIVA?	260
GRÁFICO Nº 2	
¿POR QUÉ RAZÓN ESCOGIÓ ESTA ENTIDAD FINANCIERA?	262
GRÁFICO Nº 3	
NIVEL DE INGRESOS MENSUALES DE SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA.....	263
GRÁFICO Nº 4	
FLUJO QUE DESTINAN SOCIOS Y CLIENTES PARA AHORROS.....	265
GRÁFICO Nº 5	
PERIODO DE PERMANENCIA COMO SOCIO DE LA COOPERATIVA	266
GRÁFICO Nº 6	
¿CADA QUÉ TIEMPO UTILIZA LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA?.....	268
GRÁFICO Nº 7	
¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO CONOCIÓ LA OFERTA DE LA COOPERATIVA?	269
GRÁFICO Nº 8	
TRATO QUE BRINDAN A LOS CLIENTES LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA.....	271
GRÁFICO Nº 9	
DEPARTAMENTO QUE REQUIERE MAYOR FRECUENCIA	272
GRÁFICO Nº 10	
ATENCIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.....	274
GRÁFICO Nº 11	
ACTITUD DE SERVICIO DE LOS FUNCIONARIOS DE CAJAS	275
GRÁFICO Nº 12	
ATENCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	277
GRÁFICO Nº 13	
PRODUCTOS FINANCIEROS QUE UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA	278
GRÁFICO Nº 14	
LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA COOPERATIVA ¿SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE?.....	280
GRÁFICO Nº 15	
SERVICIOS FINANCIEROS QUE UTILIZA CON MAYOR PERIODICIDAD.....	281
GRÁFICO Nº 16	
LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA COOPERATIVA ¿SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE?	283
GRÁFICO Nº 17	
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LA	

COOPERATIVA.....	284
GRÁFICO Nº 18	
AGILIDAD DE LAS TRANSACCIONES	286
GRÁFICO Nº 19	
TRÁMITES QUE REQUIERE LA COOPERATIVA PPARA ACCEDER A UN CRÉDITO	287
GRÁFICO Nº 20	
PERMANENCIA COMO CLIENTE DE LA COOPERATIVA	289