



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA.**

TEMA:

**ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO PARA EL CONTROL
DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA “COACMES”.**

AUTORAS:

**MARÍA FERNANDA. DE LA CRUZ MARCILLO
GEMA VALERIA. LUCAS ORMAZA**

TUTOR:

ING. BENIGNO JAVIER ALCÍVAR MARTÍNEZ, MG

CALCETA, MAYO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

María Fernanda De La Cruz Marcillo y Gema Valeria Lucas Ormaza, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
MARÍA F. DE LA CRUZ MARCILLO

.....
GEMA V. LUCAS ORMAZA

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

ING BENIGNO JAVIER ALCÍVAR MARTÍNEZ Mg, certifica haber tutelado la tesis **ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA “COACMES”**, que ha sido desarrollada por María Fernanda De La Cruz Marcillo y Gema Valeria Lucas Ormaza, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA “COACMES”**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por María Fernanda De La Cruz Marcillo y Gema Valeria Lucas Ormaza, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
MG. JENNY ZAMBRANO DELGADO

MIEMBRO

.....
MG. CESAR ANDRADE MOREIRA

MIEMBRO

.....
PhD. CECILIA PARRA FREIRE

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

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 y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he formado mis conocimientos,

A mis maestros por las enseñanzas impartidas, a lo largo mi proceso estudiantil, conocimientos que sin lugar a dudas serán puestos en práctica en la vida profesional,

Al Ph. D, Ernesto Negrín Sosa por el apoyo brindado en la realización de este proyecto, el mismo que con su experiencia, paciencia fue impulsador, y un buen guía para la culminación de la tesis,

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. y

Al Ing, Belfor Pico, gerente de “COACMES”, un gran líder, por abrirme las puerta de su Cooperativa y brindarme la confianza necesaria para efectuar el proceso de investigación, poniendo en práctica mis habilidades y conocimientos adquirido durante la vida estudiantil.

MARÍA F. DE LA CRUZ MARCILLO

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme en el sendero correcto de la vida, cada día en el transcurso de mi camino e iluminándome en todo lo que realizo en mi vivir diario.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos da la oportunidad de una educación superior de calidad para formar conocimientos profesionales día a día,

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre lo que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos, gracias por eso y por mucho más, a mi hermano por apoyarme en cada decisión que tomo, y por estar a mi lado en cada momento hoy, mañana y siempre.

A los docentes del ESPAM MFL, que impartieron su conocimiento y experiencias en el transcurso de mi vida académica.

A mi tutor y el tribunal por ser los evaluadores de mi preparación, por la motivación de repararme cada día en el campo de la investigación y sobre todo por la confianza brindada.

Al Ing. Belffor Pico, Gerente de la Cooperativa COACMES, por brindarme su confianza y prestarme sus instalaciones para poder realizar las investigaciones requeridas para el desarrollo de mi tesis.

GEMA V. LUCAS ORMAZA

DEDICATORIA

A mi Dios todo poderoso, por ser mi fuente, mi mano derecha, mi sustento, el que me ha dado la capacidad, la valentía y la fortaleza para que este sueño se haga realidad, sin ti mi Dios no hubiera podido, gracias porque en ti todas las cosas son posibles.

A mis abuelos María y Eloy, el regalo maravilloso que Dios me ha dado, por su apoyo incondicional, por su esfuerzos y sacrificios que han hecho por mí; para que este sueño hoy fuera una realidad, por brindarme a lo largo de mi vida su amor, y por ser parte fundamental de mi vida.

A mi hija, Mayle el regalo más hermoso que Dios me pudo haber dado, por ser fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

MARIA F. DE LA CRUZ MARCILLO

DEDICATORIA

A Dios: por permitirme tener la fuerza para terminar mi carrera.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mi hermano, familiares y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

La ayuda que Usted me ha brindado ha sido fundamental ha estado con migo, e incluso en los momentos más difíciles de este proyecto, no fue fácil pero estuvo motivándome y ayudándome hasta donde sus alcances lo permitieron. Se lo agradezco mucho.

GEMA V. LUCAS ORMAZA

CONTENIDO GENERAL

CARATULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
PALABRAS CLAVE.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
KEY WORDS.....	xvii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	8
2.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA.....	8

2.3.	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	8
2.4.	CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	9
2.5.	NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	10
2.5.1.	MACROPERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
2.5.2.	PERSPECTIVA INTERMEDIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
2.5.3.	MICROPERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	10
2.6.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10
2.7.	MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
2.7.1.	VARIABLES INDEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	11
2.7.2.	VARIABLES DEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	12
2.8.	VARIABLES INTERMEDIARIAS.....	13
2.8.1.	PRODUCTIVIDAD	13
2.8.2.	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD	14
2.8.3.	CALIDAD	14
2.8.4.	INNOVACIÓN.....	14
2.8.5.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	14
2.9.	CONTROL DE GESTIÓN.....	14
2.9.1.	ENTORNO DEL CONTROL DE GESTIÓN	15
2.10.	INDICADORES DE GESTIÓN	16
2.10.1.	GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.10.2.	GESTIÓN TÁCTICA.....	16
2.10.3.	GESTIÓN OPERATIVA.....	17
2.11.	SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN	17

2.12.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	17
2.12.1.	DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	18
2.12.2.	BENEFICIOS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	19
2.13.	CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	20
2.13.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	20
2.13.2.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	21
2.13.3.	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	22
2.13.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	22
2.14.	MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	23
2.14.1.	PLANIFICACIÓN	23
2.14.2.	PROCESO DE REFLEXIÓN DE LA ESTRATÉGICA.....	23
2.14.3.	DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO	24
2.14.4.	IMPLANTACIÓN	24
2.14.5.	CONTROL Y SEGUIMIENTO	25
2.15.	PLAN DE MEJORAS	25
2.15.1.	METAS.....	25
2.15.2.	ACCIONES.....	25
2.15.3.	IMPACTO	26
2.16.	COOPERATIVISMO	26
2.16.1.	COOPERATIVAS	26
2.16.2.	CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS	26
2.17.	GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	28
	CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	29
3.1.	UBICACIÓN	29
3.1.1.	DESCRIPCIÓN DEL CANTÓN SAN JACINTO	29
3.2.	DURACIÓN	30

3.3.	VARIABLES DEL ESTUDIO	30
	DEPENDIENTE:.....	30
	INDEPENDIENTE	30
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	30
3.4.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	30
3.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	31
3.5.	MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	31
3.5.1.	MÉTODOS	31
3.5.2.	TÉCNICAS	33
3.6.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
	FASE. - 1: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CONTROL DE GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA SER EVALUADAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COACMES DE SAN JACINTO.....	38
	FASE. - 2. ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	39
	FASE.- 3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	39
	FASE. - 4: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCIÓN DE LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.	40
	CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	41
	FASE. - I: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CONTROL DE LA GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA SER EVALUADAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COACMES DE SAN JACINTO.....	41

ETAPA I. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COACMES DE SAN JACINTO.....	41
ETAPA II. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	45
ETAPA III. DEFINICIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	48
FASE. - II. ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	51
ETAPA I. FAMILIARIZACIÓN CON EL GERENTE DE COACMES Y SU PERSONAL DE TRABAJO.	51
ETAPA II. DISEÑO DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA.	51
FASE. -III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	55
ETAPA I. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	55
ETAPA II. APLICACIÓN DEL MÉTODO DESACRIPTIVO. ¡Error! Marcador no definido.	
ETAPA III. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA, ENCUESTA, TABULACIÓN EN REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS....	63
FASE. - IV: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCIÓN DE LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.	79
5.1. CONCLUSIONES.....	85
5.2. RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	91

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Foto 3.1 Mapa de San Jacinto.....	29
Figura 4.1. Organigrama de la cooperativa.....	46
Figura 4.2. Perspectivas de los objetivos estratégicos.....	52
Figura 4.3. Descripción del Cuadro de Mando.....	54
Figura 4.4. Perspectiva del Cliente.....	60
Figura 4.5. Perspectiva de los Procesos Internos.....	61
Figura 4.6. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	62
Figura 4.7. Perspectiva Financiera.....	63
Figura 4.8. Tablero Balanceado de Control.....	64
Figura 4.9. Análisis Pest.....	67
Cuadro 4.1. Variables del Comportamiento Organizacional.....	48
Cuadro 4.2. Variables del Comportamiento Organizacional.....	50
Cuadro 4.3. Variables del Comportamiento Organizacional de acuerdo a su nivel.....	51
Cuadro 4.4. Tablero Balanceado de Control.....	65
Cuadro 4.5. Análisis FODA.....	66
Gráfico 4.1. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	69
Gráfico 4.2. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	70
Gráfico 4.3. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	70
Gráfico 4.4. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	71
Gráfico 4.5. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	72
Gráfico 4.6. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	73
Gráfico 4.7. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	73
Gráfico 4.8. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	74
Gráfico 4.9. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	75
Gráfico 4.10. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	76
Gráfico 4.11. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	76
Gráfico 4.12. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	77
Gráfico 4.13. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	78
Gráfico 4.14. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	79
Gráfico 4.15. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	79
Gráfico 4.16. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	80
Gráfico 4.17. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	81
Gráfico 4.18. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	81
Gráfico 4.19. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	82
Gráfico 4.20. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	83
Gráfico 4.21. Porcentaje de Resultados de la encuesta.....	84

RESUMEN

La elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la mejora en la gestión de la cooperativa "COACMES", como primer punto, se recopiló información relacionada con las variables de control en la gestión del Comportamiento Organizacional partir de ello, se elaboró a través de expertos un listado y se definieron las más involucradas para el estudio, luego teniendo en cuenta el Cuadro de Mando Integral se diseñó el cuestionario, en el cual se especificaron preguntas para conocer el grado de relación laboral que manejan sus directivos; además de la aplicación de una entrevista al gerente general de la cooperativa, para ampliar el contexto de la información en lo concerniente a las asignaciones de los puestos de trabajos y el nivel de satisfacción de los clientes. Establecidos los criterios a seguir para la obtención de resultados, fue precisa la utilización del método descriptivo, permitiendo reflejar las condiciones actuales de control en el diagrama de causa- efecto. Por último, se propuso un plan de mejoras para potenciar las variables del control de la gestión del Comportamiento Organizacional.

PALABRAS CLAVE

Cuadro de Mando Integral, control, comportamiento organizacional, gestión, plan de mejora.

ABSTRACT

The elaboration of a balanced scorecard for the improvement in the management of the cooperative "COACMES". As a first point, information related to the control variables was collected in the management of organizational behavior, based on this, a list was drawn up and the most involved were defined for the study, together with experts. Then, with the help of the balanced scorecard, the questionnaire was designed, in which questions were asked to know the degree of labor relation that their managers manage. In addition, the application of an interview to the general manager of the cooperative, to expand the context of information regarding the assignments of jobs and the level of customer satisfaction. Established the criteria to follow to obtain results, it was necessary to use the descriptive method, allowing to reflect the current control conditions in the cause-effect diagram. Finally, an improvement plan was proposed to enhance the control variables of the Organizational Behavior management.

KEY WORDS

Comprehensive scorecard, control, organizational behavior, management, improvement plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La constante evolución y crecimiento en la competitividad global ha hecho notoria la necesidad de una mejora esencial, sostenible en cuanto a los resultados operacionales, financieros de las empresas, por ello surge la aplicación de modernas y eficientes prácticas o técnicas gerenciales de medición, planificación, control como requisito obligatorio para comprender el modelo de negocio y evaluar el resultado en la toma de decisiones.

La variedad de la fuerza laboral, sus creencias, valores hace que los directivos se enfrenten a grandes desafíos en cuanto a su componente humano, debido a esto actualmente es uno de los mayores retos que hay en el mundo empresarial ya que el análisis de la conducta que tienen los individuos dentro de una empresa se ha convertido en una variable importante y determinante para la empresa. Basado en esto nace el estudio del comportamiento organizacional el cual es uno de los factores más importantes a tratar, ya que con él se puede evidenciar de qué manera afecta los grupos, personas y el ambiente laboral al comportamiento del individuo dentro de la organización con la finalidad de apaciguar los problemas referentes a las necesidades de sus empleados, a los intereses de la organización para lograr alcanzar los objetivos de la misma.

Las necesidades de los empleados, la necesidad de tener rentabilidad, productividad son aspectos importantes que determinan el éxito o fracaso de una organización por ello el propósito del Comportamiento Organizacional es la definición, descripción de fenómenos organizacionales, que una vez sean identificados necesitan ser corregidos a través del Control de la Gestión la cual ha ido avanzando a medida que se han manifestado nuevas variables que perjudican a nivel interno y externo a las organizaciones junto al talento humano, siendo este un proceso que proporciona la dirección efectiva de los recursos, que permite identificar las diferentes estrategias a seguir para cumplir con la misión y visión de la empresa basado en un alto rendimiento, convirtiéndose así en un mecanismo insustituible en cuanto a la mejora continua enfocándose en supervisar el desempeño del empleado y su enseñanza y capacitación.

La capacidad del conocimiento especializado de los directivos es un componente que les falta aplicar en el mecanismo laboral del trabajo de gestión, necesitan revivir la fuerza laboral para generar voluntad a la ventaja competitiva la cual solo se logra con el estudio del Comportamiento Organizacional y a través de sus variables tales como el diseño o cultura de la organización, el trabajo en equipo, grado de estudios, percepción, aprendizaje, desempeño, compromiso estas son algunas de tantas que deben ser tomadas en cuanto a la hora de analizar al talento humano.

En Manabí uno de los aspectos más críticos que proyectan las empresas es la medición de la gestión y el rendimiento de sus unidades de organización, ya que este juega un papel importante en la determinación del resultado en cuanto a objetivos, estrategias garantizando así su sustentabilidad y sostenibilidad. Dentro de estas están las cooperativas de ahorro y crédito que aportan de forma significativa al desarrollo económico del país, generando así fuentes de empleo que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas.

El cuadro de Mando Integral o BSC (Balanced Scorecard) es una herramienta revolucionaria para movilizar al personal de trabajo hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades, conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (Barcos 2015).

Kaplan y Norton (2009) argumentan que el Cuadro de Mando Integral, más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos aquellos que trabajan dentro de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral revolucionó el trabajo de

la gestión empresarial y sigue hoy siendo la herramienta más eficaz que tienen las empresas para llevar a cabo sus objetivos.

Davis y Newstrom (2002) citado por Aguillon; Berrun; Peña; Treviño 2015 expresan que es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas de toda clase de organizaciones.

En la actualidad es vital la implementación de un Cuadro de Mando Integral para las organizaciones ya que es una herramienta que dirige a las empresas en forma proactiva a corto y largo plazo a través de la elaboración de un mapa estratégico, el cual permite reflejar los objetivos y estrategias de manera que maximice los beneficios y el mejor uso de los recursos disponibles.

Manabí ha ido evolucionando en cuanto a instituciones financieras en las cuales se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito que representan el segundo actor del sector financiero nacional, teniendo como objetivo satisfacer las necesidades de sus socios y de terceros, por ello la implementación de una herramienta estratégica como el Cuadro de Mando Integral, ya que por su importancia, esta proporcionó a los directivos un amplio conocimiento sobre la visión, estrategias y objetivos que aportan directamente al éxito financiero a largo plazo, además facilitó aquellas organizaciones a tomar medidas correctivas.

En San Jacinto lugar en donde se desarrolló esta investigación se evidenció la oportuna aplicación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral como soporte para el Control de la Gestión, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COACMES debido a la insatisfacción de sus clientes y conflictos en sus relaciones laborales en cuanto a las variables del Comportamiento Organizacional.

En base a los elementos expuestos, se formula el problema mediante la presente investigación de la siguiente manera:

¿De qué manera incidió la elaboración del Cuadro de Mando Integral para el control de la Gestión de las variables del Comportamiento Organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito “COACMES”?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica desde el punto de vista social, económico, teórico y legal.

La justificación social de la investigación está dada en que el recurso humano es el más importante, es el motor de una empresa, por ello existen diferentes herramientas que ayudan a la mejorar la calidad de vida del trabajador con un excelente Comportamiento Organizacional gracias a la implementación de técnicas correctivas que contribuyen de forma proactiva y sustancial no solo al personal que labora sino también a tener clientes satisfechos por el servicio recibido.

En el plano económico la elaboración del Cuadro de Mando Integral para el control de gestión de las variables del Comportamiento Organizacional de la COACMES contribuyó al mejor uso de los recursos disponibles, diversificación de los ingresos, reducción de costos, en la cual favorecen el crecimiento y desarrollo de la misma ya que este tiene como ventaja centrarse en aspectos económicos analizados mediante indicadores de gestión.

En relación al tema abordado en la tesis, la presente investigación consta de una revisión de conceptos y aportes teóricos de diferentes autores los cuales fundamentaron la denominación del Control de Gestión, Comportamiento Organizacional, sus variables, y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control para las entidades financieras que se encuentran inmersas en mercados altamente competitivos

Finalmente desde la perspectiva legal, esta investigación se respalda en el artículo 108 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014) en donde se refiere a que las organizaciones de ahorro y crédito promoverán el uso

de metodologías financieras destinadas a dinamizar fondos y capital de trabajo. Por el cual mediante este estudio aportó científicamente a que la Cooperativa cuente con una herramienta de aplicación continua que le permitió al gerente obtener información real, de los factores que influyen dentro de las variables del comportamiento del personal de trabajo de COACMES.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Cuadro de Mando Integral para el control de Gestión de las variables del Comportamiento Organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito “COACMES” de San Jacinto en la provincia de Manabí.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables del Control de Gestión del Comportamiento Organizacional para ser evaluadas en la cooperativa de ahorro y crédito COACMES de San Jacinto.
- Estructurar el Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión de las variables del Comportamiento Organizacional.
- Aplicación del instrumento de evaluación del Control de Gestión de las variables del Comportamiento Organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito COACMES de San Jacinto.
- Proponer un plan de mejoras para contribuir a la solución de las insuficiencias detectadas en el control de Gestión de las variables del Comportamiento Organizacional en la organización objeto de estudio.

1.4. IDEA A DEFENDER

Resulta posible la elaboración de Cuadro de Mando para el Control de la Gestión de las variables del Comportamiento Organizacional mediante la aplicación de una herramienta de gestión empresarial, contextualizado a las particularidades de la cooperativa de ahorro y crédito COACMES de la ciudad de San Jacinto en la provincia de Manabí.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para la realización de esta investigación se elaboró un hilo conductor para lograr mejor organización y calidad en el marco teórico, el cual se detalla a continuación. (Ver Gráfico 2.1).

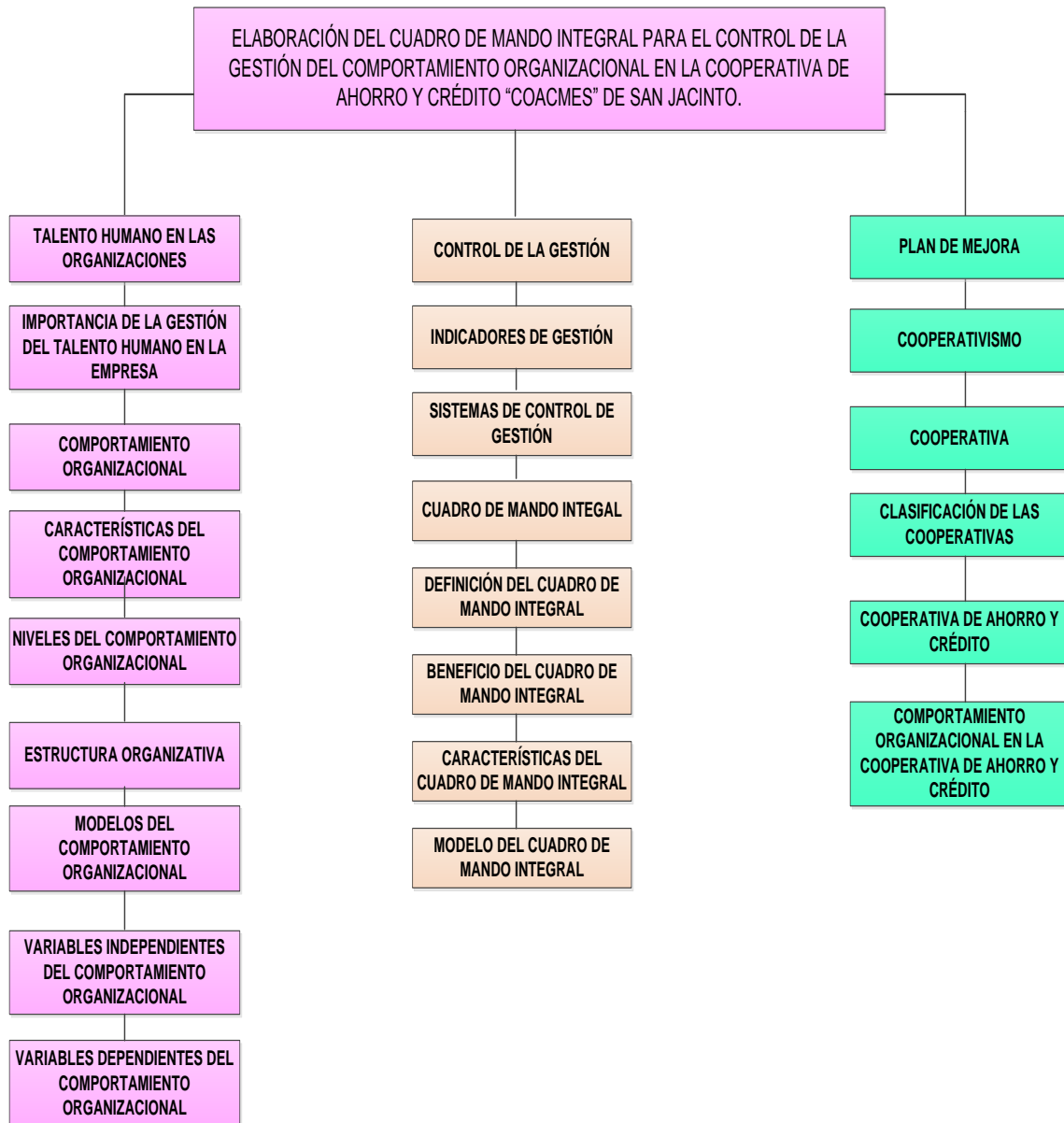


Gráfico 2.1 Hilo conductor

Fuente: Elaboración propia

2.1. TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Moreno (2012) valora que en una organización, los recursos humanos están conformados por los individuos que la integran llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento caracterizado por los conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos.

El potencial de una persona se mide en función de sus capacidades, conocimientos, experiencias y competencias. es por ello que el talento humano en las organizaciones es impredecible (Alles 2013).

2.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización. (Pérez, 2016).

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles a realizar las actividades previstas. (Alles 2016).

2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. (Chiavenato 2009)

Davis y Newstrom (2002) citado por Aguillon; Berrun; Peña; Treviño 2015 expresan que es el estudio y la aplicación de conocimiento relativos a manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una

herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas de toda clase de organizaciones.

Gibson (2007) citado por Aguillon; Berrun; Peña; Treviño 2015 argumentan que es el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores y capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización, así como para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

2.4. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) señala que el comportamiento organizacional tiene características distintivas.

- El comportamiento es una disciplina científica aplicada.
- Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objetivo es ayudar a las personas y organizaciones a alcanzar los niveles de desempeño más elevados.
- El comportamiento organizacional en las contingencias.
- Procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.
- El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos.
Se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
- El comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones.
- El objetivo básico es ayudar a las personas y organizaciones a entenderse cada vez mejor.

Martínez (2013) valora que el comportamiento organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, su productividad, su satisfacción. Y posee las siguientes características:

- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su organización
- Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes comportamientos en los individuos que afecta una misma tarea.

2.5. NIVELES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato 2009 argumenta que existen tres tipos de niveles de comportamiento organizacional.

2.5.1. MACROPERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Se fundamenta en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo.

2.5.2. PERSPECTIVA INTERMEDIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Está sustentada en las investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en toma de decisiones, buscando encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes para mejorar el desempeño colectivo.

2.5.3. MICROPERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Esta microperspectiva enfoca las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución la motivación y la satisfacción del trabajo.

2.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Galán (2014) señala que la estructura organizativa es donde las empresas adoptan diferentes estrategias y estructuras organizativas en diferentes etapas

de su ciclo de vida, con la finalidad de alcanzar sus objetivos en términos de crecimiento y de beneficios.

La estructura organizativa permite a cada individuo, la comprensión del propio trabajo, apreciar cual será la contribución de su tarea. Se constituye a partir de los organigramas de las organizaciones en la que reflejan los cargos y las relaciones de autoridad. (Gilli 2017).

2.7. MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) muestra que los modelos del comportamiento organizacional sirven para presentar los fenómenos de maneras más simple e inteligible.

2.7.1. VARIABLES INDEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) indica las tres variables independientes del sistema de una organización como un todo, los grupos de personas y los individuos son las variables del comportamiento organizacional.

- **Variables a nivel de sistema organizacional:**

Son aquellas que se encuentran en una organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir involucrando al sistema entero.

- **Variables a nivel grupal:**

Estas variables son las que absorben el comportamiento del grupo, es decir cuando las personas trabajan en equipos.

- **Variables a nivel individual:**

Las variables a nivel individual se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y actitudes, sin dejar a un lado

los aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

2.7.2. VARIABLES DEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) expresa que la interacción de las variables independientes del Comportamiento Organizacional determina la forma de las variables dependientes que son los principales indicadores de que pretende evaluar o medir.

- **Desempeño:**

Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización.

- **Compromiso:**

El compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto incrementa la disponibilidad de la fuerza de trabajo. El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, la frecuencia y motivos con lo que lo hacen, por lo que el absentismo impone costos muy elevados a las organizaciones.

- **Fidelidad**

La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación del personal, es decir el flujo constante de salidas (renuncias o despido) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pagos de vacaciones.

- **Satisfacción en el trabajo:**

Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo es por aquello que el grado de satisfacción en el trabajo ayuda atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso.

- **Ciudadanía organizacional:**

Significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia.

2.8. VARIABLES INTERMEDIARIAS

Chiavenato (2009) valora que las variables independientes y dependientes del Comportamiento Organizacional producen variables intermedias, en una íntima relación sistemática y no lineal. Las variables intermedias más importantes del comportamiento organizacional.

2.8.1. PRODUCTIVIDAD

Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida de desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia y la eficacia es el uso adecuado de los resultados disponibles. La eficacia es el cumplimiento de las metas y objetivos perfectamente definidos.

2.8.2. ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

La adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas.

2.8.3. CALIDAD

La palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar la capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. La calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos y servicios.

2.8.4. INNOVACIÓN

La innovación se sustenta en la capacidad de organización para crear algo complementario nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios. Innovar mediante el desarrollo de productos, servicios, métodos y procedimientos significa ser líder.

2.8.5. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente sea interno o externo al ofrecer una atención esmerada y confiable. La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización. A fin de cuenta la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o su fracaso.

2.9. CONTROL DE GESTIÓN

Es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del

proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados. (Flores, 2012).

Moreno (2013) señala que el Control de Gestión conduce a la empresa a la máxima eficiencia a largo plazo aprovechando los recursos y medio que dispone, para así maximizar el valor (valor añadido) creado por la empresa y conseguir los objetivos marcados. Pretende combinar y coordinar todos los elementos de la empresa.

Rodríguez (2014) declara que el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de la misma.

2.9.1. ENTORNO DEL CONTROL DE GESTIÓN

Nogueira (2013) expresa que las condiciones del control de la gestión son las siguientes:

- Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecidas.
- Tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y unos estándares con los que se deben contrastar los resultados reales. Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
- Ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
- Ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.
- Ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.
- Debe cumplir el requisito de garantizar una seguridad razonable, lo que significa que, el coste de los mismos no debe sobrepasar los beneficios que de ellos se esperan, requiriendo, como es natural, un juicio razonado por parte de la Dirección.

2.10. INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador de gestión se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados. (Rodríguez 2014).

Los indicadores de gestión sin expresiones cualitativas que manifiestan el comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuyo resultado al ser comparada con algún nivel de referencia, podría dar señales, desviaciones o alertas sobre las cuales se deberán ejecutar acciones tanto correctivas como perspectivas, según sea el caso.(Viteri 2015)

Sánchez (2013) menciona los siguientes indicadores de gestión como los más importantes:

2.10.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Vincula los procesos del seguimiento, evaluación y control de la ejecución de estrategias a largo plazo. En su ejecución, se dé lo reflejado en los resultados de la gestión táctica y la gestión operativa, que pueden impactar el logro de las estrategias de largo plazo. Fundamentalmente abarca el ámbito corporativo de las empresas, atendiendo a los resultados de negocios y funciones. Se puede manifestar en cambio de visión, lineamiento de negocio, estrategias a largo plazo, planes y objetivos estratégicos.

2.10.2. GESTIÓN TÁCTICA

Se asocia al impacto de las acciones y decisiones del ámbito de las unidades de negocio y funciones o departamentos, en su capacidad de ejecución con impacto con el mediano plazo. Sus resultados, determinaran los logros, aprendizaje y decisiones de la gestión de la estratégica.

2.10.3.GESTIÓN OPERATIVA

Se vincula con las decisiones y acciones que generan resultados en el corto plazo, del día a día. Su alcance abarca lo que se ha denominado equipos naturales de trabajo, sus resultados, decisiones y acciones determinaran los logros, aprendizaje y decisiones de la gestión táctica y la gestión estratégica. Se puede manifestar en ajustes de objetivos de corto plazo, revisión de metas de la unidad de su función, cambios y ajustes en programas y proyectos de revisión.

2.11. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Pimenta y Martínez (2014) mencionan que el sistema de control de gestión es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y ampliarse a los problemas a los problemas que se pueden producir. Las empresas han de conocer la situación actual en la que se encuentran y hasta donde quieran llegar.

Por ello es necesario realizar una gestión presupuestaria que englobe dos actividades: en un primer momento, la realización de la planificación donde vienen los objetivos perseguidos por la por la empresa y, en el segundo, la realización de un control para valorar dichos objetivos se ha alcanzados

Su utilidad radica en conocer y evidenciar los comportamientos claves en el puesto de trabajo y en la organización, permitiendo obtener un resultado alineado con la estrategia y en la mejora continua (Salas y Campa 2014).

2.12. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En 1990 Kaplan y Norton desarrollaron un estudio titulado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, motivado por la creencia de que la medición del desempeño, a partir de la información suministrada por la contabilidad financiera, era obsoleta y parecía más vinculada a la era industrial. Así, las medidas financieras eran excesivamente históricas e incapaces de describir la creación o destrucción de valor en las organizaciones durante un período de

tiempo, además de descuidar factores tan importantes como los activos intangibles. (Mauriz, 2015).

Muñoz (2014) indica que antes de los años ochenta, las empresas disponían de Cuadro de Mandos presupuestarios y financieros, desarrollados principalmente por empresas de rating y por empresas industriales. No obstante, estos se basaban a menudo en informaciones estáticas del pasado y no tenían en cuenta la importancia de los indicadores operacionales, clientes y humanos.

El Cuadro de Mando Integral como instrumento que combinan estrategias de gestión se crea en 1992 desarrollados por los dos economistas americanos. La idea de Norton y Kaplan aparece cuando se constata la diferencia entre los sistemas tradicionales para medir el rendimiento, basados en indicadores únicamente financieros, y las necesidades de las empresas modernas (Capone, 2015).

2.12.1.DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión que ofrece una perspectiva global de los objetivos y estrategia de una empresa, a corto y largo plazo, gracias al establecimiento de una serie de indicadores de rendimiento. Estos cuantifican miden los proyectos y misiones de una empresa. (Muñoz, 2014).

Kaplan y Norton (2009) argumentan que el Cuadro de Mando Integral, más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos aquellos que trabajan dentro de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. El cuadro de mando integral revoluciono el trabajo de la gestión empresarial y sigue hoy siendo la herramienta más eficaz que tienen las empresas para llevar acabo sus objetivos.

Capone (2015) manifiesta que es un conjunto de medidas que brindan a los directivos una rápida, pero abarcadora vista del negocio. Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la visión y estrategia de la

organización de una forma eficiente. Proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar la misión y la estrategia, en objetivos e indicadores.

Nardi (2012) expone que el Cuadro de Mando es un conjunto de instrumentos con el fin de verificar y controlar el desempeño de la organización hacia unos excelentes resultados futuros.

Pérez y García (2014) revelan que el Cuadro de Mando Integral es una popular herramienta del ámbito empresarial ampliamente utilizada para evaluar el desempeño de una organización, e incluso ha llegado a convertirse en un sistema de gestión para implementar las estrategias empresariales. Su aplicación al ámbito de las tecnologías de la información (TI) también se ha extendido ampliamente como instrumento de alineación estratégica y evaluación del desempeño.

2.12.2.BENEFICIOS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan y Norton (2014) indican los beneficios del cuadro de mando integral:

- El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.
- Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- Pone énfasis en la consecución de los objetivos financiero, pero también incluye los indicadores de actuación de esos objetivos financieros,
- Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas que permite que las empresas puedan seguir la pista de los

resultados financieros al mismo tiempo que observan las aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para crecimiento futuro.

Montes (2008) señala que los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
- Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas

2.13. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Gan y Trigine (2013) mencionan las características más significativas del Cuadro de Mando Integral como herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas claves de la organización.

2.13.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Gan y Trigine (2013) expresan que una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización, como por ejemplo aumentar la confianza del accionista, entregar un retorno de inversión más del diez por ciento. La perspectiva financiera se alimenta directamente de la perspectiva del cliente.

Los indicadores muestran la coexistencia de tres objetivos genéricos: incremento y diversificación de ingresos, reducción de costes y mejora de la productividad,

y utilización de los activos y estrategias de inversión. (Gutiérrez, Mauriz, Culebras, 2015).

Resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico. (López 2015).

2.13.2.PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Viteri (2015) menciona que desde el punto del cliente los factores a buscarse son incremento de los clientes, retención o fidelización de los clientes actuales, satisfacción del cliente y rentabilidad.

Perspectiva del cliente o consumidor es lo que esperan ellos de la empresa. El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse del mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que sus requerimientos sea el convenido. Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar como los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definirse con claridad, por tanto, como los clientes perciben la propuesta del producto o servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan (Gan y Trigine 2013).

Recoge las preocupaciones asociadas al cliente, principalmente en torno a cuatro variables: tiempo, calidad, servicio y coste (Gutiérrez, Mauriz, Culebras, 2015).

Identifica los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. (López 2015).

2.13.3.PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Incluye las medidas necesarias para lograr el éxito financiero y la satisfacción de las expectativas del cliente, identificando los procesos clave internos en los que se debe ser excelente. (Gutiérrez, Mauriz, Culebras, 2015).}

Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor. (López 2015).

Esta perspectiva permite a los directivos de la empresa determinar los puntos críticos de los procesos. La clave de este punto es la innovación en los procesos, para crear nuevos productos, de esta manera a organización establece ventajas competitivas y además se anticipa a las necesidades de los clientes tanto actuales como futuras. (Viteri 2015)

2.13.4.PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Pretende adaptar los recursos humanos y materiales disponibles a las necesidades planteadas por las tres perspectivas restantes. Se refiere a tres categorías principales de variables: capacidades de los empleados; capacidades de los sistemas de información; y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. Respecto a las capacidades de los empleados, se hace especial hincapié en su satisfacción medida a través de encuestas que evalúen su grado de participación en las decisiones, si se sienten reconocidos en su trabajo, el acceso a información para desempeñar sus tareas, si se sienten apoyados por la dirección. (Gutiérrez, Mauriz, Culebras, 2015).

Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los

empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos. (López 2015).

2.14. MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cárdenas (2009) argumenta que cada organización debe basar el diseño del Cuadro de Mando Integral en su propia estrategia, es de gran utilidad establecer un modelo de CMI, con el objeto de ver paso a paso las etapas para el diseño. Este modelo pretende brindar una guía o “receta” para la elaboración de esta herramienta de gestión. Las distintas etapas son adaptaciones de los procesos y diseños que se han aplicado en varias empresas y organizaciones.

Milla (2013) señala que la implementación de un Cuadro de Mando Integral se debe realizar mediante técnicas habituales de la gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implementación del mismo:

2.14.1.PLANIFICACIÓN

En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos. El equipo de trabajo que va a intervenir, la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión del equipo directivo, después proceder al despliegue de objetivos

2.14.2.PROCESO DE REFLEXIÓN DE LA ESTRATÉGICA

El Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo describir las estrategias de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad algún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se debe reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La misión (por que existimos), visión (que queremos ser) valores (que es importante para la organización).
- La estrategia corporativa en que negocio se quiere estar.
- La estrategia competitiva en cada uno de los negocios, excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente.
- La estrategia operativa que funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia.

2.14.3.DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara u comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- Las perspectivas de análisis o financiera como máxima la creación de valor para los accionistas o clientes cual es la proposición de valor a los clientes o procesos en que proceso se debe ser excelente. o capacidades estratégicas como capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia.
- Los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, fin clave para la organización y para la consecución de la visión.
- Los indicadores son las reglas de cálculo o ratios de la gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.14.4.IMPLANTACIÓN

Una vez confeccionado el mapa estratégico corporativo se debe proceder a comunicar y trasladar a la organización, trasladando la estratégica a la gestión operativa a través del recorrido por el mapa estratégico. Solo lo que se puede describir de un modo sencillo se comprenderá por la organización., alinear las diferentes partes de la organización con la estratégica, es una de las tareas fundamentales del líder de la organización, motivación hacia el comportamiento estratégico.

2.14.5.CONTROL Y SEGUIMIENTO

Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de secesión de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o el fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar la estratégica.

Además este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están relacionados están correlacionados con sus tareas.

2.15. PLAN DE MEJORAS

Barrera, García, Vargas (2015) indican que para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

2.15.1.METAS

Las metas que la institución se impone y que deben plantearse para alcanzar los objetivos de las categorías de análisis, considerando de manera obligatoria el cumplimiento de las recomendaciones de los indicadores mínimos y de los complementarios.

2.15.2.ACCIONES

Las acciones, que deben de ser factibles y concretas; además de coadyuvar al logro de las metas correspondientes, deben contemplar también resultados y la evaluación de los mismos, en tiempo y forma.

2.15.3.IMPACTO

El impacto del conjunto de las metas y acciones en el objetivo de cada categoría de análisis, el cual debe indicarse en los términos establecidos

2.16. COOPERATIVISMO

El Cooperativismo es una doctrina socioeconómica que promueve la organización y a las personas a satisfacer, de manera conjunta sus necesidades, dándole la oportunidad a los seres humanos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. (Perdomo 2015).

2.16.1.COOPERATIVAS

Las cooperativas son entidades autónomas de individuos que se unen de forma voluntaria con la intención de satisfacer sus necesidades económicas, culturales y/o sociales mediante una corporación de propiedad conjunta, cuyo control es democrático. (Pérez, 2016).

Asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios. (Silva, 2013).

Organización empresarial sin ánimo de lucro, estas son conformadas libremente por sus miembros, llamados asociados, tienen seis principios básicos que son igualdad, democracia, equidad, responsabilidad, solidaridad y ayuda mutua. (Caraballo, sf).

2.16.2.CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Ley de Economía de Popular y Solidaria (2014) valora que en los artículos desde el 24 al 28 de esta ley se describen las clasificaciones de las cooperativas como se muestra en los siguientes apartados:

2.16.2.1. COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN

Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales textiles.

2.16.2.2. COOPERATIVAS DE CONSUMO

Tienen por objeto establecer a sus socios de cualquier clase de bienes libres comercialización: tales como de consumo de primera necesidad de abastecimiento, de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y de productos de artesanía.

2.16.2.3. COOPERATIVAS DE VIVIENDAS

Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con estas en beneficio de sus socios.

2.16.2.4. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el artículo en el título III de la presente ley, donde menciona que se excluye de esta exoneración a las cooperativas de ahorro y crédito, quienes deberán liquidar y pagar impuestos a la renta conforme a la norma tributaria vigente para sociedades.

2.16.2.5. COOPERATIVAS DE SERVICIOS

Se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, el mismo que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

2.17. GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

La Cooperativa de ahorro y crédito pertenecen a una institución privada, sin fines de lucro, como institución financiera debe conocer la manera como se muestra el Comportamiento Organizacional dentro de las percepciones compartidas por todos los miembros que conforman la organización, relación con el trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y la motivación. (López 2013).

Quintana (2013) menciona que la gestión del conocimiento es un nuevo comportamiento organizacional, una forma de gestionar las organizaciones que sitúa los talentos humanos como el primordial activo y sustenta su poder de competencia en la capacidad de cooperar con la información, los hábitos y los conocimientos individuales.

El objetivo fundamental es contribuir al bienestar de sus asociados, implementar la creación de una caja de ahorro que otorgaba créditos para los socios y sus familias, y solventar gastos de calamidad doméstica, como un indicador de desarrollo de las cooperativas, tanto a nivel local como mundial.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se presentan los materiales, herramientas y métodos utilizados en la tesis como son el método inductivo, deductivo, descriptivo así como también las técnicas de recopilación de datos como la encuesta, entrevista y la observación, además el procedimiento de cada fase y las variables a estudiar como lo es la dependiente e independiente.

El análisis de los datos, se obtuvieron a partir de las encuestas aplicadas al personal de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COACMES, del cantón San Jacinto provincia de Manabí facilitando con mayor rapidez precisión y presentación de los resultados.

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en la cooperativa de ahorro y crédito COACMES del cantón San Jacinto, provincia Manabí- Ecuador. En la foto 3.1 se puede apreciar la ubicación donde se llevó a cabo la investigación. (Ver foto 3.1).

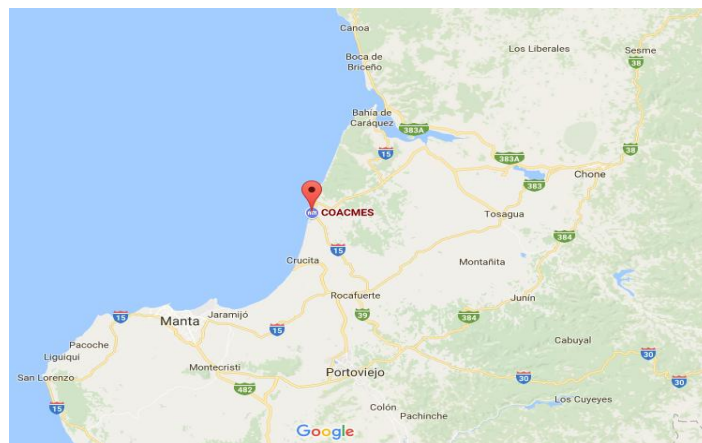


Foto 3.1 Mapa de San Jacinto
Fuente: Google Map 2017

3.1.1. DESCRIPCIÓN DEL CANTÓN SAN JACINTO

San Jacinto Pertenece al Cantón Sucre cuya cabeza cantonal es Bahía de Caráquez, considerado como un pueblo de pescadores está ubicado geográficamente a 35 km al sur de Bahía de Caráquez. Se encuentra a 38 km al

norte de Manta y a unos 35 km al norte de la capital provincial Portoviejo. Tiene una población de 57.159 habitantes; temperatura de 24° C a 29° C.

3.2. DURACIÓN

El presente trabajo de investigación fue enfocado en la elaboración del Cuadro de Mando Integral para el Control de la Gestión de las variables del comportamiento organizacional en la Cooperativa COACMES de San Jacinto, se ejecutó en un lapso temporal de nueve meses.

3.3. VARIABLES DEL ESTUDIO

DEPENDIENTE: Comportamiento Organizacional.

INDEPENDIENTE: Estructuración del Cuadro de Mando Integral

Variables del control de la gestión del Comportamiento Organizacional

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron en la investigación realizada fueron la investigación bibliográfica y la investigación de campo.

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Sirve para registrar las diversas fuentes que se han utilizado; proporcionan los datos para anotar la bibliografía a las fuentes consultas. (Munch y Ángeles 2009)

Mediante la investigación bibliográfica se obtuvo información apropiada, para fundamentar la teoría conceptual de la investigación que se formalizó mediante la búsqueda de artículos científicos, libros de internet, revistas entre otros, que permitió ampliar la información obtenida y sustentar el estudio realizado de forma científica, como base principal para recopilar todas las teorías científicas y metodológicas que sustenta este trabajo de investigación. Por otra parte, su empleo permitió identificar las variables de la gestión del Comportamiento Organizacional, mediante la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Son estudios que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema. La ventaja principal de este tipo de estudios es que si la muestra es representativa, se puede hacer en las generalizaciones a cerca de la totalidad de la población, con base en los resultados obtenidos en la población muestreada. La investigación de campo puede ser participante o no participante. La participación es aquella en la que el investigador forma parte del grupo estudiado que este sepa que se le está investigando; en la no participante, el investigador funge como mero observador. (Munch y Ángeles 2009)

Con la investigación de campo se obtuvo información oportuna de la realidad de la Cooperativa de ahorro y crédito COACMES de San Jacinto, mediante la visita realizada se pudo apreciar de manera inmediata los problemas que estaban afectando a la cooperativa en el contexto del Comportamiento Organizacional.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se emplearon los métodos de investigación descriptiva, inductivo y deductivo; pero además la herramienta de confiabilidad el Cuadro de Mando Integral. Todos estos aportaron información necesaria para el cumplimiento de las distintas actividades que conllevará esta investigación.

3.5.1. MÉTODOS

3.5.1.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

La investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y

actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. (Méndez 2003)

Con este método se logró describir las variables del comportamiento organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito COACMES, en las que se evaluaron las diferentes variables para luego ser relacionadas, y de esta manera se pudo constatar cómo influyeron en el Control de la Gestión de la Cooperativa objeto de estudio, dicha información sirvió para proponer el plan de mejoras de COACMES.

3.5.1.2. MÉTODO INDUCTIVO

Este método el razonamiento para obtener conclusiones que parte de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formula conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal 2010).

Este método se aplicó como instrumento de trabajo que permitió observar las principales falencias que estaban afectando a la Cooperativa de ahorro y crédito COACMES, descubriendo así la respuesta al problema planteado, siendo la encuesta la técnica útil que determino dar respuestas específicas, las mismas que ayudaron a controlar la gestión de las variables del Comportamiento Organizacional del personal.

3.5.1.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones generales. El método se inicia con el análisis de los postulados teoremas leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal 2010).

Mediante el método deductivo se logró generar la hipótesis que se evidencio con la investigación; además ayudó de manera lógica a establecer las causas y

efectos del Control de la Gestión en el Comportamiento Organizacional que se encontraron afectadas.

3.5.2. TÉCNICAS

Las técnicas que se emplearon en esta investigación fueron la observación, entrevista, encuesta las mismas que proporcionaron información relevante sobre el problema de estudio.

3.5.2.1. TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

3.5.2.1.1. OBSERVACIÓN

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis, la observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. (Puente 2010).

Esta técnica permitió observar el comportamiento de cada uno del personal de trabajo de la Cooperativa, conjuntamente con el método inductivo para observar cautelosamente las acciones y el comportamiento que toman los trabajadores, con la visita que se realizó a la cooperativa se pudo verificar las variables que estaban afectando al comportamiento de sus subordinados en COACMES.

3.5.2.1.2. ENTREVISTA

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable

porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir. (Puente 2010)

Se aplicó esta técnica al gerente de la cooperativa COACMES, objeto de estudio, apoyado con el instrumento de un banco de preguntas, mediante un dialogo que se realizó de forma directa para obtener información relacionada sobre las variables del comportamiento organizacional.

3.5.2.1.3. ENCUESTA

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. (Puente 2010)

El uso de esta técnica permitió obtener datos pertinentes del personal de trabajo de COACMES, en obtener información oportuna de la situación en que se encontraba el personal de la cooperativa, en la cual se elaboró mediante un banco de preguntas relacionadas con las variables del comportamiento organizacional, las mismas que estuvieron elaboradas de forma sencilla para facilitar la comprensión de los encuestados, los mismos que permitieron tabular de forma detallada la información adquirida y al mismo tiempo tomar decisiones oportunas que fueran aplicada en el plan de mejora de COACMES.

3.5.2.1.4. ISHIKAWA

Es una herramienta de análisis conocida como el análisis de causas efecto mediante el diagrama de “espina de pez” de Ishikawa trata de mostrar un resultado insatisfactorio de (efecto) y de identificar los factores (causa) que lo originen (Rodríguez y Ordoñez 2012).

Se utilizó esta técnica también denominado como diagrama causa efecto en la cual permitió observar las causas reales y potenciales dentro del Comportamiento Organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito COACMES de San Jacinto

3.5.2.2. TÉCNICAS PARA EL CONTROL DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral se empleó como una herramienta para controlar la gestión del comportamiento organizacional, lo cual permitió comprobar la eficacia y los resultados permitiendo traducir la estrategia enfocado en el objetivo principal de COACMES, para el mejoramiento continuo de la misma, planteando una guía para alcanzar el éxito y sostenibilidad en el corto y largo plazo. Se empleó la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera permitió evaluar la situación actual en la que se encontraba la cooperativa de ahorro y crédito COACMES midiendo la rentabilidad, sus ingresos y el rendimiento del capital empleado y el crecimiento del servicio prestado.

En la perspectiva de cliente permitió definir la estrategia describiendo la combinación única del servicio que ofrece la cooperativa a sus clientes, asociados y personal de trabajo permitiéndole al gerente general establecer estrategias necesarias para atraer nuevos clientes y al mismo tiempo hacer que los que ya tienen permanezcan satisfechos y fieles al servicio que esta ofrece.

La perspectiva de los procesos internos estableció que todas las actividades y los procedimientos realizados, tienen relación directa con los objetivos financieros planteados en COACMES, donde se pudo identificar los procesos que esta lleva a cabo y analizar cada unidad de negocio que se establecieron.

Finalmente desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se pudo constatar que la cooperativa aprovecha y reconoce la potencialidad del capital humano que posee en todas las áreas con el objetivo principal de cumplir sus metas, permitió analizar cuáles son sus habilidades y posteriormente implementar medidas para mejorar las deficiencias.

HERRAMIENTAS: Las herramientas que se utilizaron en esta investigación fueron la ficha de observación, guía de entrevista y cuestionario para llevar de manera más comedita esta investigación.

FICHA DE OBSERVACIÓN: La ficha de observación permitió la descripción detallada y estructurada del problema observado para dar apertura a la recolección de información, siendo la contribución principal para la determinación de esta investigación, y dar una aportación a la investigación de campo.

GUÍA DE ENTREVISTA: La guía de la entrevista se elaboró a partir de la hipótesis planteada, dando paso a realizar un modelo de preguntas abiertas sugeridas y analizadas para posteriormente realizar la entrevista al gerente general de COACMES.

CUESTIONARIO: Se utilizó como base para elaborar la estructura de la herramienta de evaluación (encuesta) y obtener la factibilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos sobre el problema a estudiar. Sus características principales a tomar en cuenta en este caso fueron:

- Las preguntas fueron redactadas en forma clara, precisa, sencilla y corta; preferiblemente cerradas.
- Las preguntas se enmarcaron a evaluar el problema formulado y comprobación de la hipótesis planteada.

3.5.2.3. HERRAMIENTAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MAPA ESTRATÉGICO: El mapa estratégico como herramienta del Cuadro de Mando Integral permitió mostrar claramente los objetivos de los procesos internos de la cooperativa de ahorro y crédito COACMES, representando los aspectos que la cooperativa debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia, siendo una manera efectiva para comunicar a los empleados las prioridades estratégicas alineando las actividades diarias para alcanzarlas.

MATRIZ TABLERO COMANDO: Sirvió para monitorear a través de los indicadores financieros, el alcance de las metas a través de las estrategias.

CADENA DE RELACIÓN CAUSA Y EFECTO: La cadena causa efecto permitió conocer los resultados y la obtención de los objetivos y metas de la cooperativa, como resultado del alineamiento de las estrategias, permitiendo conocer lo que sucede dentro de la cooperativa a corto y largo plazo, midiendo la combinación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

3.5.2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN: Conjunto de individuos que tienen características (variables), que se quieren estudiar. Entre ellos esta población diana está definida por los objetivos del estudio. Población finita.- cuando se conoce el tamaño de la población. Población infinita.- cuando no se conoce el tamaño de la población. (Lozano 2010).

La población estuvo conformada por los 50 empleados de la cooperativa de ahorro y crédito COACMES, en la que se le aplicó la encuesta para obtener datos necesarios, con el permiso respectivo del gerente general para que la investigación se desarrolle de manera efectiva.

MUESTRA: Es un subconjunto de la población de estudio y es el grupo de personas que realmente se estudiarán. Debe ser respectivamente de la población para lograr esto, se tiene que tener bien definido los criterios de inclusión y exclusión, así como también realizar una buena técnica de muestreo. (Lozano 2010).

FORMAS DE PROCESAR LA INFORMACIÓN: Se utilizaron programas informáticos como Visio que facilitó la graficas del hilo conductor para el marco teórico Microsoft, el software, Microsoft Excel para garantizar los datos y representarlos a través de gráficos para ilustrar y comparar los datos; estos facilitaron la descripción y análisis de los mismos

3.6. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollar de manera práctica en la elaboración de Cuadro de Mando Integral para el Control de la Gestión de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito COACMES de San Jacinto se empleó el siguiente procedimiento:

FASE. - 1: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CONTROL DE GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA SER EVALUADAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COACMES DE SAN JACINTO.

En la ejecución de esta fase se procedió a recopilar información relacionada con las variables del control de la gestión del comportamiento organizacional. Las cuáles fueron conceptualizadas y se desarrolladas cada uno de los elementos que las integran. Se emplearon técnicas y métodos para la determinación de las mismas, la revisión bibliográfica como fuente de información primaria, mediante la consulta de literatura especializada sobre el tema, esencialmente libros, artículos científicos, informes de investigaciones, y otros materiales bibliográficos tanto en soporte convencional como digital.

Se elaboró el listado de las variables identificadas y mediante trabajo grupal y con el apoyo de las herramientas Cuadro de Mando Integral se determinaron las variables de Comportamiento Organizacional que fueron empleadas en esta investigación, las cuales se conceptualizaron en base a los criterios de autores relevantes en estos temas.

Actividades:

- Efectuar revisión bibliográfica sobres las variables del Comportamiento Organizacional.
- Definir las variables del Comportamiento Organizacional.
- Caracterización de las variables.
- Busca de alternativas como métodos y técnicas.
- Selección del instrumento de evaluación.

FASE. - 2. ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Se inició con la elaboración de un cuestionario el cual se determinó las preguntas relacionadas con las variables del comportamiento organizacional, que se realizaron de manera específicas para conocer el grado de relación laboral que manejan sus directivos. Además se diseñó una entrevista que estuvo enfocada al gerente general de la cooperativa para determinar las asignaciones de los puestos de trabajos de las áreas existentes y el nivel de satisfacción de los clientes.

Actividades:

- Familiarización con el gerente de COACMES y su personal de trabajo.
- Diseño de la encuesta y entrevista.

FASE.- 3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Se emplearon los instrumentos diseñados para determinar el control de la gestión de las variables del Comportamiento Organizacional a nivel organizacional en la cooperativa COACMES objetos de estudios. Se sintetizaron los principales resultados obtenidos detallando las variables que se han obtenido.

Se estableció las causas que han generado el mal comportamiento del control de la gestión de estas variables. Además se empleó la técnica causa efecto que permitió analizar los factores que intervinieron en la calidad del servicio de la cooperativa de ahorro y crédito COAMES.

Actividades:

- Elaboración del Cuadro de Mando Integral.
- Sintetización de los principales resultados.
- Análisis de causa efecto.
- Tabulación en representación geográfica y análisis de los resultados.

FASE. - 4: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCIÓN DE LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.

En esta última fase se diseñó un plan de mejora para potenciar las variables del control de la gestión del Comportamiento Organizacional en el nivel organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito COACMES. El plan de mejora se estructuró mediante la elaboración de un Cuadro de Mando Integral donde se dio la solución al problema que presenta la cooperativa.

Actividades:

- Identificar las variables del Comportamiento Organizacional y sus causas.
- Propuesta de acción y sus alternativas de mejora.
- Aplicación del plan de mejoras.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estudio del entorno de la Cooperativa se realizó con la finalidad de obtener los resultados necesarios y abarcar cada una de las opciones descritas en el planteamiento y desarrollo previos. Para alcanzar los objetivos planteados, se diseñaron cuatro etapas, las mismas que abarcaron distintas actividades encaminadas a alcanzar las metas del estudio y que se describen a continuación:

FASE. - I: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CONTROL DE LA GESTIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA SER EVALUADAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COACMES DE SAN JACINTO.

ETAPA I. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COACMES DE SAN JACINTO.

Para establecer y determinar el contexto de la Cooperativa, fue necesario realizar la caracterización de la misma, en este proceso se detallaron aspectos claves relacionados a las actividades desarrolladas dentro de la misma, proporcionando una perspectiva clara de la razón y finalidad de la organización.

A continuación se muestra de forma resumida como se encuentra constituida la cooperativa objeto de estudio y la actividad a la que se dedica, mediante la descripción de variables para caracterizar sistemas productivos. Para facilitar la realización de la misma se utilizó la técnica de las 13 variables planteada por Hernández *et al.* (2014).

LÍMITE Y FRONTERA

La cooperativa de ahorro y crédito COACMES, ubicada en San Jacinto perteneciente al cantón Sucre, 35 km al sur de Bahía de Caráquez, 38 km al norte de Manta y a 35 km al norte de la capital provincial de Portoviejo, conformada en el año 1994, dedicada a la prestación de servicios financieros. (ver foto 4.1.)



Foto: 4.1. Logotipo de la cooperativa
Fuente: COACMES

MEDIO ENTORNO

Principales proveedores:

- Credi Confiar
- Credi Coop
- Socios
- Sector Financiero Popular y Solidario

Principales clientes:

- Socios
- Trabajadores
- Pescadores
- Personas naturales

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Misión

Coadyuvar a elevar el nivel de vida de los socios y de la comunidad en general, especialmente la del sector pesquero, agrícola comercial, de la transportación y del sector artesanal, mediante la prestación de servicios financieros de calidad, fundamentados en los principios y valores del cooperativismo.

Visión

Ser pioneros en Manabí en la prestación de servicios financieros, con el apoyo de tecnología de punta, propendiendo a su expansión hacia la mayor parte de los cantones, parroquias y comunidades, para constituirnos en un ente protagónico del desarrollo de sus asociados, de la provincia y del país.

CARTERA DE SERVICIOS

Los servicios que ofrece son:

PLANES DE AHORRO

- Ahorro a la vista
- Depósito a plazo fijo con el mejor interés

CRÉDITOS

- Micro empresariales
- Consumo
- Hipotecarios
- Inter institucionales
- Fiesteros
- Plan vivienda
- Bono

TRANSFERENCIAS NACIONALES

- Tarjetas de débitos
- Fondo de desgravamen
- Fondo mortuario
- Chequeras locales
- Asesoría financiera y cooperativista a todo tipo de cooperativas y asociaciones.

PAGOS DE:

- Matriculación vehicular, transferencias RISE-SRI-IESS.
- Pagos empleados públicos
- Pago de roles de empresas.
- Pago pensiones alimenticias.
- Pagos tarjetas De partí-Eta Fashion.

- Catálogos: Avon-Azzorti-Belcorp-Brilho Mio-CTH.Duix-Esika-Fogo-Gamma-L´bel-Leonisa-L´enduine-LVXO-Natures Garden-Nivi-Omnilife-Oriflame-V A Libre Yambal-Zermat.
- Planillas telefónicas
- Planillas eléctricas
- Directv
- Recargas telefónicas
- Planes claro y cnt.

COBRO

- Bono de desarrollo humano
- Transferencias y remisas internacionales

JERARQUÍA

El organigrama referente a la estructura organizativa de la cooperativa COACMES se muestra en la figura 4.1.

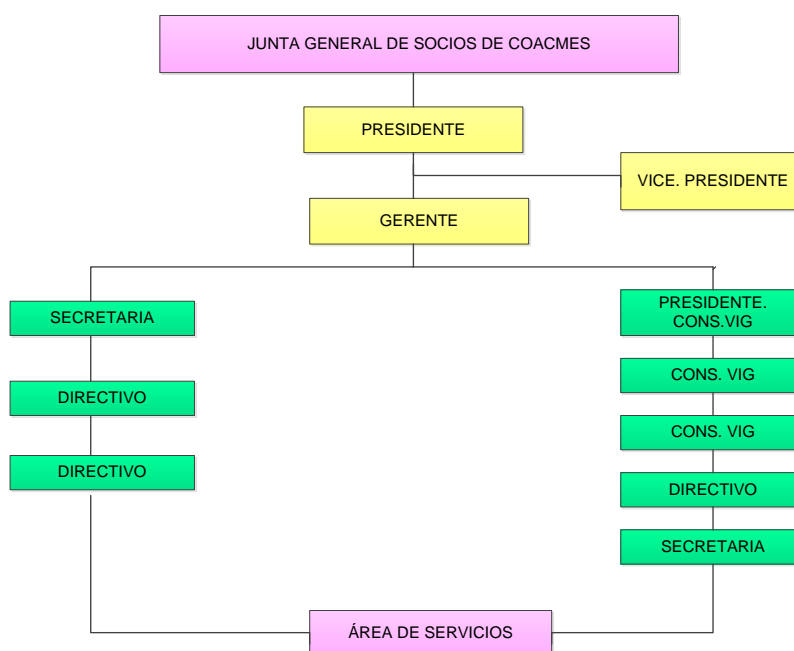


Figura 4.1. Organigrama de la cooperativa.
Fuente: Elaboración propia

ETAPA II. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

- **Selección de las variables del comportamiento organizacional y su caracterización.**

Continuando con esta fase se procedió a la recopilación de las variables del comportamiento organizacional, clasificadas en independientes, dependientes, intermediarias y las resultantes o las finales. (Ver cuadro 4.1.).

Cuadro 4.1. Variables del Comportamiento Organizacional

NOMBRE DE LAS VARIABLES	CARACTERÍSTICA
Variables independientes	
VARIABLES A NIVEL DE SISTEMA ORGANIZACIONAL.	Son aquellas que se encuentran en una organización como un todo involucrando al sistema entero.
VARIABLES A NIVEL GRUPAL.	Son las que se observan en el comportamiento del grupo.
VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL.	Se derivan de las características de las personas que trabajan en una organización.
Variables dependientes	
Desempeño	Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones.
Compromiso	El compromiso con la organización reduce el ausentismo e incrementa la disponibilidad de trabajo.
Fidelidad	La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación del personal.
Satisfacción en el trabajo	La satisfacción en el trabajo tiene que ver con la calidad de vida en el trabajo.
Ciudadanía organizacional	Significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada.
Productividad	Es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia
Adaptabilidad y flexibilidad	Es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias.
Calidad	Capacidad para satisfacer siempre la necesidad del cliente, sea interno o externo.
Innovación	Capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente
Satisfacción del cliente	Capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente sea interna o externa al ofrecer una atención esmerada y confiable.
Variables resultantes o finales	
Realización de los objetivos de la organización.	El mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción al cliente son factores que ayudan alcanzar los objetivos globales de la organización.
Valor económico agregado	Es la riqueza que se incorpora a las organizaciones mediante un crecimiento sistémico, es decir un aumento del valor tangible que se expresa como el rendimiento del capital humano.
Renovación de la organización.	Es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas y su participación en el cambio de los empleados.
Crecimiento.	Es la consecuencia natural de una organización exitosa, el crecimiento es el valor económico agregado cuando este permite que existan las condiciones para que las organizaciones aumenten sus competencias.

Fuente: Chiavenato (2009)

Cuadro 4.2. Variables del Comportamiento Organizacional

NOMBRES DE LAS VARIABLES	OBJETIVO
CUMPLIMIENTO	Tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
EVALUACIÓN	Es el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
EFICIENCIA	Es la <u>actitud</u> y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
EFICACIA	Tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
GESTIÓN	Tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.
PRODUCTIVIDAD	Las empresas definen productividad como la sumatoria de productos / servicios en la unidad de tiempo. Si bien esto es correcto también es limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados.
COMPETITIVIDAD	La competitividad son las características de, una empresa o una persona, que le permiten participar ventajosamente en un mercado no controlado.

Fuente: Chiavenato (2009)

Cuadro 4.3. Variables del Comportamiento Organizacional de acuerdo a su nivel

VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	
1. Productividad	
2. Ausentismo	
3. Rotación	
4. Conducta que se aparta de las normas del comportamiento organizacional	
5. Comportamiento ciudadano del comportamiento organizacional CCO	
A NIVEL INDIVIDUAL	Aprendizaje
	Motivación
	Personalidad
	Percepción
	Capacitación
	Eficacia del liderazgo
	Satisfacción en el trabajo
	Toma de decisiones individual
	Evaluación del rendimiento
A NIVEL GRUPAL	Dinámicas de grupo
	Equipos de trabajo
	Comunicación
	Poder
	Conflicto
	Comportamiento entre grupos
	Valores comparativos
	Actitudes comparativas
A NIVEL ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional
	Ambiente organizacional
	Poder
	Tecnología organizativa
	Cambio organizativo

ETAPA III. DEFINICIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para ejecutar las estrategias de la Cooperativa COACMES, fue necesario implementar el uso del cuadro de mando integral, basados en la metodología de Kaplan y Norton. La utilización de indicadores financieros como no financieros, así como la organización de los objetivos estratégicos en cuatro áreas principales, definidas como: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento, posibilitaron actuar de forma adecuada para la consecución de los objetivos propuestos, previamente fue necesario a través del estudio bibliográfico identificar los factores a considerar para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. (Ver Figura 4.2.).



Figura 4.2. Perspectivas de los objetivos estratégicos
Fuente: Cárdenas (2012)

Cárdenas (2012) citando a Kaplan y Norton (1997) refiere que las perspectivas estratégicas deben ser analizadas en base a 4 factores que responden a interrogantes que requieren ser resueltas:

PERSPECTIVA FINANCIERA

A través de la perspectiva financiera se incorporó la visión de los accionistas y socios de la Cooperativa, con lo cual fue posible medir y comprender el valor de

la empresa. Mediante esta perspectiva se valora el objetivo de crear valor para la sociedad en general y la repercusión del mismo para el entorno económico. Para alcanzar los objetivos a través de la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente se responde a través de la interrogante ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?. Permite reflejar el posicionamiento de la Cooperativa en el mercado a través de la visión generada por parte de los socios y clientes, quienes se constituyen como la parte fundamental para el crecimiento de la institución.

PERSPECTIVA INTERNA

Generada a través de los indicadores de procesos internos que son relativamente importantes para el posicionamiento y para llevar la estrategia hacia la consecución. El éxito de perspectiva, refleja un impacto, no solo a nivel interno, sino también en el contexto financiero, responde a la pregunta ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

A través de esta perspectiva, se crea un valor a la importancia que debe tener un modelo de negocios apropiado, generalmente, se prioriza el rol que juegan tanto los recursos materiales, así como las personas como clave del éxito de la organización, en ella se aplica la pregunta ¿Cómo deberíamos sustentarnos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?

Para aplicar el diseño del Cuadro de Mando Integral, una vez efectuado el estudio bibliográfico, fue necesario establecer las etapas a través de la descripción respectiva, que se formuló mediante una representación gráfica y que simboliza los factores que fueron considerados para el posterior diseño del Cuadro de Mando. (Ver Figura 4.3.).



Figura 4.3. Descripción del Cuadro de Mando
Fuente: Kaplan y Norton (1996) Andrade (2012)

DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Basados en la metodología de Kaplan y Norton (1996) mencionada por Andrade (2012), el diseño del CMI se efectuó en dos etapas para su desarrollo estratégico.

PRIMERA ETAPA: Definición de la Estrategia

- Concepción Misión, Visión y Valores.
- Análisis interno y externo: entorno global y específico.
- Diagnóstico interno de la organización.
- MATRIZ FODA – PEST
- Evaluación alternativa estrategias y selección.

SEGUNDA ETAPA: Implementación mediante el CMI

- Derivación de objetivos estratégicos en los diferentes mapas estratégicos.
- Relaciones de dependencia (causa - efecto): diseño del mapa estratégico
- Selección e identificación de indicadores del cuadro de mando.
- Identificación de acciones e iniciativas estratégicas
- Integración del CMI en los procesos de planificación, presupuesto y reporte

- Seguimiento y control

FASE. - II. ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ETAPA I. FAMILIARIZACIÓN CON EL GERENTE DE COACMES Y SU PERSONAL DE TRABAJO.

Una vez establecidas las herramientas a utilizar fue necesario generar un ambiente y una perspectiva previa entre los empleados, para lo cual fue necesario familiarizarlos con el tema de estudio y con el procedimiento a realizar durante la investigación.

En ese sentido se realizó en primera instancia el reconocimiento del entorno de trabajo, utilizando la observación, posteriormente se acudió al Gerente, al cual se le efectuó la entrevista, utilizando el cuestionario diseñado y en el cual se incluían preguntas abiertas y de aplicación personalizada, para que el entrevistado pudiera brindar información adecuada y efectiva, principalmente sobre el tema planteado.

ETAPA II. DISEÑO DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA.

Una vez obtenida la información por parte del Gerente mediante la entrevista, se procedió al diseño y aplicación de la encuesta, la misma que estuvo dirigida a los empleados de la Cooperativa COACMES San Jacinto, en su totalidad, siendo 50 personas encuestadas y sobre las cuales se desarrolló el proceso de obtención de información.

La encuesta se elaboró considerando las variables del Comportamiento Organizacional que fueron abordadas en el estudio bibliográfico y que se familiarizaban con el entorno al interior de la Cooperativa, una vez realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

Para proceder al desarrollo de la investigación, se debió realizar un estudio de las fuentes bibliográficas que contribuyera a comprender y generar una perspectiva más adecuada de los instrumentos de evaluación a utilizar y la factibilidad de cada uno de ellos en el proceso de obtención de resultados.

ENTREVISTA

La entrevista se efectuó con la finalidad de ampliar los criterios previamente obtenidos en la investigación y generados en el estudio de las fuentes bibliográficas, fue dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COACMES San Jacinto y buscó anticipar los resultados y objeciones a las interrogantes a considerar, conocer el entorno desde el punto de vista gerencial y disponer de información acertada y relacionada al estudio.

RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez desarrollada la entrevista al Gerente de la Cooperativa, se pudo obtener información esencial y concerniente al área de administrativa y de gestión de la COACMES, tales como:

- Socialización de la investigación; principales actividades, repercusiones y beneficios para la institución.
- Apertura para el desarrollo de la investigación.
- Información relevante, antecedentes, ideario institucional, misión y visión.
- Análisis del entorno desde el punto de vista Gerencial.
- Perspectiva del Gerente sobre las actividades de los empleados.
- Conocimiento del Gerente sobre el Comportamiento Organizacional.
- Objetivos y planes trazados.

Una vez recopilada la información provista por el Gerente, se pudo levantar una base previa sobre la estructura organizacional de la Cooperativa, el entorno en el cual se desarrollan las actividades, relaciones Gerente – Empleados – Usuarios, convergencia de las variables del Comportamiento Organizacional y el funcionamiento en general de la institución. Con los datos obtenidos, se pudo

crear un antecedente y una perspectiva inicial de la problemática como paso previo para corroborar la hipótesis planteada al inicio.

ENCUESTA

El desarrollo de la encuesta fue el punto de mayor importancia en el trabajo realizado en la Cooperativa, considerando que en ella se formularían las interrogantes dirigidas a los empleados y que abarcarían el contexto de las variables de Comportamiento Organizacional para generar los resultados que contribuyeron al diseño del Cuadro de Mando Integral y las estrategias dentro de la institución.

RESULTADOS OBTENIDOS

Después de realizar la entrevista al Gerente, luego de establecer y delimitar las bases del entorno a estudiar, se procedió a trabajar con los empleados de la Cooperativa, un total de 50 personas, las mismas que contribuyeron con la información relevante sobre la cual se fundamentó la investigación, jugando un papel de gran importancia. Al aplicar la encuesta, basada en un cuestionario con un grupo de variables principales, de las cuales se desplegaban distintas interrogantes relacionadas al Comportamiento Organizacional, los resultados más importantes obtenidos fueron los siguientes:

- La cooperativa cuenta con un sólido grupo, el cual se fortalece continuamente a través de la cooperación y el trabajo en equipo.
- La misión y visión se encuentran estructuradas y socializadas, pero su relación con los empleados y aplicación continua necesita ser fortalecida.
- El ambiente laboral, propiciado por un entorno agradable tiene ciertas falencias, que, a pesar de no ser constantes y de repercusión considerable, deben ser mejoradas.
- Uno de los puntos más débiles dentro de la Cooperativa son las relaciones interpersonales entre los empleados, las cuales tienen como factor principal a una comunicación que necesita ser mejorada.

- El desempeño laboral es relativamente alto y bien encaminado, mejorando continuamente y satisfaciendo las necesidades de los usuarios.
- La necesidad de capacitación continua es uno de las principales aspiraciones de los empleados.

La Cooperativa es un ambiente en el cual convergen distintos tipos de personas, posee una estructura sólida, en ocasiones surgen situaciones que se vuelven adversas, pero el trabajo en búsqueda de la calidad total y la excelencia se mantienen.

OBSERVACIÓN

Como complemento a la entrevista y la encuesta, se utilizó la observación, la cual contribuyó a ampliar la perspectiva y el punto de vista de los investigadores, estableciendo un panorama del funcionamiento de la cooperativa, el ambiente de trabajo y los procesos utilizados, previo a la obtención de los resultados finales.

La utilización de estas herramientas supuso un gran recurso técnico para la obtención de la información necesaria, especialmente por los detalles relevantes que proporcionó para determinar distintos factores que convergen dentro de la Cooperativa y que en ocasiones se convierten en causas de situaciones adversas y que deben ser consideradas al interior de la misma.

RESULTADOS OBTENIDOS

Como complemento a la encuesta y entrevista se utilizó la observación, la misma que brindó una perspectiva de los aspectos más relevantes del entorno de la empresa y que suponían distintos factores de consideración para el diseño del plan de mejoras. Su aplicación fue constante y con ella se pudieron observar los comportamientos y conductas de los empleados, el funcionamiento interno de la

institución, la visión generalizada de los aspectos concernientes a los usuarios y el ambiente de trabajo, además se pudo observar:

- Ambiente de trabajo definido y consolidado
- Áreas y entorno físico adecuadas en su mayoría, aunque con pequeños problemas en algunos casos, especialmente lo referente al espacio.
- Conductas distintas entre los empleados y usuarios.
- Relaciones interpersonales dispersas.

FASE. -III. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Durante la tercera fase, se procedió a elaborar el Cuadro de Mando Integral, partiendo desde la revisión de las cuatros perspectivas: cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, financiera.

ETAPA I. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente se desarrolló considerando cinco aspectos fundamentales y que suponían un contexto adecuado dentro de este factor, tomando en cuenta la calidad, el tiempo, función, imagen y relación. (Ver Figura 4.4).



Figura 4.4. Perspectiva del Cliente
Fuente: Elaboración Propia

Calidad:

Se constituye como un factor de gran importancia en la gestión, a través de la percepción que poseen los clientes acerca del servicio recibido, genera una actitud de confianza y garantiza que los usuarios perciban un ambiente de calidez y lo retribuyan con fidelidad.

Tiempo:

Gestionar los tiempos de forma correcta, llevar a cabo las actividades dentro de lo planificada supone un contexto de eficacia, mientras más rápido se cumpla con el servicio y se cubra la necesidad del cliente, se garantiza continuar con la planificación de forma organizada.

Función:

Abarca lo concerniente el trabajo y la orientación específica que se le otorga al servicio, se encamina a beneficiar al usuario y a posibilitar que la institución cumpla con las metas planteadas.

Imagen:

Cumplir con los requerimientos de los clientes, ofrecer un servicio de calidad en el tiempo requerido y con una función específica posibilita la creación de una imagen adecuada y reconocida, engloba distintos aspectos, no solo a nivel estético, sino más bien en lo concerniente a la oferta de la institución.

Relación:

Cubrir las necesidades de los usuarios y acercarse a ellos a través de un vínculo de fidelidad y confiabilidad, generar seguridad y proponer servicios de calidad, con beneficio mutuo para la institución y los usuarios.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

La perspectiva de los procesos internos parte desde el trabajo y las actividades desarrolladas al interior de la Cooperativa y dirigidas hacia el cliente, se distribuyen en cuatro puntos básicos. Ver figura 4.5.



Figura 4.5. Perspectiva de los Procesos Internos
Fuente: Elaboración Propia

Construir la Marca:

El proceso de diseñar la imagen corporativa parte desde el interior, generar un ambiente de confianza y apego de los empleados con la institución, relacionarlos con la misión, visión y los objetivos institucionales y propiciar un ambiente de trabajo organizado y con una perspectiva de crecimiento continuo.

Ubicar el Producto en el Mercado:

Una vez que se cuenta con la estructura organizacional definida, el grupo de trabajo establecido y las funciones acorde a las capacidades, en conjunto con la aplicación de la misión y visión institucional a las actividades, se diseña y propone el producto que atraerá a los clientes, basados en la iniciativa y la innovación, para posteriormente introducirlo al mercado y potenciar el ingreso de los clientes.

Captar al Cliente:

Se debe definir el mercado objetivo y las necesidades que se pretenden cubrir con el producto, a través de mecanismos de promoción, se ubica al cliente, se lo atrae y se genera un contacto directo para consolidar su participación en la adquisición del servicio.

Entregar el Servicio:

Una vez captado el cliente, bajo normas de calidad y atención estandarizada y personalizada se entrega el servicio, se fideliza al cliente y se dispone de los servicios de la institución

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

A través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se potencian los principales aspectos relacionados a la tecnología y habilidades de los empleados dentro de la organización. Ver figura 4.6.

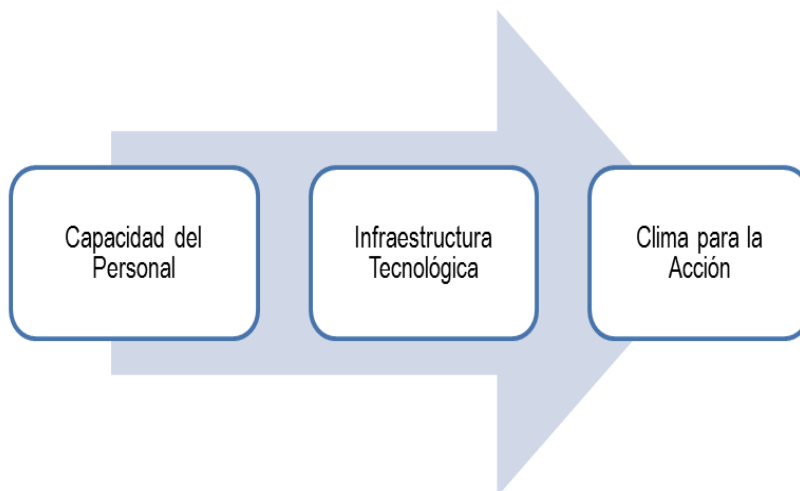


Figura 4.6. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
Fuente: Elaboración Propia

Capacidad del Personal:

Relacionado directamente a las aptitudes y habilidades de los empleados y miembros del grupo. La preparación continua juega un papel de vital importancia para garantizar que los clientes dispongan de un servicio de calidad, bajo los estándares y tiempos establecidos.

Infraestructura Tecnológica:

Propicia un mecanismo de trabajo eficaz, contar con herramientas y equipos adaptados a la tecnología requerida garantiza que los clientes reciban un servicio de calidad y sin contratiempos.

Clima para la Acción:

El entorno en el cual se desarrollan las actividades juega un papel importante en el cumplimiento de los objetivos, la estructura organizativa y las relaciones interpersonales propician un ambiente adecuado para actuar.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Generar utilidades a través de los productos ofertados y los servicios entregados, conjugado con mejoras continuas en la productividad, garantiza el crecimiento de la institución y por ende el aumento de la rentabilidad. (Ver figura 4.7.).



Figura 4.7. Perspectiva Financiera
Fuente: Elaboración Propia

Una vez establecidas las cuatro perspectivas de la Cooperativa, se planteó el diseño de un Tablero Balanceado de Control, en el cual se dispusieron las estrategias a desarrollar y los resultados que se esperaban obtener. (Ver figura 4.8 y cuadro 4.4.).

TABLERO BALANCEADO DE CONTROL

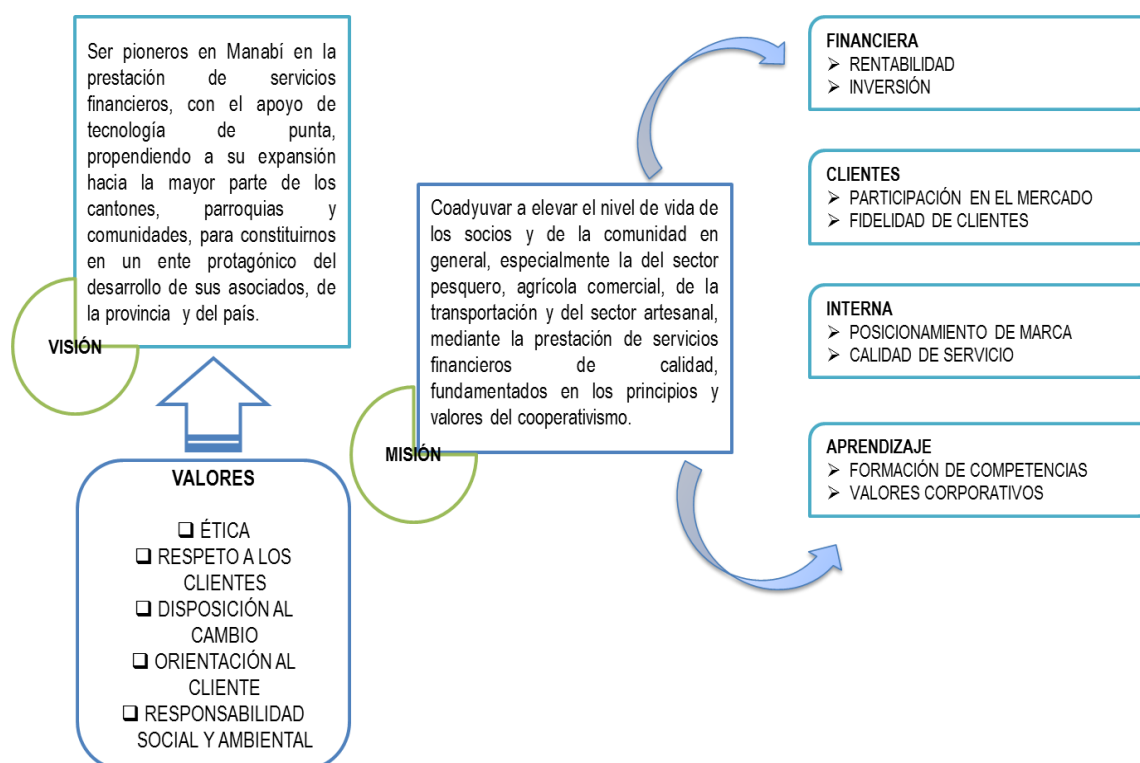


Figura 4.8. Tablero Balanceado de Control

Fuente: Elaboración Propia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADOS	METAS			INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
		2019	2020	2021	
Financiero					
Gestionar eficaz y eficientemente las operaciones crediticias, dirigidas hacia las microempresas productivas	# de Créditos productivos colocados anualmente	200	250	300	Programa de Créditos Productivos
Clientes					
Generar confianza en los clientes	# de clientes fidelizados	100	150	200	Programa de fidelización de clientes
Procesos					
Comprender las necesidades de los clientes	# de nuevas necesidades detectadas	2	4	6	Programa de Mercadeo
Aprendizaje					
Efectividad del Personal	# de Clientes captados/empleados	25	50	75	Programa "Nuevos Socios"
Mejorar el Ambiente de Trabajo	# de Empleados satisfechos				Programa de reconocimiento a empleados
Desarrollo de Competencias	# de empleados que acceden a capacitación				Programa de Autoaprendizaje

Cuadro 4.4. Tablero Balanceado de Control

Fuente: Elaboración Propia

MAPA DE ENLACES

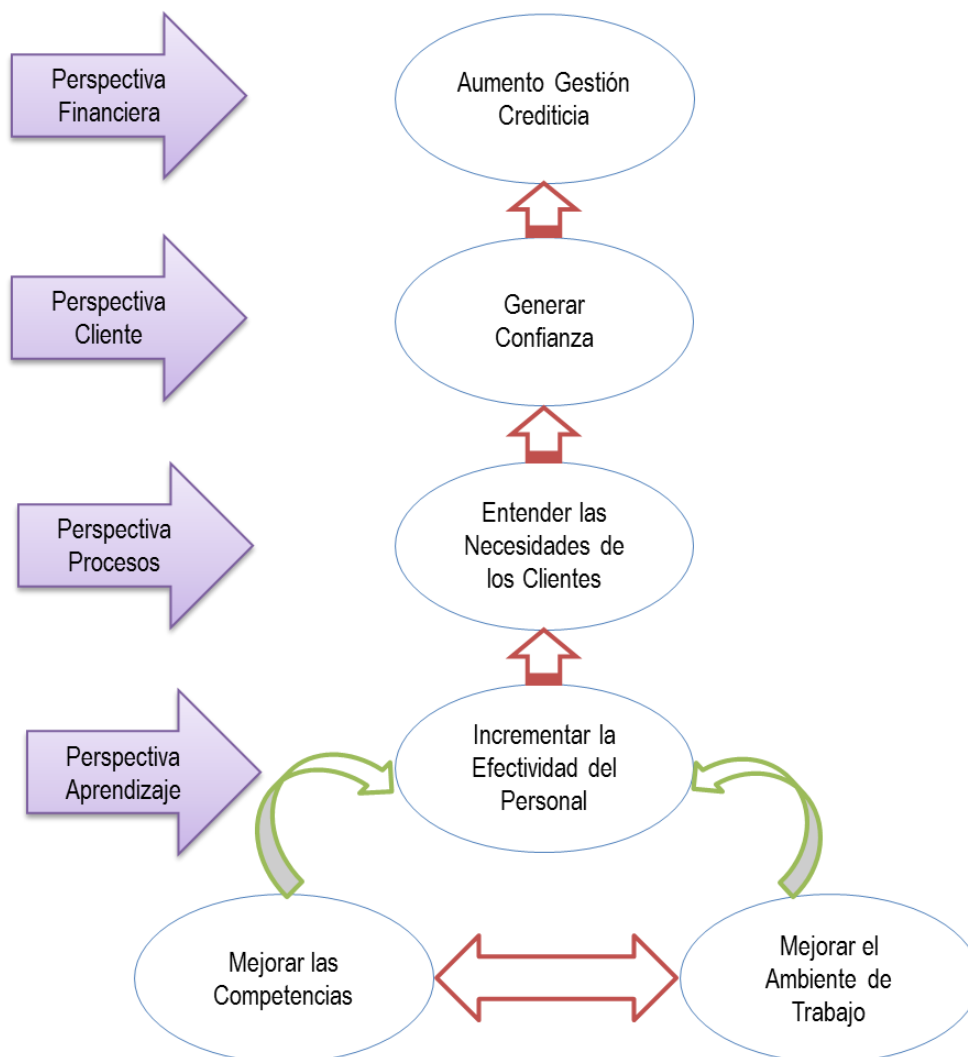



Figura 4.8. Perspectiva Financiera
Fuente: Elaboración Propia

Al identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, mediante el desarrollo de un Análisis Interno y Externo, fue posible determinar el entorno en el cual se desarrollaban las actividades de la Cooperativa y delimitar el terreno para comprender los puntos que debían fortalecerse. (Ver Cuadro 4.5.).

Mediante el Análisis PEST (Ver Figura 4.9.), se agruparon los cuatro principales factores que podrían repercutir en el normal desarrollo de las actividades de COACMES, los cuales debían considerarse para delimitar el contexto de trabajo.



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	1. Estructura organizativa apropiada	1. Falta de disponibilidad de recursos materiales y equipos adecuados
	2. Adecuada Cartera de Productos	2. Relaciones interpersonales desmejoradas
	3. Alto grado de motivación de los empleados	3. Ausencia de trabajo en equipo coordinado
	4. Grupo de Clientes asociados definido	
	5. Eficiencia en el manejo de recursos	
	9. Ambiente de trabajo propicio	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	1. Amplio número de clientes potenciales	1. Fenómenos Naturales
	2. Convenios con otras entidades	2. Políticas de Gobierno y Leyes de Economía Popular y Solidaria
	3. Mercado productivo adecuado para posicionamiento de productos	3. Inestabilidad Política

Cuadro 4.5. Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

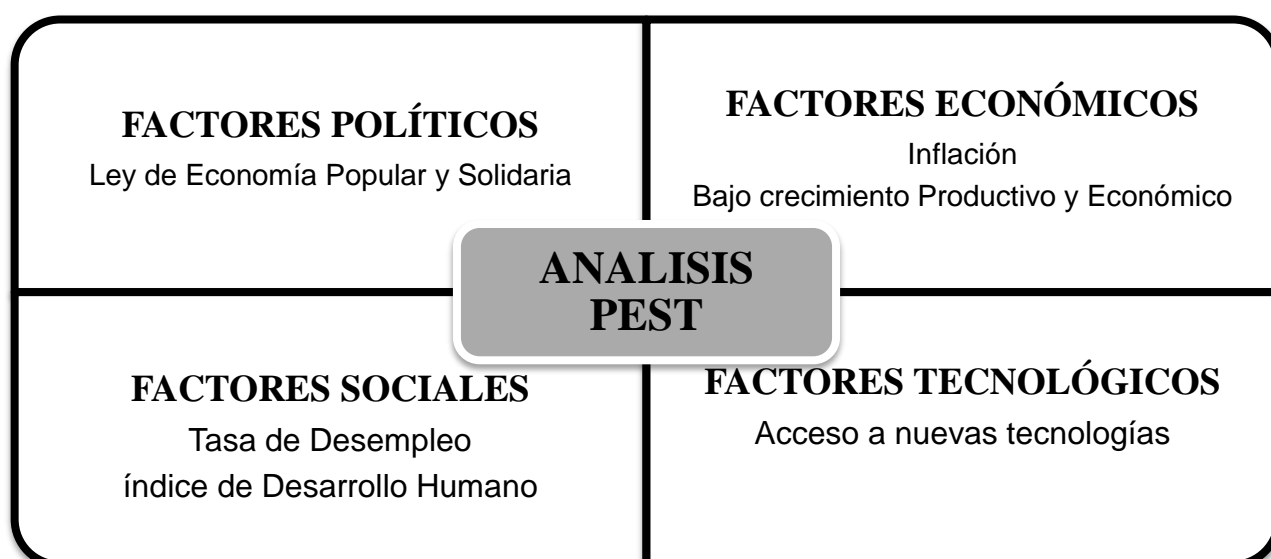


Figura 4.9. Análisis Pest

Fuente: Elaboración Propia

Con el desarrollo del Cuadro Integral de Mando se logró definir las estrategias respectivas y que al implementarlas contribuirían a mejorar la gestión dentro de la Cooperativa, para lo cual se planteó incluir distintos programas que abarcaran cada una de las cuatro perspectivas, fundamentadas en las necesidades de los distintos actores e involucrados en las actividades de COACMES.

ETAPA III. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA, ENCUESTA, TABULACIÓN EN REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El estudio tenía como actores principales a los empleados y miembros de la Cooperativa, quienes fueron los encargados de generar los resultados a través de la encuesta aplicada, en la misma se utilizaron las variables referenciales obtenidas y se relacionaron directamente con el Comportamiento Organizacional, la cual fue aplicada a 50 personas en COACMES.

VARIABLE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Cuadro 4.1. Satisfacción en el puesto de trabajo

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	40	80%
CASI SIEMPRE	10	20%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

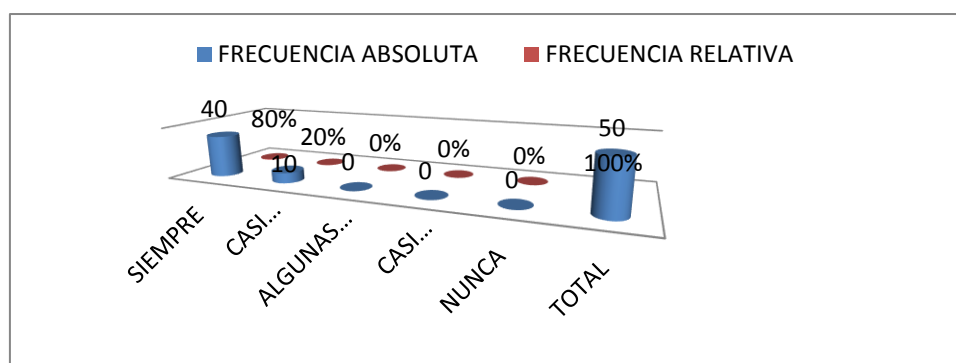


Gráfico 4.1. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

Referente a la satisfacción en el puesto de trabajo, al consultarle a los encuestados, el 80% afirmó sentirse satisfecho en su entorno “siempre”; mientras que el 20% aseguró que casi siempre se siente a gusto en su lugar de trabajo. La obtención de estos resultados permitió evidenciar que los empleados y colaboradores se encuentran satisfechos con el medio en el cual desarrollan sus actividades. De acuerdo a lo mencionada por la UCAN (2014), en el estudio de satisfacción realizada a sus empleados, el 77% de ellos se encontraba plenamente satisfecho en su lugar de trabajo.

VARIABLE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Cuadro 4.5. Cargo acorde a las habilidades

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	38	63%
CASI SIEMPRE	22	37%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

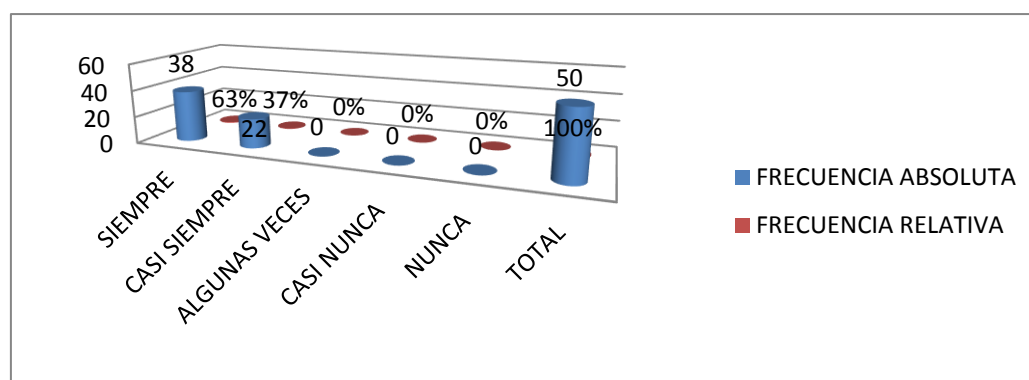


Gráfico 4.2. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

Realizar un trabajo adecuado y de calidad depende de las habilidades que demuestren las personas, al interrogarles a los empleados sobre su posición laboral en la Cooperativa y sus aptitudes para la misma, el 63% mencionó que la actividad que realiza siempre va acorde a su perfil de preparación profesional; por otro lado, el 5% aseguró que algunas veces sus habilidades van de la mano

con el cargo ocupado. En el estudio realizado por la UCAN (2014), el 80% de los empleados se encontraba satisfecho con sus funciones, tareas y puesto de trabajo.

VARIABLE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Cuadro 4.6. Equipos, materiales y herramientas adecuados

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	25	50%
CASI SIEMPRE	16	32%
ALGUNAS VECES	9	18%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

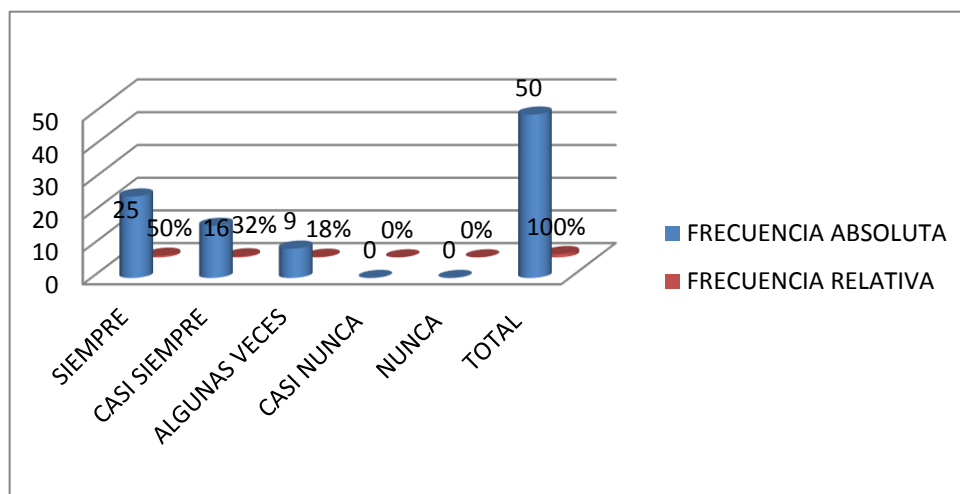


Gráfico 4.3. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

La disposición de materiales, equipos y herramientas adecuados para el desarrollo de las actividades denota un beneficio tanto para el empleado como para la institución, de acuerdo a lo mencionado por los encuestados, el 50% mencionó contar siempre con estos recursos a su disposición; en contraste con esa aseguración, el 50% restante indicó que casi siempre o sólo algunas veces se dispone de los mismos, la no disposición de los materiales y equipos retribuye en un problema de acción, detiene las actividades e imposibilita cumplir con los tiempos y objetivos definidos.

VARIABLE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Cuadro 4.7. Espacio físico satisfactorio

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	37	74%
CASI SIEMPRE	13	26%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

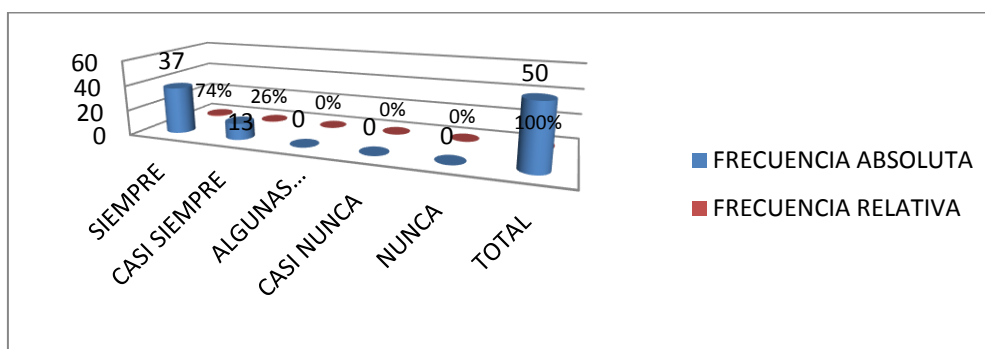


Gráfico 4.4. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

El espacio físico adecuado es de gran importancia para que las personas realicen sus actividades de forma precisa y sin interrupciones, en base a esta situación, el 74% de los encuestados indicó que el espacio físico siempre reúne las condiciones adecuadas; mientras que el 26% mencionó que casi siempre se cumple con este requisito.

VARIABLE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Cuadro 4.8. Instalaciones adecuadas

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	26	52%
CASI SIEMPRE	19	38%
ALGUNAS VECES	5	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

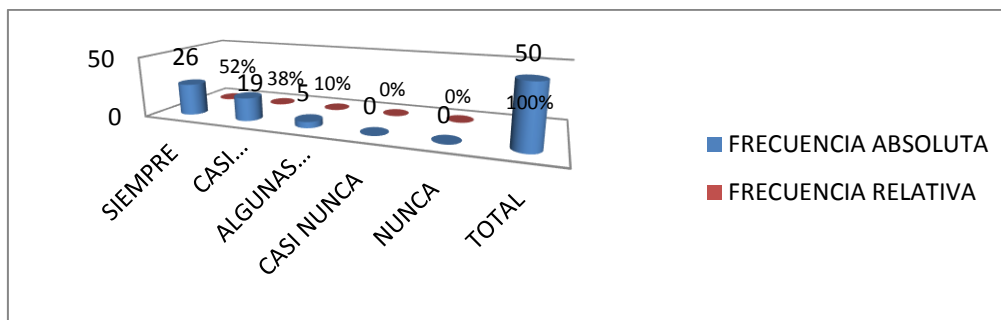


Gráfico 4.5. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

De acuerdo a lo mencionado por el 52% de los encuestados las instalaciones siempre se encuentran adecuadas para cumplir con las actividades; el 48% consideró en conjunto que solamente casi siempre o algunas veces estas prestan las condiciones pertinentes para el desarrollo de las tareas, esto se pudo constatar principalmente en áreas en las cuales la disposición de luz y el espacio físico no reunían las condiciones necesarias, lo cual se evidencia en los resultados expuestos.

VARIABLE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Cuadro 4.9. Estímulos por consecución de objetivos

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	13	26%
CASI SIEMPRE	8	16%
ALGUNAS VECES	21	42%
CASI NUNCA	8	16%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

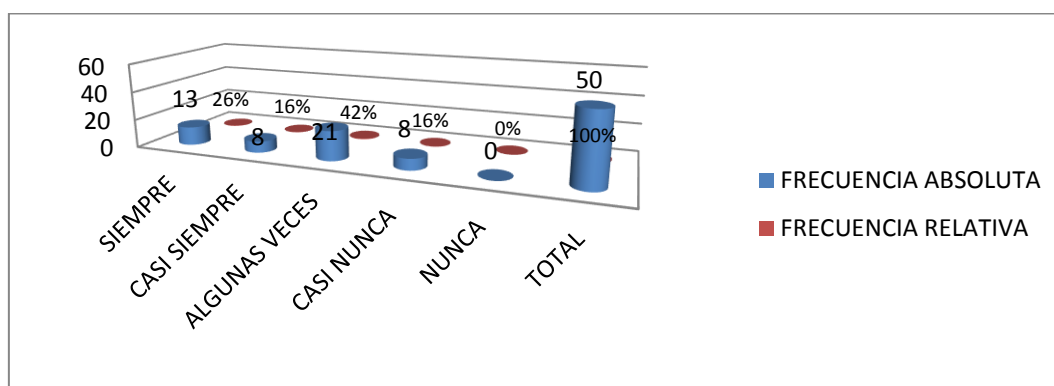


Gráfico 4.6. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

La consecución de objetivos es la meta principal de las instituciones, motivar a los empleados para cumplir con dichas actividades es fundamental para su logro, en ese sentido, en conjunto el 58% mencionó que dentro de la Cooperativa algunas veces e incluso casi nunca se premia su trabajo a través de estímulos; por otro lado el 42% restante afirmó que siempre y casi siempre se lo realiza; se pudo comprender que dentro de la cooperativa no se tenía un plan estructurado que busque estimular e incentivar a los empleados a desarrollar sus habilidades en beneficio de la institución.

VARIABLE COMPROMISO

Cuadro 4.10. Compromiso con la Misión y Visión

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	28	56%
CASI SIEMPRE	22	44%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

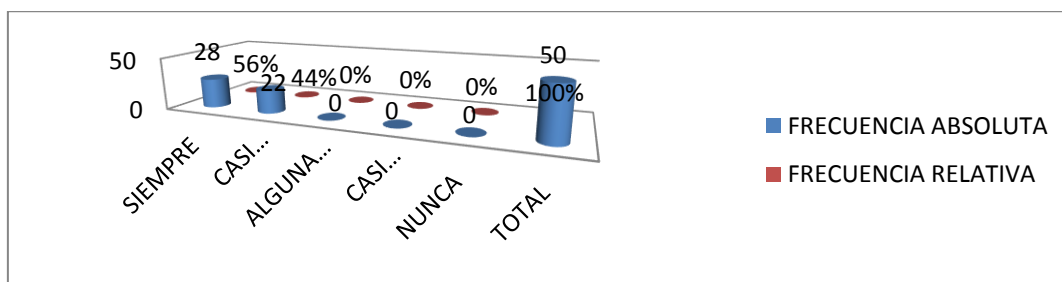


Gráfico 4.7. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

El 56% de los empleados encuestados considera que siempre se encuentra comprometido con la Misión y Visión de la Cooperativa; mientras que el 44% casi siempre cumple con este compromiso de trabajo, en este sentido se puede considerar que el 100% de los empleados, realiza su trabajo bajo la aplicación continua de la filosofía corporativa.

VARIABLE COMPROMISO

Cuadro 4.11. Oportunidad para mejorar

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	48	96%
CASI SIEMPRE	2	4%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

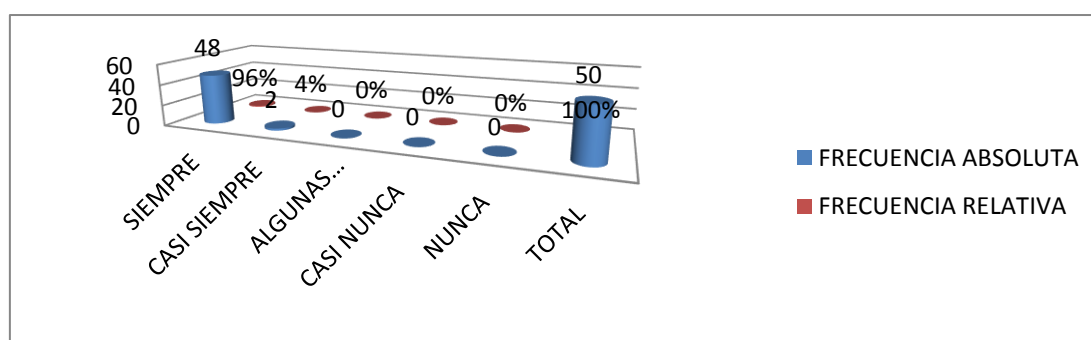


Gráfico 4.8. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

El 96% de los encuestados mencionó que siempre se otorga una oportunidad para mejorar en las actividades que realiza en la Cooperativa, el 4% refirió que casi siempre se presentan las oportunidades dentro del entorno de trabajo, la mejora continua es de gran importancia dentro de las organizaciones para alcanzar las metas establecidas y el crecimiento en conjunto.

VARIABLE ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

Cuadro 4.12. Frecuencia de Programas de Capacitación

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	31	62%
CASI SIEMPRE	17	34%
ALGUNAS VECES	2	4%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

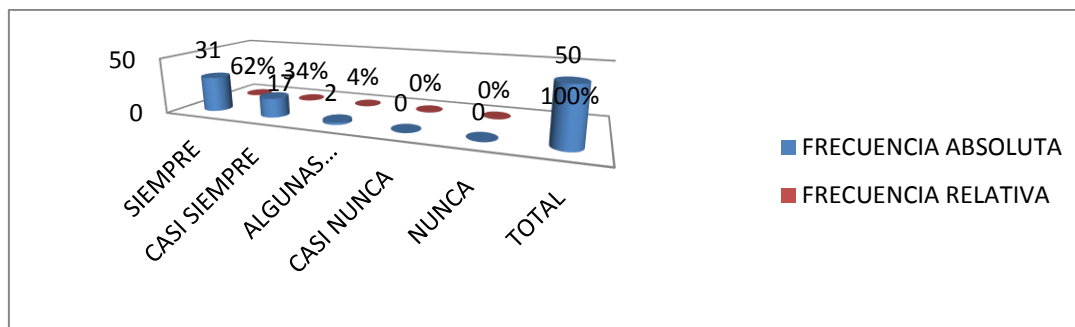


Gráfico 4.9. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

El 62% de los encuestados mencionó que siempre se brindan programas de capacitación dirigidos a mejorar las habilidades y fomentar la actualización del conocimiento de los empleados de la Cooperativa; para el 38% esto solo es posible observarlo casi siempre o algunas veces, es decir, la frecuencia de las capacitaciones en las cuales participan los empleados con el objetivo principal de mejorar sus conocimientos y actualización de los mismos en ocasiones no se cumple, en referencia a los requerimientos.

VARIABLE ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

Cuadro 4.13. Necesidad de capacitación

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	39	78%
CASI SIEMPRE	7	14%
ALGUNAS VECES	4	8%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

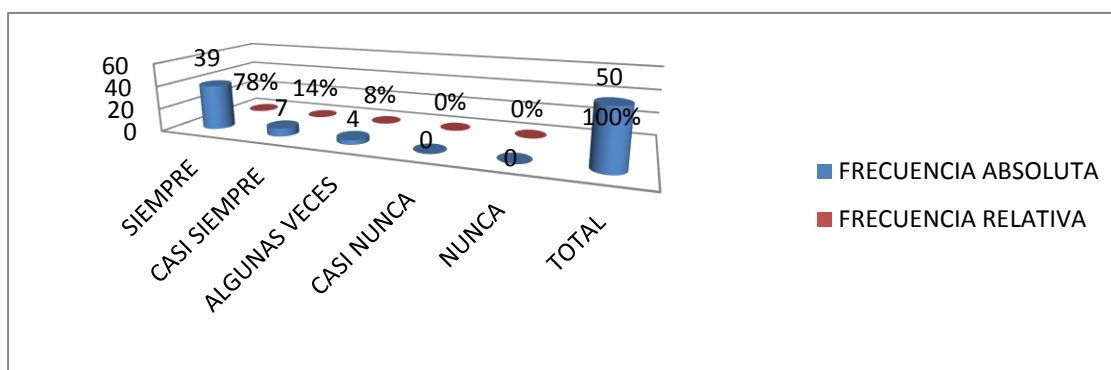


Gráfico 4.10. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

Reconociendo la importancia de la capacitación continua, el 78% mencionó que siempre es necesario recibir este tipo de programas para mejorar sus aptitudes y habilidades en el puesto de trabajo; para el 22% algunas veces o casi siempre se debe mejorar en este aspecto, en concordancia con la anterior aseveración que refirió que no existe un programa continuo de capacitación para los empleados.

VARIABLE CALIDAD

Cuadro 4.14. Prestación de servicios financieros de calidad

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	41	82%
CASI SIEMPRE	9	18%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

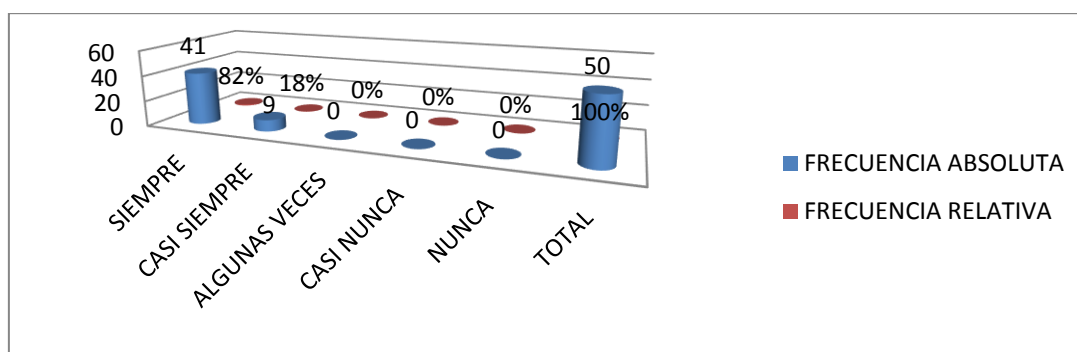


Gráfico 4.11. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

El 82% de los encuestados refiere que es necesario que “siempre” se otorguen servicios financieros de calidad en la Cooperativa, con la finalidad de otorgar un servicio adecuado a los usuarios; para el 18% este aspecto “casi siempre” es de importancia.

VARIABLE INNOVACIÓN

Cuadro 4.15. Innovación constante

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	36	72%
CASI SIEMPRE	14	28%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

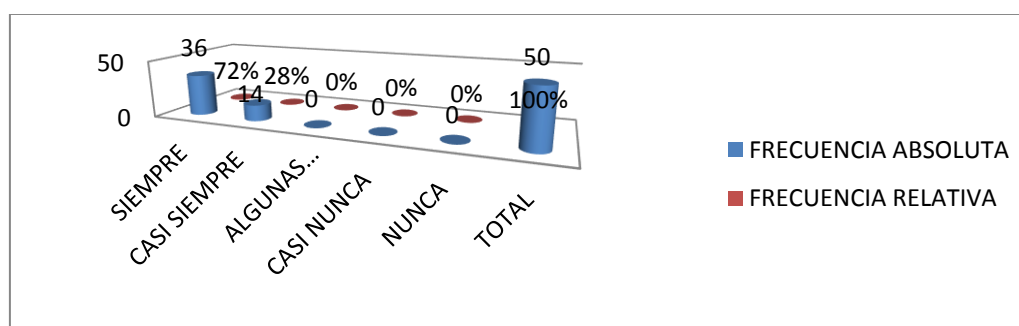


Gráfico 4.12. Porcentaje de Resultados de la encuesta}

ANÁLISIS

La innovación es un factor que permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios y el medio en el que se desarrollan, el 72% consideró que “siempre” debe existir innovación al interior de la Cooperativa; para el 28% “casi siempre” se debe innovar con nuevas propuestas dirigidas hacia los usuarios.

VARIABLE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cuadro 4.16. Clientes satisfechos con el servicio prestado

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	48	96%
CASI SIEMPRE	2	4%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

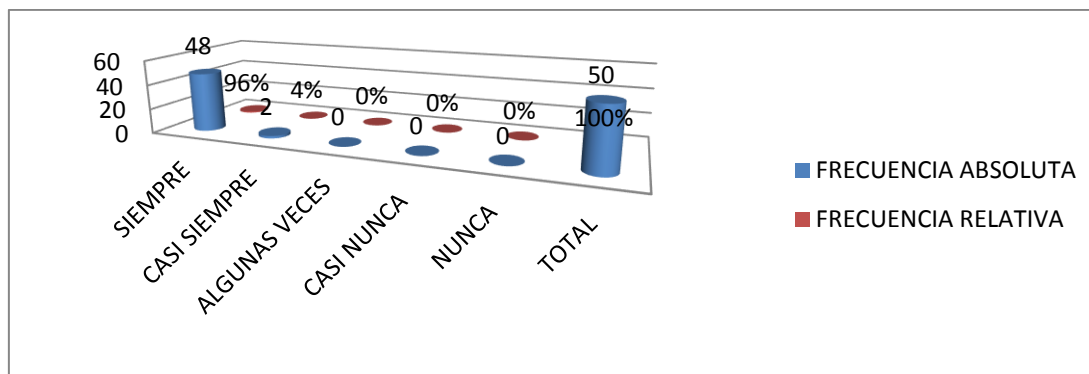


Gráfico 4.13. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

De acuerdo a la percepción de los empleados, el 96% de los clientes siempre resulta satisfecho con el servicio recibido; para el 4% casi siempre ocurre esta situación, se debe considerar a la satisfacción del cliente como el factor de mayor importancia en las actividades de la institución, en este sentido se pudo observar que los clientes reciben la atención necesaria y sus requerimientos son atendidos con celeridad.

VARIABLE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cuadro 4.17. Preocupación por las necesidades de los clientes

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	50	100%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

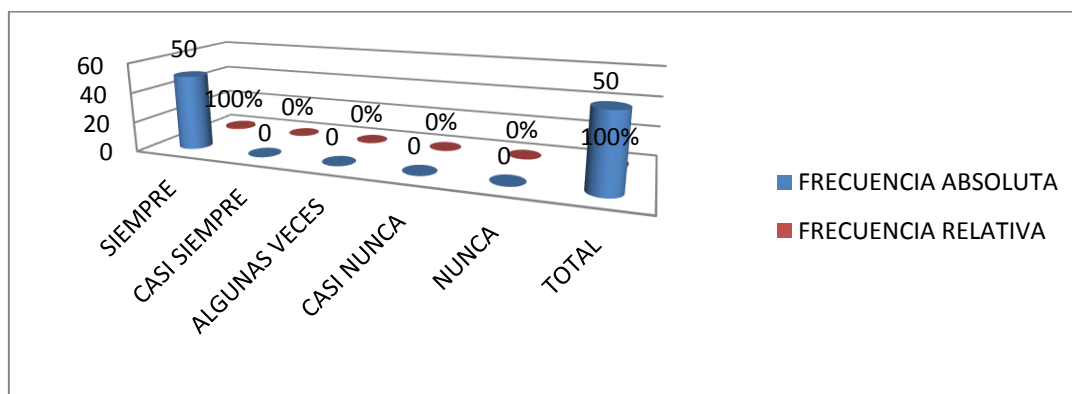


Gráfico 4.14. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

El 100% de los encuestados “siempre” se preocupa por resolver las necesidades de los clientes. Anticiparse a los hechos y buscar alternativas de solución es fundamental para garantizar un servicio de calidad en beneficio de los usuarios.

VARIABLE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cuadro 4.18. Cumplimiento de expectativa de los clientes

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	50	100%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

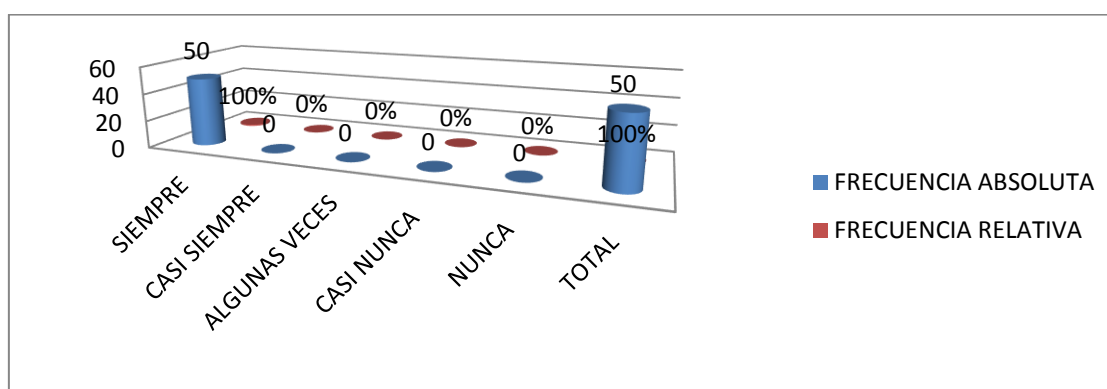


Gráfico 4.15. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

El 100% de los encuestados “siempre” cumple con las expectativas de los clientes; dentro de la Cooperativa, las situaciones son analizadas y se encaminan a cumplir con los requerimientos de los usuarios.

VARIABLE PRODUCTIVIDAD

Cuadro 4.19. Procesos de trabajo de calidad

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	50	100%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

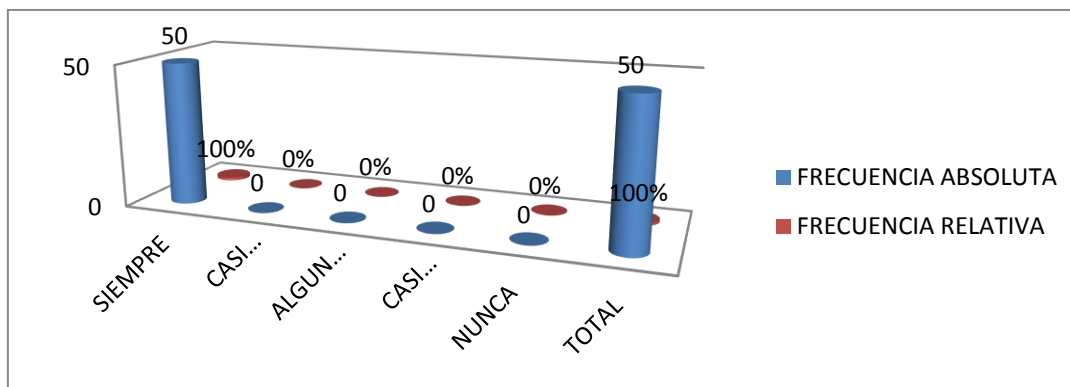


Gráfico 4.16. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

Para el 100% de los encuestados, dentro de la Cooperativa “siempre” se llevan a cabo las actividades bajo estrictos procesos de trabajo con calidad, lo que sugiere que los miembros de la institución se esmeran por cumplir de forma adecuada con sus actividades.

VARIABLE PRODUCTIVIDAD

Cuadro 4.20. Procesos de trabajo ágiles

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	39	78%
CASI SIEMPRE	11	22%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

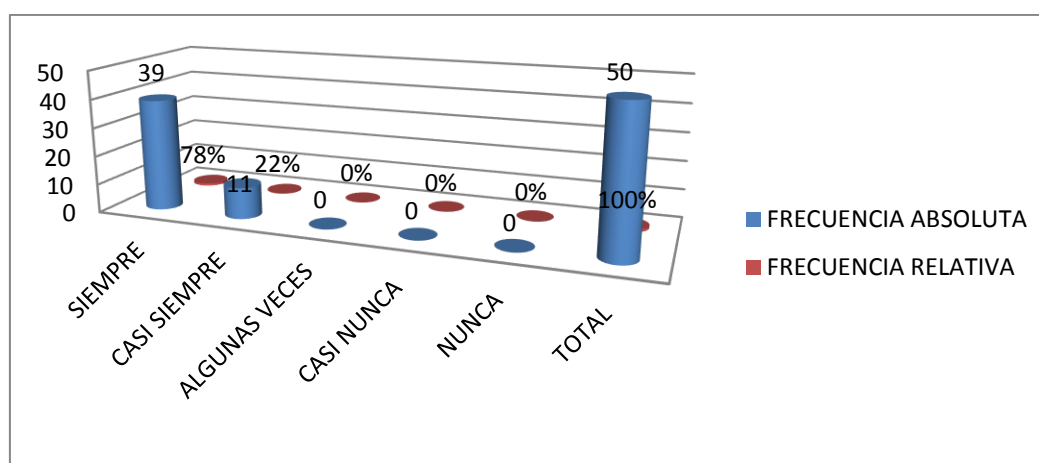


Gráfico 4.17. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

Dentro de la Cooperativa, según lo expuesto por el 78% de los encuestados, siempre se llevan a cabo los procesos de trabajo de forma ágil; para el 22% casi siempre se cumple con esta actividad en el tiempo establecido.

VARIABLE DESEMPEÑO

Cuadro 4.21. Trabajo en equipo

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	31	62%
CASI SIEMPRE	14	28%
ALGUNAS VECES	5	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

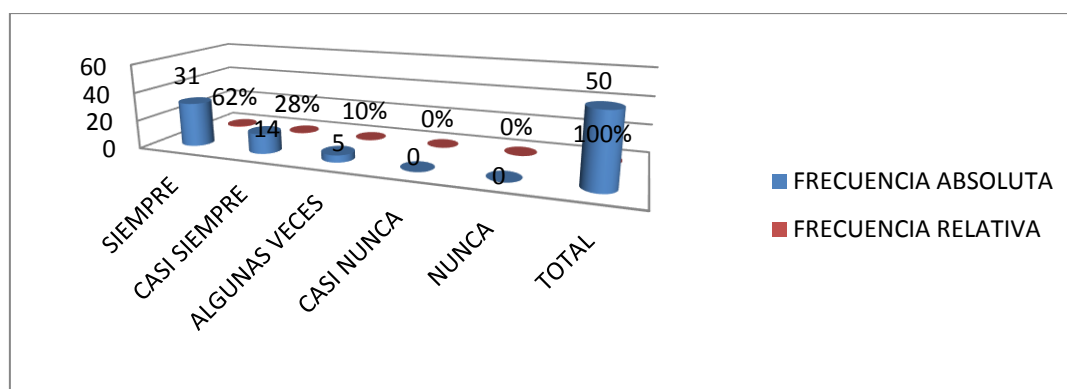


Gráfico 4.18. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

El 62% mencionó que dentro de la Cooperativa siempre se realiza el trabajo en equipo, mientras que el 38% refiere que se lo realiza casi siempre o algunas veces, lo cual denota que constantemente se trabaja de forma organizada y en conjunto para orientarse hacia la consecución de las metas, pero en ocasiones se pueden observar comportamientos que impiden desarrollar las actividades de manera grupal.

VARIABLE DESEMPEÑO

Cuadro 4.22. Cooperación entre los miembros del grupo

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	29	58%
CASI SIEMPRE	16	32%
ALGUNAS VECES	5	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

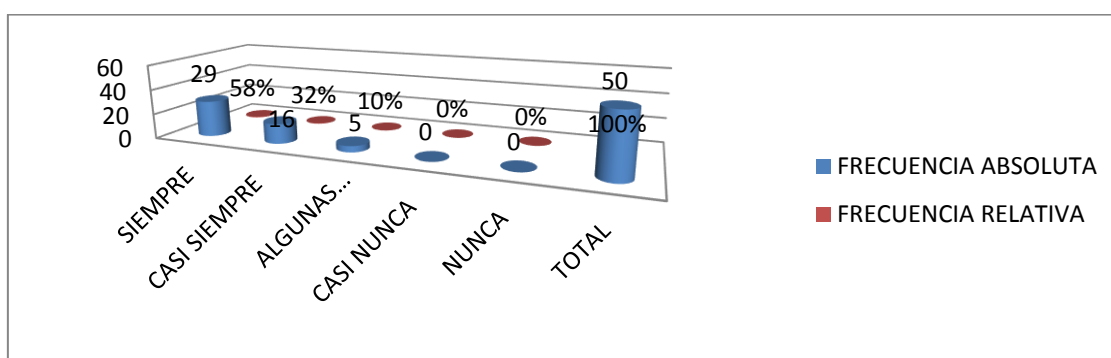


Gráfico 4.19. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

En relación a los resultados obtenidos, el 58% mencionó que dentro de la cooperativa siempre existe cooperación entre los miembros del grupo; un criterio distinto compartió el 42% restante de los encuestados, quienes mencionaron que casi siempre e incluso algunas veces se da la colaboración entre las personas; es fundamental que exista un trabajo de equipo establecido y constante, ya que los objetivos institucionales necesitan del apoyo de todos los miembros para ser alcanzados.

VARIABLE DESEMPEÑO

Cuadro 4.23. Relaciones interpersonales

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	22	44%
CASI SIEMPRE	19	38%
ALGUNAS VECES	7	14%
CASI NUNCA	2	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

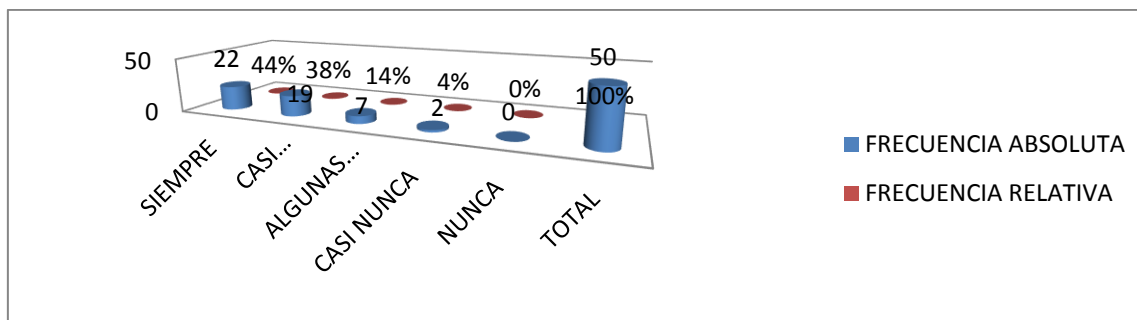


Gráfico 4.20. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

Al consultarle a los encuestados sobre las relaciones interpersonales dentro de la Cooperativa, el 44% se refirió a que las mismas siempre son cordiales; un punto de vista distinto lo estableció el 66% restante quienes seleccionaron las opciones casi siempre, algunas veces e incluso casi nunca; en este caso surge un comportamiento poco afable entre los empleados y demás personas, así como un trato poco accesible entre los miembros de la institución, en ese sentido, las diferencias de criterios denota que es posible que surjan discrepancias que afecten las relaciones interpersonales.

VARIABLE DESEMPEÑO

Cuadro 4.24. Alternativas de solución a los problemas

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	31	62%
CASI SIEMPRE	11	22%
ALGUNAS VECES	6	12%
CASI NUNCA	2	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	50	100%

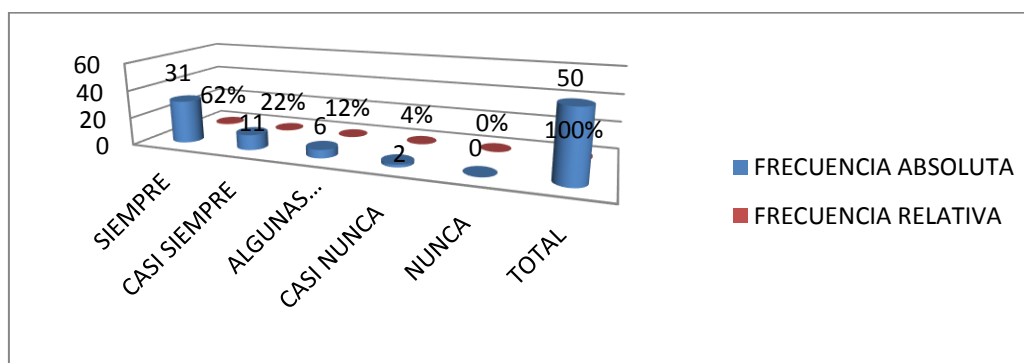


Gráfico 4.21. Porcentaje de Resultados de la encuesta

ANÁLISIS

En relación a la pregunta referente a las alternativas de solución a los problemas, los encuestados mencionaron, en un 62% que para los problemas que surgen dentro de la Cooperativa siempre existe una solución; mientras que el 22% refirieron que casi siempre se los resuelve; se pudo, además, observar que el 4% consideró que casi nunca se otorga una solución factible. Lo que denota esta aseveración es la discrepancia de criterios entre los encuestados y las diferencias acerca de la forma en la cual se manejan las situaciones de este tipo al interior de la institución.

Cuadro 4.25. Resumen de resultados

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
V1	40	20	0	0	
V2	38	22	0	0	
V3	25	16	9	0	
V4	37	13	0	0	
V5	26	19	5	0	
V6	13	8	21	8	
V7	28	22	0	0	
V8	48	2	0	0	
V9	31	17	2	0	
V10	39	7	4	0	
V11	41	9	0	0	
V12	36	14	0	0	
V13	48	2	0	0	
V14	50	0	0	0	
V15	50	0	0	0	
SUMA	550	171	41	8	0
MEDIA	37	11	3	1	0
MODA	48	22	0	0	0
MEDIANA	38	13	0	0	0

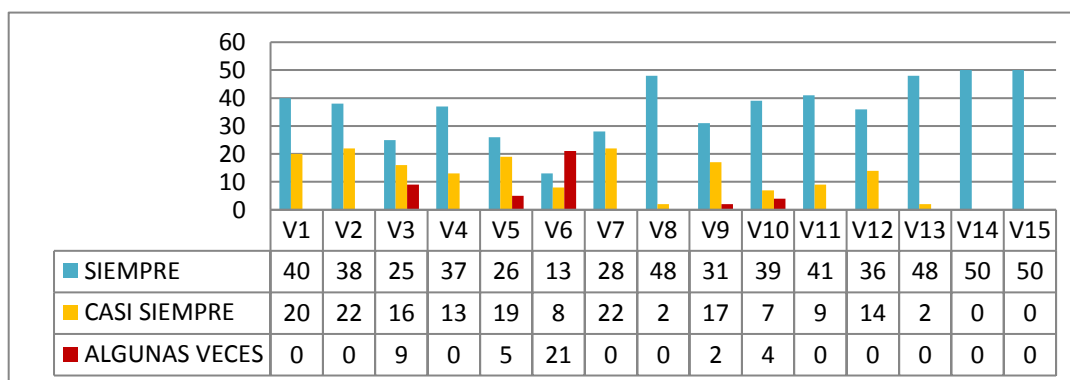


GRAFICO 4.25. Resumen de resultados

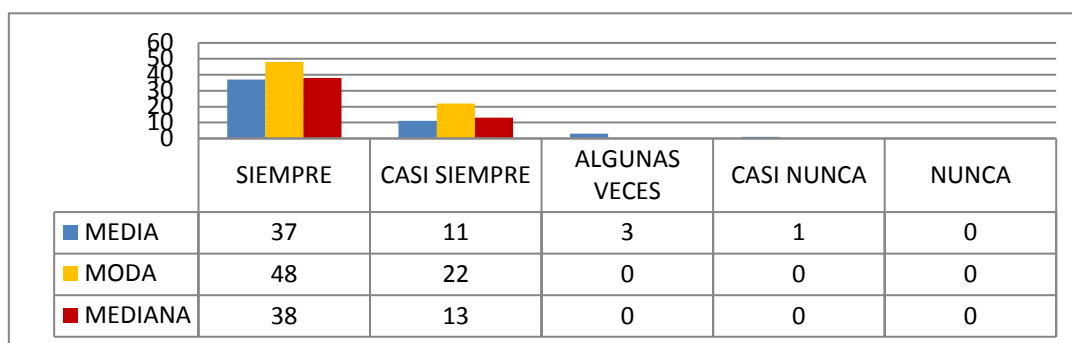


Grafico 4.26. Moda media mediana de la encuesta aplicada a los empleados

Al agrupar los datos con respecto a los resultados referidos por los encuestados con respecto a cada una de las variables, se puede observar la similitud de criterios expuesta en cuanto a los criterios, siendo la respuesta “siempre” la de mayor aplicación, con una media aproximada de 37, lo cual indica la homogeneidad en los argumentos de los empleados de la Cooperativa.

FASE. - IV: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCIÓN DE LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LAS VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.

Una vez establecidas las variables del Comportamiento Organizacional de mayor repercusión al interior de la Cooperativa COACMES, fue necesario la definición gráfica de las mismas, mediante la utilización del diagrama de causa – efecto Ishikawa, en el mismo se establecieron las causas que tenía dentro de la institución la falta de atención a las variables seleccionadas y las consecuencias que tendría para la misma en caso de tomarse los correctivos necesarios.

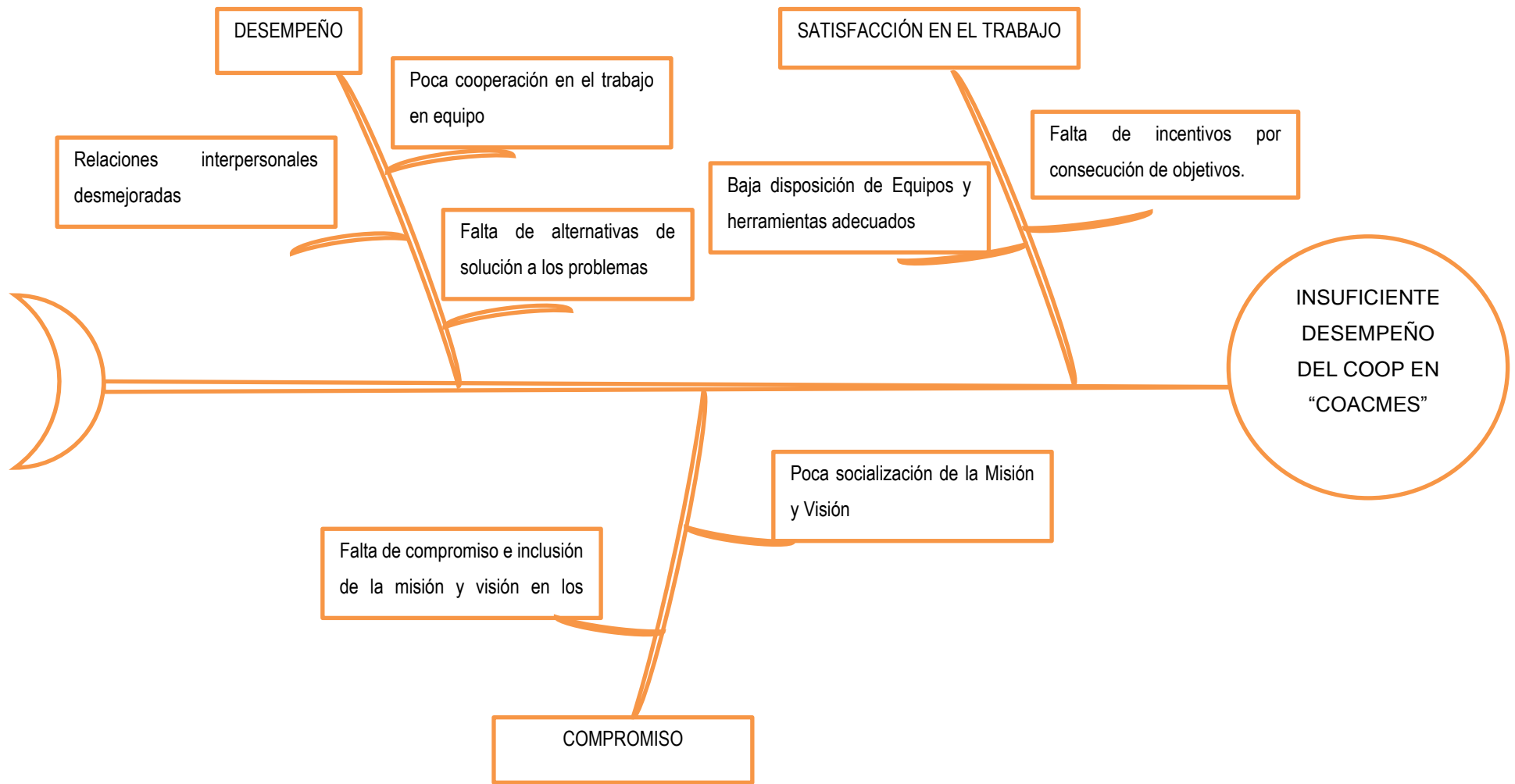


Figura 4.10. Diagrama de causa efecto
Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificadas las variables del Comportamiento Organizacional que necesitaban mejorar al interior de la Cooperativa, se diseñó un plan de acciones de mejora, con los objetivos y estrategias necesarios para potenciar el trabajo y optimizar el servicio en COACMES

PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAS

PROBLEMÁTICA	POR QUÉ (WHY)	QUÉ (WHAT)	CÓMO (HOW)	QUIÉN (WHO)	DÓNDE (WHERE)	INDICADOR	SOPORTES O MEDIOS DE VERIFICACION	CUÁNDO (WHEN)
	Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Actividades	Responsable	Lugar de Aplicación			
BAJO DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO	Definir estrategias para mejorar el desempeño de los empleados	Definición de planes y estrategias encaminadas a mejorar el desempeño de los empleados	SOCIOS Y EMPLEADOS	Cooperativa de Ahorro y Crédito COACMES	# de Empleados con índice de desempeño laboral alto	Encuesta – Medición de Desempeño Laboral	SEMESTRAL
			Diseñar un programa de capacitación continua dirigida a los empleados, con la finalidad de mejorar sus habilidades y competitividad					
BAJA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	Mejorar las condiciones laborales direccionadas hacia la satisfacción de los empleados	Implementación de programas de estímulos	SOCIOS Y EMPLEADOS	Cooperativa de Ahorro y Crédito COACMES	% de procesos estandarizados implementados	Encuesta - Sistemas de Seguimiento	SEMESTRAL
			Diseño de planes encaminados a mejorar la competitividad y compromiso con la obtención de resultados					
POCO COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN	COMPROMISO	Establecer un vínculo entre la Cooperativa y los empleados	Socialización y aplicación continua de la Misión y Visión	SOCIOS Y EMPLEADOS	Cooperativa de Ahorro y Crédito COACMES	Nº de empleados comprometidos con la cooperativa	Encuesta	ANUAL
			Crear un vínculo entre los empleados y la institución.					
CIERRE DEL PROYECTO								

Figura 4.11. Plan de acción de mejora

Fuente: Elaboración propia

El Plan de Acción de Mejoras de COACMES se diseñó basado en tres aspectos de gran importancia y que fueron determinados luego de la encuesta, aquellos que recibieron una menor valorización por parte de los empleados, y que necesitaban ser mejorados al interior de la organización.

Las variables que se consideraron en este caso fueron: Desempeño, Satisfacción en el Trabajo y Compromiso, considerando eso se plantearon estrategias de trabajo encaminadas a potenciar y otorgarle una mejor apreciación a dichas variables, las cuales, además debían ser cumplidas en un tiempo establecido.

Una vez establecidas las actividades a desarrollar, se realizó la entrega el mismo al Gerente de COACMES, para su revisión y posterior socialización con los empleados, a los cuales se los relacionó con las estrategias establecidas para que conocieran acerca de su participación en las mismas y la importancia de alcanzar las metas trazadas.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se identificaron las variables del control de la gestión del Comportamiento Organizacional y su incidencia al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COACMES San Jacinto, fue necesaria la realización del estudio y la revisión bibliográfica, con la finalidad de llevar a cabo su evaluación y definición siendo establecidas como las de mayor repercusión e importancia: satisfacción en el trabajo, compromiso, adaptabilidad, calidad, innovación, satisfacción al cliente, productividad y desempeño, en relación a las cuales se inició el estudio, a través de la búsqueda y selección de los instrumentos de evaluación respectivos que posteriormente fueron aplicados para obtener resultados relacionados a la conducta de los empleados.
- Se estructuró el Cuadro de Mando Integral para el control de gestión de las variables del Comportamiento Organizacional se inició con el proceso de socialización con el Gerente y personal de trabajo sobre las actividades a desarrollar y los beneficios para la institución, con la finalidad de interactuar de forma cercana con los participantes y constatar los puntos de vista y conductas que se propiciaban al interior de la cooperativa, una vez diseñada la encuesta y entrevista se procedió a la aplicación de las mismas, considerando a la totalidad de los empleados, es decir, 50 personas para la realización del estudio, durante este proceso fue posible observar la estructura organizativa de la institución y las características de la misma, encontrándose una organización estructurada, con personal acorde a las necesidades, un grupo de clientes establecidos y una cartera de productos determinada.
- La aplicación del instrumento de evaluación del control de la gestión se realizó con la finalidad de constatar la incidencia de las variables de Comportamiento Organizacional al interior de la Cooperativa, para lo cual se dispuso de la encuesta, a través del instrumento del cuestionario, en el

cual se formularon interrogantes que abarcaron el tema de estudio, una vez obtenidos los resultados, estos fueron sintetizados y analizados para su mejor comprensión e identificar las principales falencias, en ese contexto se determinaron a tres variables para ser potenciadas: compromiso, desempeño y satisfacción en el trabajo, para las cuales se debió diseñar estrategias establecidas en el Cuadro de Mando Integral que luego fueron aplicadas.

- La realización de una propuesta de un plan de mejoras para contribuir a la solución de las insuficiencias detectadas en el control de la gestión, abarcó las variables del Comportamiento Organizacional identificadas y que necesitaban ser mejoradas, en ese contexto se diseñó una idea de acción con alternativas de mejora, las mismas que serían aplicadas en los tiempos requeridos con vistas a cumplir con la planificación y alcanzar los objetivos trazados, bajo los requerimientos de mejora continua al interior de la Cooperativa. COACMES.

5.2. RECOMENDACIONES

- Efectuar periódicamente estudios direccionados hacia la obtención de resultados que propicien un mejor trabajo al interior de la cooperativa, fundamentados principalmente en la mejora de la gestión en el contexto del Comportamiento Organizacional, debido a que el estudio de las conductas de los miembros de las organizaciones y su comprensión, posibilita alcanzar los objetivos y metas propuestos.
- Socializar los diversos procesos relacionados a la gestión en la institución objeto de estudio proporcionando ambientes de trabajo adecuados para el desarrollo de investigaciones encaminados a mejorar el entorno organizacional.
- Implementar métodos de control a través de técnicas y herramientas adecuadas que provean de los resultados precisos para generar mecanismos de acción que posibiliten mejorar su gestión y generar estrategias para la obtención de resultados superiores.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguillon, A.; Berrun, L.; Peña, J.; Treviño, F. 2015. El comportamiento humano en las organizaciones. 1ed. México. MEX. p20.
- Alles, M. 2013 Construyendo talento, programas de desarrollo para crecimiento de las personas y continuidad de las organizaciones. México, MÉX. 1 ed. p 14.
- Alles, M. 2016. Selección por competencias atracción y reclutamiento en las redes sociales, entrevista y medición de competencias. México, MÉX. 2ed. p 20.
- Barcos, D. 2015. Cuadro de Mando Integral KAIA. Revista Pensamiento y Gestión. 358 12(6).
- Barrera, M; García, J; Vargas, J; Torres, A. 2015. CACEI (Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería) guía para elaborar un plan de mejora. p 13.
- Bernal, C. 2010. Metodología de la investigación. Tercera ed. Co. P. 59-60
- Capone, T 2015. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral personalizadas para laboratorios de pruebas de software. (En línea). MEX. Consultado, 28 de jun. 2017. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000200004
- Caraballo, A. s f. evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a confecoop Caribe. (En línea). Caribe, CR. Consultado, 24 jul. 2017. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/cooperativa.html>
- Cárdenas, I 2009. Diseño de un cuadro de mando integral parte i (en línea). CU. Consultado, 9 de may. 2017. formato pdf. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional España, ESP. 2 ed.
- Flores, L 2012. Contabilidad y negocios. Sistema de Información Científica, ¿Control de gestión o gestión de control? (En línea). ES. Consultado, 28 de jun. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Galán, J. 2014 Diseño organizativo Madrid, ESP. 2 ed. p 185
- Gan, F; Trigine, J. 2013 Cuadro de mando integra España. ESP. 1ed. p 147
- García, A 2007. Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de proceso de alto grado de contacto con el cliente, en el hotel Mercure cuatro Palmas "Coralia" Matanza, CU. p.52
- Gibson 2007 Aguillan, Berrun, Peña, Treviño 2015. El Comportamiento Humano en las Organizaciones Aguillón ISBN (En Línea). Consultado 08 feb.

2018. Disponible en: <http://manualmodernodistribuidoraelefante.com/el-comportamiento-humano-en-las-organizaciones-aguillon-isbn-9786074485257-2910-p.asp>

- Gilli, J. 2017. claves de la estructura organizativa. Buenos Aires, BS AS 1 ed. p 30
- Gutiérrez, L; Mauriz, J; Culebras, J. 2015. El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. Revistas Científica. Nutrición Hospitalaria. Madrid, ESP vol. 32. pp. 403-410 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309239661059>
- Kaplan, R y Norton, D 2009 Cuadro de Mando Integral Barcelona. España, ES. p 25.
- Kaplan, R; Norton, D.2014 El cuadro de mando integral. España, ESP. 3 ed. P 13
- López, G.2015 distintos enfoques del capital intelectual PDF. (En línea). Consultado, 23 de oct. 2017. Formato Disponible en www.redalyc.org/pdf/3092/309239661059.pdf
- López, R. 2013 clima organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito afiliada a micoope. (En línea) Guatemala, GT. Consultado, 24 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Lopez-Rony.pdf>
- Lozano, G 2010.Poblacion y muestra. (En línea). ES. Consultado, 18 jul. 2017. Disponible en <https://es.slideshare.net/Prymer/poblacin-y-muestra-3631173>
- Martínez, M. 2013 la cultura de empresa, gestión empresarial Madrid, ESP. 1 ed. p 71
- Mauriz, C 2015. El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. (En línea).MEX. Consultado, 28 de jun.2017.Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3092/309239661059.pdf>
- Milla, A. 2013. Cuadro de Mando Integral. Barcelona, ESP Revista economía 3 ed. p.49.
- Moreno, B. 2012. El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (En línea).Venezuela, VEN. Consultado, 17 jul.2017.Disponible en http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37757311/7157-671.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1500332854&Signature=frnSws%2FTz%2Bx%2F0Urc1%2FZI59Ay2l%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filenam e%3Dtalento_de_organizacion.pdf
- Moreno, E 2013 .control de gestión herramientas para aportar valor. Barcelona. ES. p 9.

- Münch, L; Ángeles, E.2009. Métodos Y Técnicas De Investigación. Mx. Cuarta Edición. p. 29-61.
- Muñoz, B 2014. Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos. (En línea).ES. Consultado, 28 de jun.2017.Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941263005.pdf>.
- Nardi, A 2012. Cuadro de mando integral una posible aplicación en bibliotecas universitarias. (En línea). CU. Consultado, 9 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.google.com.ec/search?q=cuba+avreariado&oq=cuba+avreariado&aqs=chrome..69i57.8012j0j1&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Nogueira, D.2013.control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente. (en línea).Cuba, CU. Consultado, 24 de oct. 2017. PDF. Disponible en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgevodidi/cgevolucion.pdf>
- Perdomo, M. 2015 conceptos básicos del cooperativismo (En línea).ES. Consultado, 28 de jun.2017.Disponible en http://www.coopelesca.co.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid
- Pérez O, 2016. Gestión de talento humano. (En línea). EC. Consultado el 2 de May. 2017. Disponible, <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>.
- Pérez, M. 2016. Definición de cooperativa. (En línea). Consultado, 18 jul.2017.Disponible en <http://definicion.de/cooperativa/>
- Pimenta, A; Martínez, R. 2014.Análisis de la performance en la empresa: una perspectiva integrada. Barcelona, ESP. 1ed.P 23
- Quintana. P.2013 gestión del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito en ecuador. Quito, EC. (En línea).ES. Consultado, 28 de jun.2017.Disponible en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/16CA201501.pdf>
- Rodríguez, M. 2014. Indicadores De Gestión En La Gerencia Estratégica Universitaria. Revista Científica Ciencias Humanas. Vol. 9. pp. 31-46. (En línea). Consultado, 23 de oct. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf>
- Salas, O; Campa, F.2014.manual del controller. España, ESP.1ed.p 35.
- Sánchez, J. 2013.Indicadores de gestión empresarial. Estados Unidos, EE UU. 1ed. p 33.
- SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).2014 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria artículo 108. Quito, EC. p 20

Silva, C. 2013.informe sobre el derecho cooperativo chileno.(en línea). ES. consultado, 18 jul. 2017. Disponible en http://www.scielo.org/boletines/articulo.php?scrit=sci_arttext&pid=S0718-80722013000200023

UCA – Pontificia Universidad Católica de Argentina – Santa María de los Buenos Aires, 2014. Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. Revista de Psicología. Formato PDF. (En Línea). Consultado 08 feb. 2018. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=Revistas&d=satisfaccion-laboral-acerca-conceptualizacion>

Viteri, J.2015. Gestión de la producción con enfoque sistemático. Universidad tecnológica equinoccial Quito, EC. P 62

ANEXOS

ANEXOS 1

FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS GERENTES DE LA COOPERATIVA



GUÍA DE ENTREVISTA

1. La cooperativa diagnostica el comportamiento que manifiestan los empleados dentro de la misma?.

2. Durante el último año 2016- 2017 ha rotado su personal

3. Considera que el ambiente de trabajo es un aspecto importante para el incremento de la productividad? si no porque?

4. Cuáles son las causas más frecuente por lo que se produce ausentismo en la cooperativa.

5. Cuáles son sus principales competencias

6. Cómo evalúa el Comportamiento Organizacional? ¿si lo evalúa o no? ¿Cómo lo hacen?

7. Qué hacen cuando tienen dificultades para resolver un problema?

8. A qué nivel se toman las decisiones

9. Cree usted que tiene apoyo de sus colaboradores

10. Promueve el trabajo en equipo.

11. Se supervisan las tareas asignadas a los trabajadores.

12. Como fluye la información dentro de la cooperativa

13. Cuando existen conflictos, se negocian las soluciones y todos quedan contentos

Se elabora en un ambiente de respeto , cordialidad y tolerancia

14.Cuál es el factor más importante que ha contribuido al éxito en su empresa

15. ¿Los clientes quedan satisfechos por el servicio prestado por la cooperativa?

ANEXOS 2

FORMATO DEL CUESTENARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA



Este cuestionario se aplicará para conocer las opiniones de los empleados sobre el Comportamiento Organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito COACMES de San Jacinto.

Datos personales:

Edad-----Genero-----Tiempo que lleva trabajando en la cooperativa-----Profesión o título-----
-----Área en la que desempeña su función-----.

Marque con una X según su nivel de satisfacción (Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca, no sabe/no aplica.). Donde siempre es la mayor puntuación y nunca es el nivel más bajo.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?					
Cree usted que el cargo que desempeña está acorde con sus habilidades?					
¿El equipo, herramientas y materiales que dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo?					
¿El espacio físico en que laboro es satisfactorio?					
¿La cantidad de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuados?					
¿Las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. son adecuadas?					
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					
¿Recibe algún reconocimiento por parte de la cooperativa (estimulo, felicitación) al realizar un trabajo bien hecho o por puntualidad?					
Compromiso					
¿Estoy comprometido/a con la misión y visión de mi cooperativa?					
¿En el trabajo, tengo oportunidad de hacerlo mejor cada día?					
¿Los objetivos de mi organización hacen que mi trabajo sea importante?					
¿Mis compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?					
Adaptabilidad y flexibilidad					
¿Cuándo se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación?					
¿Existe capacitación que ayude a conocer y adaptarse al comportamiento de la cooperativa?					
¿Los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para lograr los objetivos?					
¿Se brinda suficiente cursos y entrenamiento al personal?					
¿Considero que necesito capacitación en ciertas áreas importantes para el desempeño de mi trabajo?					
Calidad					

	Presta servicios financieros de calidad fundamentado en los principios y valores del mismo.					
	Ayuda a elevar el nivel de vida de sus socios y de sus clientes generales.					
	El servicio que presta es de calidad y sin demora en tramites?					
Innovación						
	La cooperativa está en constante innovación con el servicio que presta, siendo mejor que la competencia.					
	Los clientes potenciales reciben descuento por pagos puntuales					
	La cooperativa se sigue expandiendo hacia otras ciudades					
Satisfacción al cliente						
	¿Los clientes quedan satisfechos por el servicio prestado?					
	¿Cómo valora el trato que les da a sus clientes?					
	¿La cooperativa se preocupa por las necesidades de sus clientes?					
	El personal de COACMES cumple con las expectativas y aspiraciones que el cliente requiere?					
Productividad						
	¿Los procesos de trabajo ayudan a dar calidad a nuestros clientes?					
	¿Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en todos los procesos de la empresa?					
	¿A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas?					
	¿Considero que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles?					
	¿Se revisa y modifica los procesos de trabajo en beneficio de la cooperativa?					
Desempeño						
	¿Trabajo usted en equipo con sus compañeros?					
	¿Existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo?					
	¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento?					
	¿Se generan alternativas de solución ante los problemas?					
	¿Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayude a realizar mi trabajo?					
	¿Cuándo tenemos errores como equipos de trabajo lo admitimos en vez de inventar pretexto?					

ANEXOS 3

FOTOS DE LA EVALUACIONES HECHAS



Foto 2. Instalaciones de la cooperativa COACMES

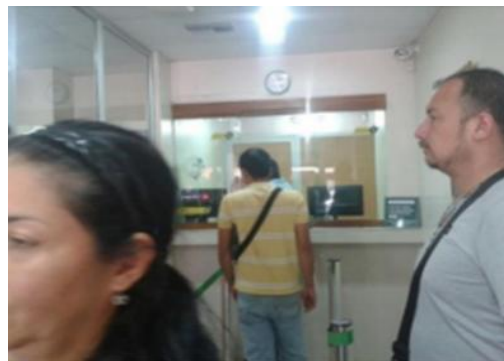


Foto 3 Encuesta a los empleados de la cooperativa



Foto 4 Encuesta a los empleados de la cooperativa



Foto 4 Encuesta a los empleados de la cooperativa