



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

HUMANÍSTICAS

CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“MECANISMOS PARA MEDIR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL
TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA DEL CANTÓN LATACUNGA”.**

Tesis presentada previa a la obtención del título de Licenciado / Licenciada en
Secretariado Ejecutivo Gerencial.

Autores:

Lovato Vega Andrea Fernanda

Matehu Vera Paúl Anibal

Directora:

Lcda. Mgs. Almeida Lara Libia Dolores

LATACUNGA –ECUADOR

Noviembre 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga - Ecuador

AUTORÍA DE TESIS

Andrea Fernanda Lovato Vega y Paúl Anibal Matehu Vera, estudiantes de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, de la Universidad Técnica de Cotopaxi, declaramos de forma libre y voluntaria que la presente investigación y elaboración de la tesis que versa: **“MECANISMOS PARA MEDIR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA LTDA. DEL CANTÓN LATACUNGA”**, así como las expresiones vertidas en la misma son de autoría de las comparecientes quienes lo hemos realizado en base a una recopilación bibliográfica de la legislación ecuatoriana e internacional y del mismo modo las consultas realizadas en el internet.

En consecuencia asumimos la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado respectivo a remitirse a las fuentes bibliográficas respectivamente citadas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

LOVATO VEGA ANDREA FERNANDA
C.I. 050357766-0

MATEHU VERA PAÚL ANIBAL
C.I. 050275898-0



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga - Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“MECANISMOS PARA MEDIR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA LTDA. DEL CANTÓN LATACUNGA”. De la Srta. Lovato Vega Andrea Fernanda y el Sr. Matehu Vera Paúl Anibal, postulantes de la Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial, considero que dicho informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativa y Humanísticas, de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre de 2015

.....

Lcda. Almeida Lara Libia Dolores
C.I. 050179799-7
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga - Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto los Postulantes Lovato Vega Andrea Fernanda y Matehu Vera Paúl Anibal, con el título de Tesis **“MECANISMOS PARA MEDIR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA LTDA. DEL CANTÓN LATACUNGA”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometidos al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Noviembre 2015

Para constancia firman:

.....
Ing. Alexandra Alajo
PRESIDENTA

.....
Ing. Luis Borja
MIEMBRO

.....
Mgs. Francisca Zambrano
OPOSITORA

AGRADECIMIENTO

Expreso un infinito agradecimiento a Dios, a mi familia, y a mis maestros por su gran labor de enseñanza, quienes influyeron con sus lecciones y experiencias para formarme como una profesional.

Agradezco también de manera especial a la Lcda. Libia Almeida por estar presta a ayudarnos siempre, por su confianza y guiarnos para que el trabajo de investigación se concluya con éxito.

ANDREA FERNANDA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha estado conmigo en cada paso que he dado, llenándome de fortaleza para continuar. A mis padres y abuelitos, quienes en el transcurso de este periodo han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

A mis hermanos por estar siempre presentes en cada momento de mi vida y en especial a mi esposo quien ha sido paciente e incondicional; a mi pequeño hijo, que es mi inspiración, motivación y mi mayor felicidad.

ANDREA FERNANDA

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un profundo agradecimiento a Dios, a la Virgencita de las Mercedes y a toda mi familia que siempre me supieron guiar y brindar consejos, los mismos que permitieron alcanzar una de las metas más importantes en mi vida, el obtener mi título profesional.

Además expresar un agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a cada uno de los docentes de la Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial y de forma personal a la Lcda. Libia Almeida, quien nos supo guiar con sus conocimientos para concluir con nuestra investigación.

PAÚL ANIBAL

DEDICATORIA

La presente disertación va dedicada a mi madrecita adorada, el cual es el ser más sublime que tengo en mi vida, en quien me he inspirado y me ha dado fuerzas desde el cielo para cumplir con una de las promesas que me propuse al momento que Diosito se la llevó.

Un agradecimiento especial para mis abuelitos, mi padre y mi hermana que han luchado contra viento y marea para darme una educación y poder llegar a ser una gran persona y un gran profesional. Al mismo tiempo agradecer a Daniela Ruiz, por ser esa persona especial que supo motivarme para cada día buscar mejores horizontes.

PAUL ANIBAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORÍA DE TESIS.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
ÍNDICE.....	ix
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	xvii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN.....	1
1.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	2
1.1 Categorías Fundamentales	2
1.2 Marco Teórico.....	3
1.2.1 Administración.....	3
1.2.1.1 Importancia de la Administración.....	6
1.2.1.2 Objetivos de la Administración.....	7
1.2.1.3. Características de la Administración.....	7
1.2.1.4 Principios de la Administración.....	9

1.2.2 Gestión del Talento Humano	11
1.2.2.1 Importancia de la Gestión del Talento Humano	12
1.2.2.2 Modelos de Gestión del Talento Humano.....	13
1.2.2.3 Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	18
1.2.3 Bienestar	29
1.2.3.1 Bienestar Social	29
1.2.3.2 Bienestar Laboral.....	30
1.2.3.3 Diferencia entre servicios y beneficios	30
1.2.3.4 Beneficios que tienen los trabajadores.....	31
1.2.3.5 Compensación.....	32
1.2.3.6 Estructura salarial.....	32
1.2.3.7 Incentivos.....	33
1.2.3.8 La Motivación.....	36
1.2.3.9 La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	39
1.2.3.10 Relaciones Interpersonales.....	40
1.2.4 Normativa Legal	42
1.2.4.1 Constitución de la República	42
1.2.4.2 Código de Trabajo.....	42
1.2.4.3. Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017	51

CAPÍTULO II

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	53
2.1 Reseña Histórica	53
2.1.1 Misión	53
2.1.2 Visión.....	53
2.1.3 Valores Corporativos	54
2.1.4 Estructura Orgánica	55

2.1.5 Análisis FODA.....	56
2.2 Diseño Metodológico.....	58
2.2.1 Tipo de Investigación.....	58
2.2.1.1 Investigación Documental.....	58
2.2.1.2 Investigación Descriptiva.....	58
2.2.2 Métodos de Investigación	59
2.2.2.1 Método Deductivo	59
2.2.2.2 Método Analítico	59
2.2.3 Técnicas de Investigación	60
2.2.3.1 Observación	60
2.2.3.2 Encuesta	60
2.2.3.3 Entrevista	60
2.2.4 Instrumentos de Investigación	61
2.2.4.1 Ficha de Observación	61
2.2.4.2 Cuestionario	61
2.2.4.3 Guía de Preguntas	61
2.2.5 Unidad de Estudio.....	63
2.2.5.1 Población.....	63
2.3 Análisis de la ficha de observación.....	64
2.4 Análisis e Interpretación de las Encuestas	65
2.4.1 Análisis General de las Encuestas.....	80
2.5 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista	81
2.5.1 Análisis General de la Entrevista	83
2.6 Conclusiones.....	84
2.7 Recomendaciones	85

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	86
3.1 Antecedentes.....	87
3.2 Justificación.....	89
3.3 Objetivos:.....	90
3.3.1. General:.....	90
3.3.2. Específicos.....	90
3.4 Matriz de Evaluación para medir las Relaciones Interpersonales.....	91
3.5 Matriz de evaluación para medir los Incentivos y la Motivación.....	93
3.6 Conclusiones y Recomendaciones.....	111
3.6.1 Conclusiones.....	111
3.6.2 Recomendaciones.....	112
3.7 Bibliografía.....	113
3.7.1 Bibliografía Citada.....	113
3.7.2 Bibliografía Consultada.....	114
3.7.3 Bibliografía Virtual.....	115

Anexos

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO #1	CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	2
CUADRO #2	MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO “EL SER Y EL HACER”.....	14
CUADRO #3	LOS SEIS PROCESOS DE A GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	16
CUADRO #4	TÉCNICAS MOTIVACIONALES.....	37
CUADRO #5	JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	38
CUADRO# 6	ANÁLISIS FODA.....	57
CUADRO # 7	POBLACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA LTDA.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA COOPERATIVA.....	65
TABLA N° 2	LA ADMINSTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA TOMA EN CUENTA LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	66
TABLA N° 3	SELECCIÓN PARA TRABAJAR EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA.....	67
TABLA N° 4	CALIFICACIÓN DEL COMPAÑERISMO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA.....	68
TABLA N° 5	LOS VALORES HUMANOS INFLUYEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA.....	69
TABLA N° 6	RECIBE INCENTIVOS POR SU TRABAJO.....	70
TABLA N° 7	INCENTIVOS QUE LE GUSTARIA RECIBIR AL EMPLEADO.....	71
TABLA N° 8	TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS.....	72
TABLA N° 9	LA COOPERATIVA BRINDA CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	73
TABLA N° 10	FRECUENCIA PARA CAPACITAR AL PERSONAL.....	74
TABLA N° 11	CONOCE COMO SE SELECCIONE AL PERSONAL.....	75
TABLA N° 12	GRADO DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA.....	76
TABLA N° 13	INFLUYE EN LA COOPERATIVA LAS DIFERENCIAS ENTRE EL TALENTO HUMANO.....	77
TABLA N° 14	LA COOPERATIVA REALIZA ACTIVIDADES SOCIALES, DEPORTIVAS Y CULTURALES.....	78
TABLA N° 15	LA COOPERATIVA SE PREOCUPA POR SU BIENESTAR FAMILIAR Y PERSONAL.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA COOPERATIVA.....	65
GRÁFICO N° 2	LA ADMINSTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA TOMA EN CUENTA LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADO.....	66
GRÁFICO N° 3	SELECCIÓN PARA TRABAJAR EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA.....	67
GRÁFICO N° 4	CALIFICACIÓN DEL COMPAÑERISMO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA.....	68
GRÁFICO N° 5	LOS VALORES HUMANOS INFLUYEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA.....	69
GRÁFICO N° 6	RECIBE INCENTIVOS POR SU TRABAJO.....	70
GRÁFICO N° 7	INCENTIVOS QUE LE GUSTARIA RECIBIR AL EMPLEADO.....	71
GRÁFICO N° 8	TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS.....	72
GRÁFICO N° 9	LA COOPERATIVA BRINDA CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	73
GRÁFICO N° 10	FRECUENCIA PARA CAPACITAR AL PERSONAL.....	74
GRÁFICO N° 11	CONOCE COMO SE SELECCIONA AL PERSONAL.....	75
GRÁFICO N° 12	GRADO DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA.....	76
GRÁFICO N° 13	INFLUYE EN LA COOPERATIVA LAS DIFERENCIAS ENTRE EL TALENTO HUMANO.....	77
GRÁFICO N° 14	LA COOPERATIVA REALIZA ACTIVIDADES SOCIALES, DEPORTIVAS Y CULTURALES.....	78
GRÁFICO N° 15	LA COOPERATIVA SE PREOCUPA POR SU BIENESTAR FAMILIAR Y PERSONAL.....	79



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga - Ecuador

TEMA: “MECANISMOS PARA MEDIR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA LTDA. DEL CANTÓN LATACUNGA”

Autores: Lovato Vega Andrea Fernanda
Matehu Vera Paúl Anibal

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación con el Tema “Mecanismos para medir las relaciones Interpersonales en el cumplimiento de metas del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del Cantón Latacunga” tiene como finalidad mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, el mismo que mediante la indagación de: tesis, documentos bibliográficos, páginas de internet entre otros, nos permitió desarrollar la investigación y por medio de contenidos científicos, avalar la propuesta. A su vez se plasmó la información de la Entidad Financiera que fue objeto de nuestro estudio, se aplicaron métodos y técnicas de investigación, las cuales sirvieron para recolectar información de parte de todos los trabajadores, quienes forman parte de la Cooperativa, para lo cual se aplicó un cuestionario de 15 preguntas, las cuales fueron tabuladas y analizadas para conocer la situación de la Institución. En base a los resultados obtenidos en el levantamiento de la información se propone el diseño de una matriz de evaluación y una guía estratégica de mejora en cuanto a las relaciones interpersonales, resolución de conflictos, motivación e incentivos se refiere.



COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY
UNIT ACADEMIC OF SCIENCES ADMINISTRATIVE AND HUMANITIES
Latacunga - Ecuador

TOPIC: "MECHANISMS TO SIZE THE INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN COMPLYING OF GOALS OF HUMAN TALENT AT COOPERATIVE OF SAVING AND CREDIT UNIÓN MERCEDARIA OF LATACUNGA CITY"

Authors: Lovato Vega Andrea Fernanda y Matehu Vera Paúl Anibal.

ABSTRACT

The research that we present with the Topic “Mechanisms to improve the interpersonal relationships in the fulfill of goals of human talent at Unión Mercedaria saving and credit Cooperative in Latacunga City” has the purpose to improve interpersonal relationships between employees, the same consists some fundamental categories which are detailed: inquiry of thesis, bibliographic documents, and websites among others. They allowed us to develop this research. At the same time the information of financial institution was studied, which was our study object, methods and research techniques was applied which were used to collect information from the all workers of the cooperative, through a questionnaire of 15 questions which was tabulated and analyzed to know the situation of the institution. According to the results obtained in the lifting of information we propose an evaluation matrix design and a strategical guide for improvement with the interpersonal relationships, conflict resolution, motivation and incentives.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga - Ecuador

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por los señores Egresados de la Carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial: **LOVATO VEGA ANDREA FERNANDA Y MATEHU VERA ANIBAL PAÚL**, cuyo título versa **“MECANISMOS PARA MEDIR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA LTDA. DEL CANTÓN LATACUNGA”**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Noviembre de 2015

Atentamente,

Lic. Lorena Gonzales Ortiz
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 100237727-1

INTRODUCCIÓN

El hombre desde que nace es un ser social que se relaciona con otros seres humanos, para satisfacer sus necesidades y de quienes lo rodean, facilitando nuestra convivencia en el entorno laboral. En la actualidad las relaciones interpersonales son un elemento muy importante en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización, ya que permite al personal, desenvolverse de una manera eficaz y eficiente al momento de cumplir con las funciones asignadas en su lugar de trabajo, lo cual es indispensable para el desarrollo corporativo.

Capítulo I: En el presente capítulo se detalla todo lo que corresponde al marco teórico, el cual contiene las categorías fundamentales, las mismas que ayudarán a definir conceptos, importancia, clasificación, entre otros; lo cual posteriormente permitirá abalar la propuesta mediante teorías científicas.

Capítulo II: Este capítulo contiene una breve reseña de cómo se ha constituido la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria Ltda., a su vez conocer la Misión, Visión, Valores Corporativos, Análisis FODA, Organigrama Institucional, entre otros. También se podrá aplicar las diferentes técnicas e instrumentos de investigación para el levantamiento de la información que permitirá elaborar una propuesta acorde a los resultados obtenidos.

Capítulo III: Finalmente, en este capítulo se logra plasmar una innovadora propuesta, la cual detalla los diferentes mecanismos que se pueden aplicar para mejorar las relaciones interpersonales en el cumplimiento de metas del talento humano de la Cooperativa antes menciona, así también la resolución de conflictos para obtener un personal altamente motivado e incentivado

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Categorías Fundamentales

CUADRO #1



Fuente: Director de Tesis
Elaborado: Los Investigadores

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Administración

La Administración es la determinación general de las políticas, el establecimiento de los principales objetivos, la identificación de los propósitos generales y la fijación de programas y proyectos amplios, es decir la Administración es una actividad que se refiere a la utilización eficaz de los diversos recursos que posee la organización para el logro de sus metas y objetivos.

GRIFFIN, Ricky (2011) menciona que es un “Conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz” (pág. 5)

FAYOL, Henry (2000) menciona que “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar los recursos humanos y materiales en busca de un fin común” (pág. 1)

JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg (2009) menciona que “La administración es como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo”, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”. (Pág. 10.)

Los tesisistas determinan que: La Administración es muy indispensable para el cumplimiento de los objetivos que se establece con el transcurso del tiempo en las empresas tanto públicas como privadas, ya que mediante la planificación, organización, dirección y control se logra minimizar errores en los diferentes departamentos que existen en una organización. Dicho proceso administrativo es

un apoyo para la toma de decisiones y para poder supervisar cada actividad que se va a realizar, dando lugar a la optimización de tiempo y recursos.

JIMENEZ, Martín y PERIÁÑEZ, Cristóbal mencionan que” La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.”

Esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales que se explican a continuación:

1) Planificación:

La planificación es el proceso mediante el cual se obtiene una visión del futuro, donde es posible determinar y alcanzar los objetivos a través de la elección de un curso de acción.

La planificación como proceso implica la predicción del futuro de los acontecimientos es decir permite decidir el mejor curso de acción para aplicarlo en un futuro. Por lo tanto, es básicamente un proceso de pensar antes de hacerlo.

Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en un futuro y como se va a llevar a cabo lo planeado.

2) Organización:

La organización es el proceso de la administración que implica el desarrollo de una estructura organizativa y la asignación de recursos humanos para garantizar el

cumplimiento de los objetivos. La estructura de la organización es el marco dentro del cual se coordina el esfuerzo. Las decisiones tomadas acerca de la estructura de una organización se refieren generalmente como diseño organizacional.

En este proceso se deben tomar decisiones acerca de los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo individuales, así como la manera en que los derechos deben ser llevados a cabo. Las decisiones tomadas sobre la naturaleza de los trabajos dentro de la organización se denominan generalmente las decisiones de diseño "trabajo.

La organización a nivel de un trabajo en particular implica la mejor manera de diseñar puestos de trabajo individuales para utilizar con mayor eficacia los recursos humanos.

3) Dirección:

La dirección es ese elemento de administración a través de la cual se logra la efectiva ejecución de lo planificado. Esto se hace por medio de la autoridad del administrador, ejercida en base a las decisiones, ya sea hecho directamente, en el momento, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y monitoreado constantemente para asegurar las órdenes presentadas se llevan a cabo de una manera apropiada.

Dirigir es la tarea continua de la toma de decisiones y en específico las órdenes e instrucciones generales, la mismas que están a cargo del líder de la empresa.

Dirigir implica asegurar la cooperación entre los empleados, asegurándose de que cada empleado aporta sus esfuerzos mentales y físicos para llevar a cabo los objetivos de la organización.

4) **Control:**

El control se define como un proceso de actividades de vigilancia para asegurarse de que se están desarrollando de acuerdo al plan y corregir cualquier desviación evidente". Mientras James Stoner dice que "el control administrativo es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

Los tesis de acuerdo a lo mencionado anteriormente determinan que : El proceso de la administración permite llevar una correcta planificación de las actividades, estrategias y objetivos que se desean realizar en la organización, con el fin de alcanzar en un futuro el desarrollo de la misma con la participación y colaboración del talento humano dispuesto a trabajar de manera organizada cumpliendo con las responsabilidades encomendadas facilitando tener un control adecuado en el cumplimiento de metas, evitando errores y garantizando el desarrollo organizacional.

1.2.1.1 Importancia de la Administración

La importancia de la Administración está en la efectividad que imparte al momento de cumplir con las actividades y los múltiples beneficios que brinda al momento de aplicar el proceso administrativo. Es un tipo de recompensa hacia el esfuerzo del talento humano, en donde ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen.

Los tesisistas determinan que la administración en toda organización es muy importante ya que permite el buen desempeño y desarrollo correcto de la misma, lo que permite alcanzar con éxito los objetivos propuestos así como el empleo de estrategias competitivas que permiten marcar la diferencia y alcanzar el éxito.

1.2.1.2 Objetivos de la Administración

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Permitir a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.
- Aumentar las utilidades, incrementando las ventas y/o disminuyendo costos.
- Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados

1.2.1.3 Características de la Administración

FAYOL, Henry (2003) menciona que “Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad. La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad. Indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante. La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.”

- **Universalidad:** La mayoría de los principios de la Administración son aplicables a cualquier tipo de organización donde hay una necesidad de coordinar los esfuerzos de los seres humanos.

- **Especificidad:** La administración siempre se encuentra acompañada de ciencias de diferente índole como: la economía, la contaduría, la ingeniería entre otras, sin embargo esta mantiene su especificidad a pesar de su estrecha relación en los diferentes procesos.
- **Unidad del proceso:** A pesar de que el proceso administrativo este compuesto por diferentes etapas, este es único, este es constante, lo que varía es su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar. Siempre se debe mantener la interacción de sus elementos: planeación, ejecución, control, re direccionamiento.
- **Unidad jerárquica:** Todas las personas que tienen carácter de jefes en un organismo social, tienen un nivel de participación, este lógicamente esta dado en distintos grados y modalidades, forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.
- **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.
- **Interdisciplinarietàad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.
- **Flexibilidad.** Los principios de la Administración son flexibles en la naturaleza como son regulables según las situaciones de la organización.

Hay situaciones donde los principios no pueden ser aplicables en una organización pequeña en la misma medida que en una organización grande.

1.2.1.4 Principios de la Administración

FAYOL, Henry. (2010) Menciona que “Los principios de la administración sirven como una guía para las acciones en la toma de decisiones y de gestión. Se establecen por medio de observaciones y análisis de los acontecimientos que los directivos se enfrentan en la práctica”.

A continuación se detallan los principios más relevantes de la Administración:

- **División del trabajo:** Se refiere a la especialización de la mano de obra de acuerdo a las habilidades de una persona, la creación del desarrollo personal y profesional específico dentro de la fuerza de trabajo y por lo tanto el aumento de la productividad; conduce a la especialización que aumenta la eficiencia del trabajo.
- **Disciplina:** Se basa a la obediencia, la conducta apropiada en relación con los demás, el respeto a la autoridad. Es esencial para el buen funcionamiento de todas las organizaciones, ya que esto también ayudará a dar forma a la cultura dentro de la organización. La disciplina es absolutamente necesario en el funcionamiento de todas las empresas.
- **Unidad de Comando:** Este principio establece que todos los subordinados deben recibir órdenes y rendir cuentas a un sólo superior. Si un empleado recibe órdenes de más de un superior, es susceptible de crear confusión y conflictos. La Unidad de Comando también hace que sea más fácil para fijar la responsabilidad de errores, la autoridad debe ser proporcional a la responsabilidad.

- **Unidad de dirección:** Todos los que trabajan en la misma línea de actividad deben entender y llevar a cabo los mismos objetivos. Todas las actividades relacionadas deben ser sometidos a un grupo, debe haber un plan de acción para ellos, y deben estar bajo el control de un administrador.
- **Espíritu de equipo:** Esto se refiere a la necesidad de los administradores para asegurar y desarrollar la moral en el lugar de trabajo; individual y comunitariamente. El espíritu de equipo permite desarrollar un clima de trabajo en confianza y entendimiento mutuo, lo que ayuda a terminar las tareas encomendadas a tiempo.
- **Iniciativa:** La Iniciativa por parte de los empleados es una fuente de fortaleza para la organización, ya que ofrece nuevas y mejores ideas, lo que provoca que los empleados sean propensos a tomar mayor interés en el funcionamiento de la organización.
- **Subordinación del interés individual:** En este principio la gerencia debe dejar a un lado las consideraciones personales y poner en primer lugar a los objetivos de la empresa, por lo tanto los intereses de la organización deben prevalecer sobre los intereses personales de los individuos.
- **Remuneración:** Los trabajadores deben ser pagados lo suficiente, ya que es un jefe la motivación de los empleados y por lo tanto en gran medida influye en la productividad. La remuneración se paga al trabajador por su capacidad y productividad. El objetivo principal de una organización es maximizar la riqueza y el beneficio neto también. Para ello, la organización paga los salarios, sueldos, y beneficios a su personal correctamente y científicamente por lo que la eficiencia de la organización se puede asegurar.

1.2.2 Gestión Del Talento Humano

La gestión del talento humano es el compromiso de la organización para reclutar, retener y desarrollar a los empleados más talentosos disponibles en el mercado de trabajo. La gestión del talento humano es una estrategia de negocio y debe estar totalmente integrado en todos los procesos relacionados con los empleados de la organización. Atraer y retener a los empleados talentosos, en un sistema de gestión del talento, es el trabajo de cada miembro de la organización, pero especialmente a los directivos que han de emitir informes del personal.

AMADOR, Juan Pablo (2009) menciona que “La gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”

CHIAVENATO, Idalberto (2013) menciona que “La gestión del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información. Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas.

Para los tesisistas la Gestión del talento humano es una herramienta que permite a los empleados de una organización a perfeccionarse en el ámbito laboral de manera

eficiente y eficaz en cuanto al desempeño ordenado de actividades para alcanzar objetivos personales como laborales e incrementar el nivel de productividad de las personas que conforman el talento humano de las organizaciones con el esfuerzo y dedicación de cada uno de ellos para alcanzar el éxito personal.

La gestión del talento humano es un término útil cuando se describe el compromiso de la organización para contratar, gestionar y retener a los empleados con mayor productividad. Comprende todos los procesos de trabajo y sistemas que están relacionados con la retención y el desarrollo de una fuerza de trabajo superior.

Es importante recalcar que la gestión del talento humano se centra en los trabajos estratégicos de las personas que conforman el recurso humano de la organización, estos trabajos también se refieren a los trabajos fundamentales y son críticas para la organización en términos de creación de ventajas competitivas que alcancen el desarrollo y reconocimiento de la organización.

1.2.2.1 Importancia de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del talento humano juega un papel importante en el proceso de contratación. Se asegura de que los profesionales de recursos humanos contraten personas que realmente merecen estar en la organización.

Adquirir el talento humano altamente preparado en una organización es una de las responsabilidades más importantes de los profesionales que se encuentran a cargo de recursos humanos ya que de ellos depende seleccionar personal eficiente que aporte al buen desarrollo de la organización y por ende llegar a la cima del éxito.

La gestión del talento humano es importante porque se ocupa de la coordinación y gestión de los diferentes talentos que poseen las personas y lo que pueden ofrecer dentro de una organización. Esto se hace mediante el estudio y evaluación de cada individuo en sus habilidades, talento, personalidad y carácter, en relación a llenar una vacante en particular dentro de la empresa.

Por lo que la gestión del talento humano en la organización es un elemento importante que ayuda en la formación de los empleados para hacerlos recurso indispensable para la organización con el fin de mejorar el desempeño de la empresa y como de quienes la conforman, ya que mediante esto permite perfeccionar al ser humano para realizar actividades encomendadas de la mejor manera posible, lo que beneficia a la organización en el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

1.2.2.2 Modelos de Gestión del Talento Humano

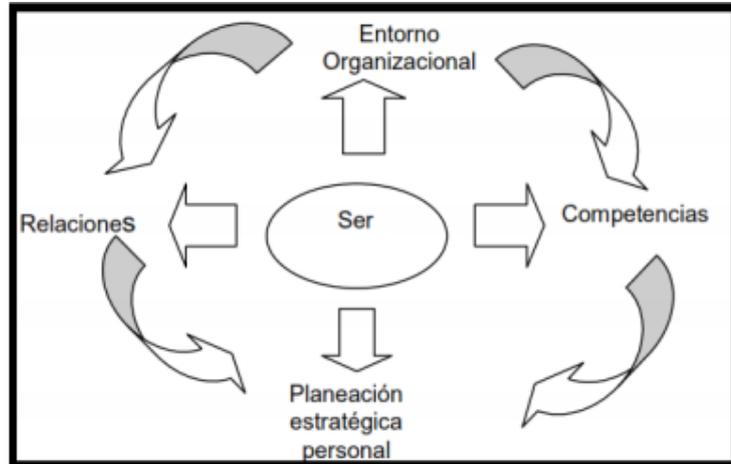
- **Modelo de Gestión del Talento Humano Según Avaro**

El Ser y el Hacer

Según AVARO, Dante (2011) afirma que “Gestión de talento humano en lo que respecta a la actualización del ser, es decir su hacer, “se presentan tres vertientes: La primera tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente.

La segunda está relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores, la tercera vertiente del modelo hace referencia a la relación del yo con los otros, ya que en la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder de desarrollar un inteligencia emocional óptima que permita a las personas interactuar consigo mismas y con los otros de manera apropiada”.

CUADRO #2
TÍTULO: MODELO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO “EL SER Y EL HACER”



Fuente: Libro Avaro Dante Gestión del Talento Humano
Elaborado: Los Investigadores

A continuación se dará a conocer las actividades a realizar dentro del modelo planteado por AVARO.

- **Entorno Organizacional**

El entorno organizacional es un sistema de supuestos compartidos, valores y creencias, que regula cómo se comportan las personas en las organizaciones. Estos valores compartidos tienen una fuerte influencia en las personas de la organización y muestra cómo se visten, actúan y realizan su trabajo. Cada organización desarrolla y mantiene una cultura única, que proporciona directrices y límites para el comportamiento de los miembros de la organización.

Para los tesisistas el entorno organizacional se define como la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre sí, su trabajo y el mundo exterior, en comparación con otras organizaciones. Por lo que cada organización es única y sabe perfectamente como formar a sus empleados en cuanto al empleo de valores entre compañeros y cumplimiento de obligaciones se refiere, lo que ayuda a motivar al trabajador para realizar de manera eficiente sus labores.

- **Competencias**

El desarrollo de competencias en el talento humano es un proceso de transformación en la cual el trabajador empieza a perfeccionarse es decir el trabajador debe tener la capacidad de obtener información y ésta convertirla en conocimiento.

En la actualidad las organizaciones brindan apoyo para el aprendizaje a través de programas de mentores que facilitan el desarrollo de competencias, donde los sistemas de formación se adaptan a las necesidades individuales, contrario a los programas anteriores sobre lo genérico, se sugieren itinerarios individuales hacia el aprendizaje, abiertos e interconectados.

- **Planeación Estratégica Personal**

La planificación estratégica es una actividad de la gestión del talento humano de la organización que se utiliza para establecer prioridades, concentrar la energía y los recursos, así también a fortalecer las operaciones, asegurar que los empleados y otras partes interesadas están trabajando hacia objetivos comunes, establecer un acuerdo en torno a la intención de resultados, evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante.

Se trata de un esfuerzo disciplinado que produce decisiones fundamentales y acciones que dan forma y guían a lo que el individuo es, para que sirva, lo que hace, y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro lo que ayuda a los empleados a que tengan la necesidad de desarrollar sus potenciales, sus destrezas con la finalidad de llegar a ser lo que desean.

- **Relaciones**

Las relaciones en el trabajo (y fuera, también) desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y mantenimiento de la confianza y sentimientos positivos en una

organización. Aunque la calidad de las relaciones por sí sola no es suficiente para producir la productividad del trabajador, puede contribuir de manera significativa a la misma.

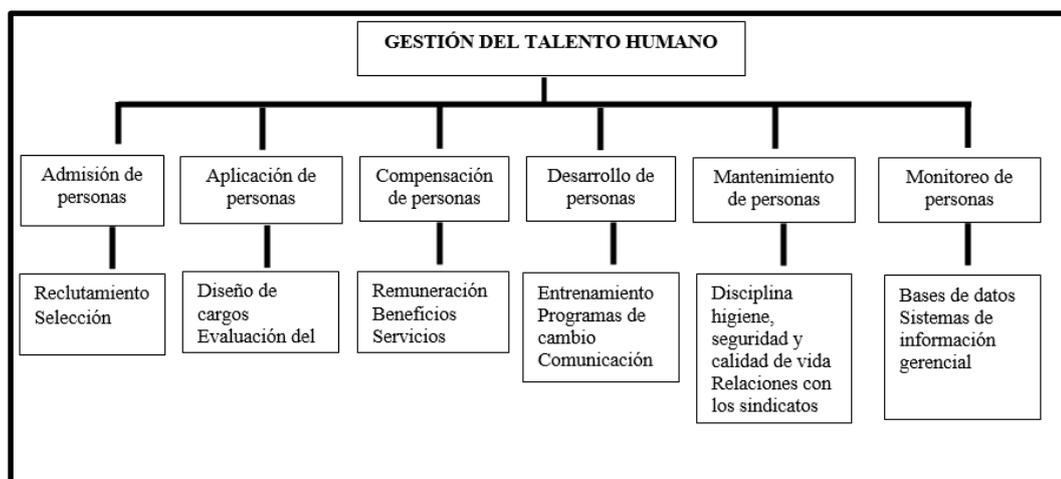
Tener buenas relaciones entre el talento humano de la organización puede ayudar a prevenir que en el lugar de trabajo se susciten problemas de tal manera que se promueve el bienestar personal y la productividad.

Lo que hace que sea gratificante trabajar en un ambiente en donde abunda el respeto, las personas son abiertas y honestas, y donde la gente se comunica bien, lo que tiene límites claros y evita conflictos. Esto a su vez puede tener repercusiones positivas en cuanto a la productividad laboral y en otras áreas de su vida.

- **Modelo de Gestión Según Chiavenato Idalberto**

Según CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” (2012, pág. 112) el modelo a seguir en la gestión del talento humano es el siguiente:

CUADRO #3
TÍTULO: LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, Gestión del talento humano
Elaborado: Los Investigadores

CHIAVENATO, Idalberto (2011) menciona que la “Administración de Recursos Humanos” (2012, pág. 12) “La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar”.

A continuación se dará a conocer una breve definición de cada uno de los procesos:

- **Admisión de Personas:** El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos es el proceso clave para lograr la satisfacción de los directivos de la organización. Los gerentes tienen planes para desarrollar y hacer crecer el negocio, y lo que necesitan los empleados para alcanzar los objetivos y metas. Ellos necesitan un fuerte apoyo del profesional del Recursos Humanos en la contratación del personal. El proceso de reclutamiento tiene que ser descrito para cumplir los requisitos de los administradores completamente.
- **Aplicación de Personas:** La organización puede beneficiarse de las normas de funcionamiento difíciles, y puede mantener a los empleados motivados para llegar aún más. La organización, que entiende el básico de la gestión de la contratación de empleados, construye una ventaja competitiva fuerte, sostenible. El arte del compromiso de los empleados está en contratar los mejores trabajadores y altos potenciales. Construyen la ventaja competitiva real.
- **Compensación del Personal:** La motivación de los empleados es un factor clave de éxito para la organización innovadora y desafiante. El sistema de gestión del desempeño eficiente apoya la motivación a través del proceso de establecimiento de metas claras, retroalimentación justo proporcionada por los administradores y por una fuerte gestión de las consecuencias.
- **Desarrollo del Personal:** Son procesos implementados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y

desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

- **Mantenimiento del Personal:** Son procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- **Evaluación del Personal:** Son procesos que se emplean para evaluar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzarán e influyen recíprocamente. Cada proceso tenderá a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizarán bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requerirá un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además estos procesos se diseñarán según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

1.2.2.3 Procesos de la Gestión del Talento Humano

a) Sistema de admisión de personas

- **Subsistema de Introducción**

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

El proceso de admisión es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen, también las personas eligen las organizaciones donde quieren trabajar. En consecuencia hay una elección recíproca: las organizaciones escogen a las personas que pretenden incorporar y las personas eligen a las empresas donde quieren trabajar.

El proceso de dotar de recursos humanos apropiados para la organización es complejo y a veces un tanto subjetivo, sin embargo el área de recursos humanos se puede apoyar de técnicas y herramientas que apoyen el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que juntos conforman el subsistema de integración el mismo que se tratará más adelante.

- **Subsistema de Reclutamiento**

El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, pero al mismo tiempo atrae candidatos para el proceso selectivo.

- **Subsistema de Selección**

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos.

Si no hubiera diferencias individuales y todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de persona sería innecesaria, pero la variación humana es enorme: las diferencias personales tanto físicas como psicológicas, llevan a las personas a comportarse de manera diferente a percibir situaciones de modo diferente y a desempeñarse de manera diferente.

a. Objetivos de la Selección

- Verificar el archivo de candidatos y ejecutar el proceso de reclutamiento.
- Realizar las entrevistas de selección de los candidatos que se presentan.
- Desarrollar técnicas de selección más adecuadas.
- Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar candidatos.
- Aplicar pruebas psicométricas o de personalidad, si es necesario.
- Asesorar a los gerentes en el proceso de selección.

La importancia de una buena selección radicarán en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por lo tanto se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

b. Proceso de Selección

El proceso de selección tiene varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Cada técnica proporciona cierta información sobre los candidatos, cuanto mayor sea el número de técnicas de selección tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar, mayor el tiempo y su costo operacional.

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, estos deberán ser evaluados de manera secuencial de acuerdo a la siguiente propuesta de orden lógico:

- ❖ **Depurar las Solicitudes:** Revisar cada una de las solicitudes, analizar los datos de cada candidato; se escogen las solicitudes que van más acordes con las necesidades de personal descritas en la requisición de personal.

- ❖ **Entrevista Inicial:** Tiene como finalidad, verificar los datos obtenidos en la solicitud, detectar conductas y ciertas características individuales del mismo. Las preguntas más comunes en este proceso son las relativas a la experiencia laboral y motivos de salida de cada empleo, habilidades y conocimientos que posee, puesto y sueldo deseado, datos familiares y referencias personales, pasatiempos, metas y aspiraciones entre otras.

- ❖ **Examen Técnico:** Es un instrumento que permite comprobarse si el candidato cubre los conocimientos requeridos para cubrir el puesto vacante. El diseño del instrumento de medición se debe hacer acorde con los conocimientos requeridos para el puesto por lo que se requiere del apoyo de los expertos del área para que proporcionen datos técnicos y con esto elaborar el examen.

- ❖ **Evaluación Psicológica:** Se busca definir la capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en cuenta las características del perfil del puesto. Los aspectos básicos que cubre una batería psicológica son, la inteligencia que se refiere a la capacidad intelectual; la habilidad que se refiere a las aptitudes de acuerdo a las características del puesto y la personalidad que se refiere a la medición interna del individuo y su medio. En caso de que se requiera aplicar este tipo de evaluaciones es importante considerar que implican tiempo y costo y es recomendable utilizar un psicólogo.

- ❖ **Evaluación Socioeconómica:** Casi todas las empresas tratan de investigar y verificar información de antecedentes y las referencias de los aspirantes a ocupar un empleo. Es importante conocer el nivel económico del solicitante así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, referencias personales, las de trabajo. Si se maneja adecuadamente puede funcionar como una fuente útil de información.

 - ❖ **Entrevista de Fondo:** Tiene como finalidad obtener información para tomar la decisión de contratar e implica valorar los datos obtenidos en las fases anteriores además de profundizar en aspectos que hayan quedado poco claros y finalmente determinar si el candidato se adapta a las condiciones y características del puesto e inclusive de la empresa.
- **Subsistema de Contratación**

Es necesario que el empresario tenga información correcta sobre el contrato individual de trabajo que celebra con sus empleados porque de otro modo no tiene señalado o descritos los requisitos que establecen con toda claridad cuáles son las condiciones de trabajo, es decir la duración de la jornada, los descansos legales, el salario y la manera de fijarlo y sobre todo la duración del contrato.

La falta del documento no favorece al empresario, porque la ley federal del trabajo dice que si no existe el contrato, el trabajador tendrá de todos modos garantizados sus derechos.

a. Proceso de Contratación

Los documentos básicos de contratación que requiere la empresa conservar para efectos de cualquier contingencia, que frecuentemente trae consigo la relación laboral y a efectos de prevenir el ejercicio de alguna acción legal en contra de la empresa, son:

- Exámenes psicométricos y/o técnicos
- Reporte de entrevista de selección
- Certificado de examen médico expedido por alguna institución de salud
- Constancia de entrega de gafete de identificación que le permite el acceso a la empresa.
- Constancia de entrega de descripción y características del puesto.
- Constancia de entrega del reglamento interno de trabajo.
- Constancia de recepción de instrumentos de trabajo, bajo su responsabilidad.
- Constancia del programa de inducción proporcionado.
- Contrato individual de trabajo.

b) Sistema de integración de personas

- **Subsistema de Orientación de Personas**

Se encargan de integrar a las personas en las actividades de la organización, el objetivo principal de esta parte es mostrar cómo son recibidas las personas, presentadas e iniciadas en la organización. Es decir cómo son integrados los nuevos empleados a la empresa.

- **Subsistema de Diseño de Puestos**

El puesto es la descripción de todas las actividades desempeñadas por el ocupante, engloba un todo unificado, el cual ocupa cierta posición en el organigrama de la empresa. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados sobre quien ejerce autoridad y el departamento o división en que está situado.

- **Subsistema de Evaluación del Desempeño**

Una causa frecuente de inconformidad del personal es la asignación de premios, compensaciones o incrementos salariales. Los empleados a menudo se sienten decepcionados, o hasta enojados, cuando piensan que esa asignación fue injusta.

Cuando esta situación se da en la empresa, los trabajadores muestran comúnmente actitudes de resentimiento con el empresario, con la empresa o hasta con los compañeros. La manera de enfrentar y minimizar estos problemas, se logra mediante lineamientos objetivos y predecibles para evaluar la manera en que el trabajador se desempeña en su trabajo. Una herramienta de la cual puede hacer uso el empresario es la evaluación del desempeño, también conocida como calificación de méritos, que se puede definir como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan para ver el comportamiento de éste relacionado con su trabajo. El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

c) Sistema de compensación de personas

Los procesos de compensación de personas, constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la empresa, teniendo en cuenta tanto los objetivos de la organización como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por lo anterior, los procesos de compensación ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de la gestión de personas en las empresas. La palabra compensación o recompensa, significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien.

- **Subsistema de Remuneración**

El proceso productivo, solo se torna viable cuando se incluye la participación conjunta de sus diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con alguna actividad o recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, servicios, tecnología, edificios o bienes alquilados, etc.; los inversionistas y accionistas, con capital y créditos que permiten la adquisición de otros productos productivos; las personas que trabajan en la empresa, contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades para ejecutar diversas tareas, y los clientes, adquiriendo y pagando los bienes y servicios producidos por la organización. Cada uno de estos socios de la organización, contribuye con algo y espera obtener algún retorno por su contribución.

La generación de riqueza es uno de los objetivos de la organización. Éste objetivo depende de otro: la distribución de la riqueza generada entre los socios que contribuyeron a dicha generación. Los sistemas de compensación, deben generar retornos para la organización, además a incentivar a las personas a contribuir con ella.

- **Subsistema de Motivación**

La motivación es el impulso interior de las personas que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado. Así la motivación de las personas para el trabajo ha pasado por 4 etapas históricas:

Etapa 1. La motivación, como fenómeno irrelevante para conseguir los objetivos de la organización.

Etapa 2 (años veintes). La motivación mediante elementos ajenos al desempeño del trabajo (supuesta generosidad de los empleadores en las retribuciones).

Etapa 3 (después de la segunda guerra mundial). La motivación, como fenómeno asociado al diseño del trabajo (puestos mitigantes).

Etapa 4 (en la actualidad). Motivación, como cuestión organizacional. Ya no sólo se habla del diseño de puestos mitigantes, sino que se pone énfasis en la consecución de organizaciones de calidad total. En ellas, se entiende que la satisfacción del personal, es una consecuencia que debe derivarse no sólo de una acertada gestión de los recursos humanos y materiales, sino también de un buen liderazgo, una política y una estrategia organizacional centrada en la mejora continua o un permanente control y redefinición de los procesos clave.

d) Sistema de desarrollo de personas

Los procesos de desarrollo de personas, se relacionan estrechamente con la educación. Todo modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo, debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser, a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas, no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen,

sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

- **Subsistema de Capacitación de Desarrollo**

El término capacitación, se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros, orientada hacia cuestiones de desempeño de corto plazo.

Entonces la capacitación se define como el proceso mediante el cual las empresas proporcionan educación a sus recursos humanos, con el objeto de desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan contribuir en forma efectiva, al logro de los objetivos organizacionales.

- ❖ **Papel de la Capacitación en las Organizaciones:** La capacitación desempeña una función central en la administración y el esfuerzo de las capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias del personal. Además las tecnologías en rápido cambio, requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

- ❖ **Objetivos de Capacitación**

Como resultado de los análisis organizacionales, de tareas y de personas, así como de los resultados de la evaluación del desempeño, los gerentes tendrán una imagen más completa de las necesidades de capacitación. Con base en esta información, podrán establecer de manera más formal los resultados que desean obtener de la capacitación, poniendo por escrito los objetivos de instrucción. Por lo general, los

objetivos de capacitación describen las habilidades o conocimientos por adquirir, las actitudes que se desean modificar o ambos.

La capacitación y desarrollo deben tener por objetivos:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- Preparar al trabajador para posibles puestos vacantes relacionados con su perfil y que impliquen un ascenso para éste.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes y actitudes del personal.
- Propiciar el desarrollo profesional y personal del empleado.

- **Subsistema de Comunicación**

La comunicación se entiende, como el proceso de mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (tanto entre agentes internos como entre éstos y el exterior), para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos.

❖ **Proceso de Comunicación:** Se compone de los siguientes elementos:

1. **Emisor:** Es la persona que trasmite el mensaje.
2. **Mensaje:** Puede ser elaborado en códigos comunes plasmados en ideas, conocimientos, instrucciones, etc. Que se desean comunicar.

3. **Canales de la comunicación:** Se pueden emplear de manera oral, escrita, gráfica, imágenes, videos, etc.
4. **Receptor:** Es la persona que recibe y descodifica el mensaje.
5. **Ruido:** Son elementos que dificultan la recepción y descodificación del mensaje.
6. **Retroalimentación:** Es la confirmación de la recepción del mensaje.

1.2.3 Bienestar

Bienestar es el conjunto de elementos que llega a necesitar una persona para tener una calidad de vida digna, estos beneficios le ayudan a gozar de una tranquilidad al momento de realizar sus actividades tanto laborales como personales. Esta palabra también puede ser utilizada para referirse a la situación emocional o económica de las personas, teniendo en cuenta la satisfacción que posee cuando cubre sus necesidades.

1.2.3.1 Bienestar Social

El bienestar social se le puede catalogar como el conjunto de beneficios que posee una persona, lo cual puede ser en lo laboral o en lo personal. Dichos beneficios no son simplemente de forma económica sino también pueden ser sociales y culturales, ayudando a las personas a tener una existencia merecida sin privaciones y un constante estado de satisfacción plena. Es por esta razón que las personas han buscado luchar por sus derechos para poder encontrar tranquilidad en cada una de sus actividades, involucrando la mayor parte del tiempo la parte laboral por la insatisfacción de algunas personas tanto en empresas públicas como privadas.

Además el desarrollo económico en la sociedad no es suficiente para que el bienestar en las personas sea completo, los seres humanos necesitan desarrollar

diferentes habilidades mediante las actividades recreativas o el relacionarse con otras personas y así puedan incrementar todo su potencial.

1.2.3.2 Bienestar Laboral

En la parte laboral, los trabajadores esperan que todo sea equitativo con respecto a sus beneficios, es por esa razón que la obligación de los empleadores, es proporcionar todos los accesorios para que las personas puedan desempeñarse de la mejor manera en su puesto de trabajo, añadiendo que la seguridad social es un punto fundamental para que cada uno de los empleados pueda cubrir sus necesidades, es por esa razón que las empresas tanto públicas como privadas, deben proporcionar todos los beneficios que por Ley, les corresponde a cada trabajador para que puedan desempeñarse de la mejor manera en sus puestos de trabajo.

1.2.3.3 Diferencia entre servicios y beneficios

Según LEWIS K, (2015). “Diferencias entre servicios y beneficios para los empleados”. La diferencia entre servicios y beneficios para los empleados son:

Los beneficios y servicios a los empleados juegan un papel importante en la cultura de una empresa. Para los trabajadores, éstos crean una sensación de lealtad al empleador y le indican que éste se preocupa por su bienestar. Los beneficios, como el seguro de salud y los planes de retiro, también ofrecen ventajas impositivas a los trabajadores, además de planes de exenciones impositivas extra. Un plan de beneficios cuidadosamente implementado que también incluya algunos servicios básicos puede avanzar mucho en el camino de crear una cultura de negocios positiva.

Los tesisistas piensan que los beneficios y servicios que le dan a cada uno de los empleados de las empresas son muy importantes porque puede catalogarse como una motivación, para lo cual si ellos satisfacen sus necesidades por medio de los mencionados beneficios van a incrementar su nivel de productividad. Es por esta

razón que los trabajadores luchan cada día por defender sus derechos dentro de las organizaciones porque hay situaciones en las que al empleado se le cataloga como un esclavo y son desechados de todo lo que les corresponde.

1.2.3.4 Beneficios que tienen los trabajadores

- El trabajador que sea contratado para ofrecer sus servicios, debe ser afiliado al Seguro Social desde el primer día de labores.
- Cuando el trabajador se quedare laborando más de las ocho horas reglamentarias, por Ley se debe reconocer el pago de estas horas extras y suplementarias.
- Pago de la Decimotercera Remuneración (Décimo tercer sueldo) o Bono navideño. Todo trabajador de las organizaciones, deben percibir el pago del Décimo Tercer sueldo o Bono Navideño y el Décimo Cuarto sueldo o Bono Escolar que será depositado a los mismos en las respectivas fechas.
- Los trabajadores que presten sus servicios desde el segundo año en adelante percibirán los Fondos de Reserva que les corresponde.
- El trabajador que cumpla con su periodo de trabajo anual, tendrá derecho a percibir sus respectivas vacaciones remuneradas.
- Los trabajadores que hayan prestado sus servicios por más de 25 años, tienen el derecho a ser jubilados con el aporte patronal por parte de sus empleadores.
- Licencia por Paternidad. El trabajador, ya sea hombre o mujer tendrá derecho a un periodo de licencia por paternidad o maternidad.

- La empresa que genere utilidades tiene la obligación de hacer partícipes a sus trabajadores en la distribución de las mismas.

1.2.3.5 Compensación

En el ámbito laboral se pueden encontrar múltiples maneras de compensar a los trabajadores que cumplen con sus actividades encomendadas, dichas compensaciones pueden ser monetarias y no monetarias; por lo que se podrían catalogar como monetarias a los sueldos, salarios, bonos y comisiones, en cambio las no monetarias podrían incluir todos los reconocimientos o premios sociales y psicológicos, también las oportunidades de desarrollo personal.

- **Importancia de una remuneración justa**

Una remuneración justa hace énfasis en que todos los trabajadores tanto de empresas privadas como públicas desean percibir un sueldo justo por el trabajo que ellos realizan, siempre y cuando el mismo sea basado en las políticas y reglamentos que posee una institución. Es por esa razón que cada día, las personas esperan con ansias que el esfuerzo que aplican al momento de cumplir con los objetivos corporativos, sean reconocidos de la mejor manera.

1.2.3.6 Estructura salarial

Según JONES Gareth (2014), manifiesta que después de decidirse un nivel de sueldos, los gerentes deben establecer una estructura salarial para compensar a las personas que ocupan distintos puestos de la organización. Una estructura salarial agrupa los puestos por categorías que reflejan su importancia relativa para la organización, así como metas, los niveles de aptitudes que requieren y otras características que los gerentes consideren pertinentes. Se establecen niveles salariales para cada categoría de puesto. El salario de los titulares de los puestos de cada categoría se determina con base en factores como el desempeño, la antigüedad y los niveles de aptitudes. (Pág. 431)

Los tesisistas consideran que es muy indispensable crear una estructura salarial en las organizaciones porque de esta manera se podría lograr tener un salario justo de acuerdo a sus capacidades tanto físicas como intelectuales, tomando en cuenta las antigüedad y el desempeño del personal, además de que es necesario tener un talento humano motivado para lograr un desarrollo en la organización y poseer clientes satisfechos con nuestros productos o servicios.

1.2.3.7 Incentivos

Según HELLRIEGEL Don (2008), menciona que el pago de incentivos tiene por objeto fomentar un desempeño superior. Las comisiones, los bonos y el reparto de utilidades son formas de pagar incentivos. Cuando el pago está vinculado a comportamientos y resultados importantes para la estrategia, ello mejora la productividad de la organización. (Pág. 448)

Los tesisistas determinan que el incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona con el objetivo de mejorar su rendimiento y aumentar la productividad. Se puede catalogar como un estímulo que se observa a menudo en el ámbito laboral ya que los empleadores tienden a crear incentivos para los trabajadores y de esta manera poder incrementar sus ventas tanto a corto como a largo plazo.

a. Objetivo y características de los Incentivos

El principal objetivo de los incentivos en las organizaciones, es motivar el arduo trabajo de sus empleados, ya que los mismos se esfuerzan por cumplir con las actividades que les encomiendan y aportar al desarrollo de la empresa.

- Los incentivos no sólo deberán beneficiar al trabajador sino también a la empresa.
- Las metas propuestas a los trabajadores deben ser entendibles, claros y alcanzables.

- Se debe motivar al trabajador de una manera que el mismo aumente su productividad.
- Los incentivos que proponga una empresa serán tan importantes que deberán atraer a trabajadores con grandes capacidades y lograr que se integren a la misma sólo trabajadores competentes que estén disponibles en el mercado financiero.
- Una forma actualizada de promover el aumento de la productividad del recurso humano, es ofrecer capacitación profesional constante para la actualización de conocimientos que beneficie al empleado y al empleador.
- Mediante buenos incentivos, no sólo se atrae al personal calificado, sino que se logra retener a aquellos trabajadores que son eficientes y eficaces.

b. Clasificación de los Incentivos

- **Incentivos Económicos:**

- ❖ **Sueldos:** Es aquel beneficio económico que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios en las organizaciones. Cuando un empleado es bien remunerado, es alta su productividad y se desenvuelve de mejor manera en su área de trabajo.
- ❖ **Bonos:** Es el valor económico extra, que el trabajador percibe por su esfuerzo y cumplimiento de metas y objetivos asignados en un periodo determinado.

- **Incentivos no económicos:**

Son emitidas por las empresas para buscar una comodidad en el trabajador, estos pequeños beneficios pueden ser los servicios médicos u odontológicos, guarderías, comedores, entre otros.

- ❖ **Apoyo Social:** Ofrece la seguridad al trabajador y a su familia, para que el mismo se concentre netamente en sus actividades laborales y pueda alcanzar las metas propuestas por la organización.

Este incentivo no económico incluye cuatro fases, las cuales son las asistenciales que se ocupan en brindar asistencia medica al trabajador y su familia, los recreativos que brinda momentos de distracción como es el descanso, la recreación y diversión, los supletorios en cambio generan una comodidad en el trabajadores, los cuales pueden ser un servicio de transporte, comedores, cajeros automáticos, horarios flexibles o garaje, y el adiestramiento que puede ser el incentivo no económico más importante porque se le ofrece la oportunidad al trabajador de capacitarse en diferentes áreas y actualizar sus conocimientos que a corto y largo plazo beneficiará en el cumplimiento de sus funciones.

c. **Ventajas de los Incentivos**

Según YNFANTE T. (2008), “Los incentivos y motivación laboral”. Las ventajas de los incentivos son los siguientes:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.
- Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de la actividad. Si se cumplen los objetivos de operación (calidad, cantidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Los tesisistas determinan que la principal ventaja de tener incentivos que motiven al trabajador, es el aumento de la productividad y el cumplimiento de las metas y objetivos que la Institución le otorgue, puede ser de forma mensual o como creyere conveniente la organización con el principal objetivo de que haya un desarrollo corporativo, el cual permita ser una de las empresas líderes en el mercado que se desenvuelva.

1.2.3.8 La Motivación

Según BATEMAN Thomas (2009), expresa que la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios, como parpadear (que tienen poco que ver con la administración), es motivado. Una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productiva. (Pág. 470)

Los tesisistas determinan que la motivación se puede catalogar como la voluntad que tiene una persona para hacer un esfuerzo por cumplir las metas tanto personales como de la organización a la cual presta sus servicios, para lo cual puede estar condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

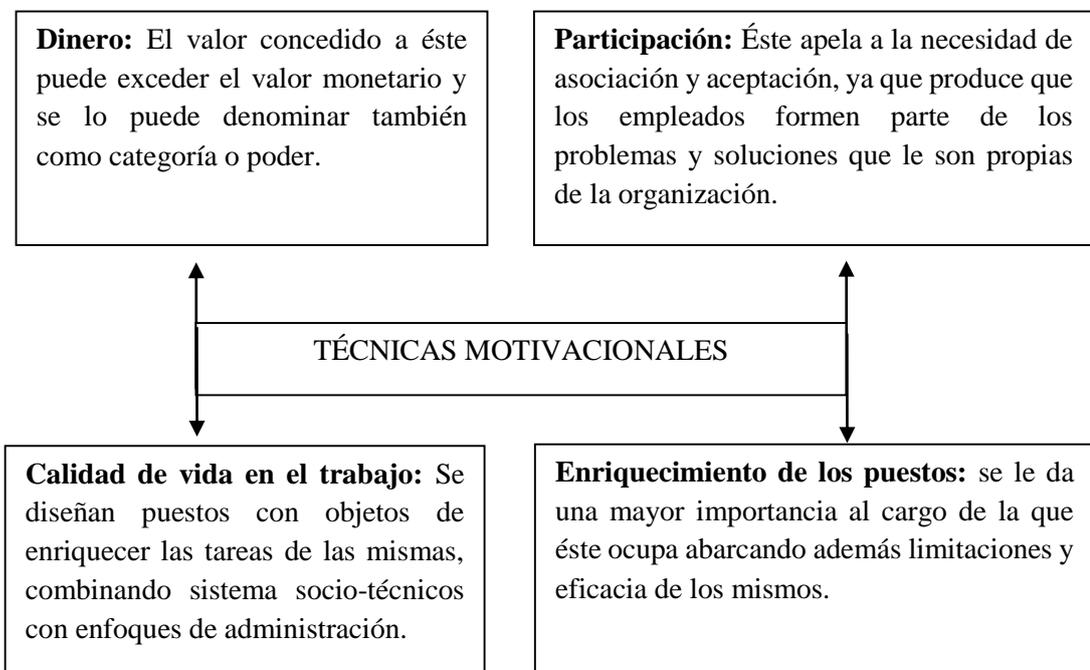
- **Efectos de la motivación**

- ❖ Si el talento humano piensa que no puede desempeñarse totalmente bien como para merecerse los incentivos tanto económicos como sociales.
- ❖ Que los directivos y empleadores creen que su personal no está totalmente capacitado como para cumplir con nuevas funciones.
- ❖ Que los trabajadores desconfíen de sus destrezas y habilidades porque en determinadas situaciones el empleador les llamó la atención de una manera alterada.

Según YNFANTE T. (2008), “Los incentivos y motivación laboral”. Las Técnicas de Motivación son:

CUADRO #4

TÍTULO: TÉCNICAS MOTIVACIONALES



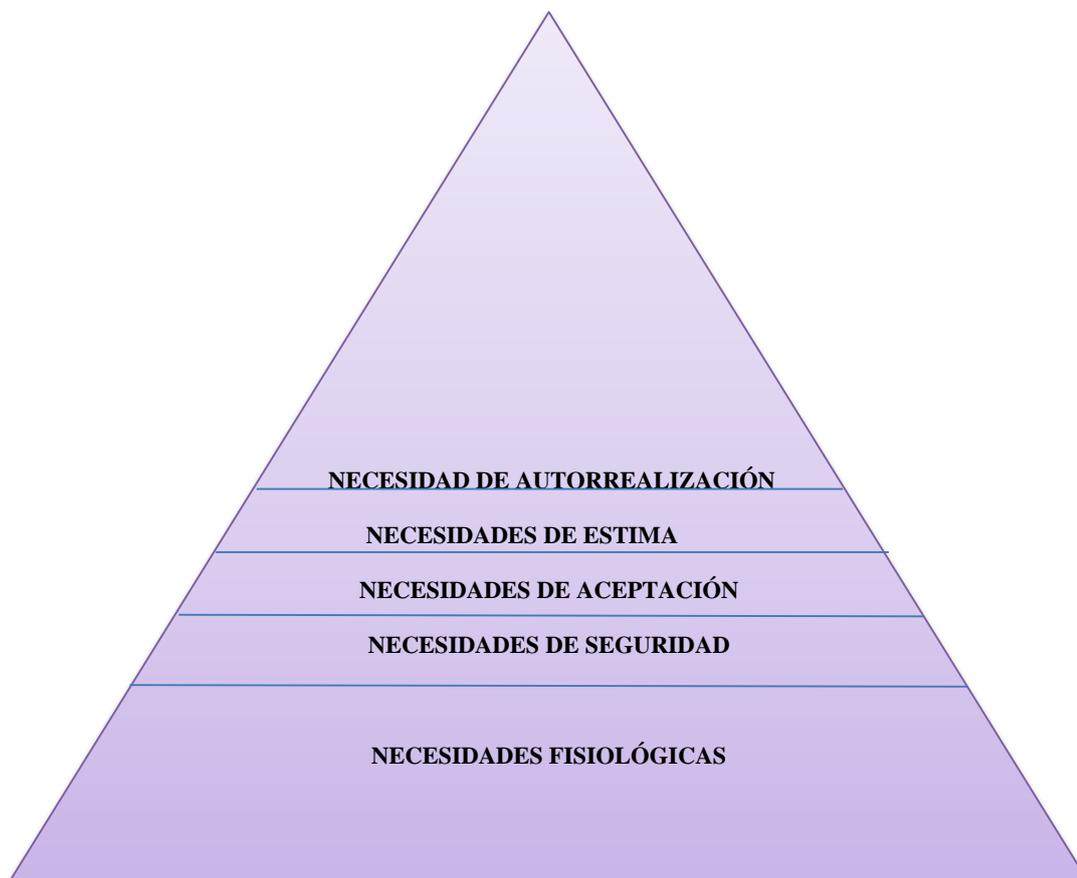
Fuente: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>
Elaborado: Los de Investigadores

Las técnicas motivacionales son métodos que inspiran a los trabajadores a mejorar su desempeño en el trabajo, para cumplir sus objetivos personales y de la organización, al mismo tiempo que se convierte en un aporte importante para el desarrollo de la empresa.

1.2.3.9 La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

CUADRO # 5

TÍTULO: LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Libro de Administración de Stephen P. Robbins y Mary Coulter

Elaborado: Los Investigadores

Según STEPHEN, Robbins y COULTER, Mary, (2010). “Fundamentos de la Administración”. La Jerarquía de las Necesidades de Maslow se divide en cinco, teniendo un orden ascendente:

- **Necesidades Fisiológicas:** Son las necesidades básicas para el sostenimiento de la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow asumió que, hasta que éstas se satisfagan en el grado necesario para mantener a la vida, ninguna otra motivará a las personas.
- **Necesidades de Seguridad y de Protección:** Son las necesidades de no correr peligros físicos ni temer a la pérdida de un trabajo, propiedad o vivienda.
- **Necesidades de Asociación o Aceptación:** Ya que las personas son seres sociales, necesitan congregarse, ser aceptadas por otras.
- **Necesidades de Estima:** De acuerdo con Maslow, cuando las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, buscan la estima de ellos mismos y de los demás. Esta necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en uno mismo.
- **Necesidad de Autorrealización:** Maslow considera que la autorrealización es la necesidad más alta de su jerarquía. Es el deseo de ser lo que se es capaz de ser: maximizar el potencial de uno mismo y de lograr algo.

Los tesisistas piensan que la teoría de las necesidades de Maslow es una guía que le permite conocer al empleador, las diferentes necesidades que el trabajador debe afrontar para cumplir los objetivos que se plantea la empresa y el propio trabajador. Además debemos tomar en cuenta que toda persona desea superarse en el aspecto personal, es por esa razón que se pone metas para que con el pasar del tiempo llegue a la autorrealización.

1.2.3.10 Relaciones Interpersonales

WIEMANN Mary (2011), menciona que las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las amistades, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, los entornos barriales, las comunidades religiosas, etc. (Pág. 13)

ESTANQUEIRO Antonio (2008), afirma que las relaciones interpersonales son una oportunidad para acercarnos a otras experiencias y valores, así como para ampliar nuestros conocimientos, es una interacción recíproca entre dos o más personas. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. (Pág. 8)

JONES Gareth (2014), menciona que las relaciones laborales son las actividades que emprenden los gerentes para tener buenas relaciones de trabajo con los sindicatos que representan los intereses de sus empleados. (Pág. 452)

GONZALES María del Carmen (1998), menciona que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona a través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. (Pág. 67)

En base a las citas expuestas, los tesisas determinan de que las relaciones interpersonales son un pilar fundamental e importante para todas las personas al momento de tener contacto con otras en cualquier ámbito sea este laboral, familiar

o social, de tal manera que permite al ser humano ser capaz de integrarse, incluirse y comunicarse con la sociedad de manera afectiva para expresar lo que siente y piensa sin temor a equivocarse.

- **Importancia de las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales ayudan a que las personas confíen y crean en sí mismos teniendo un autoestima elevado y seguro, esto permite que el ser humano se relacione y conviva con los demás intercambiando experiencias y conocimientos adquiridos con el fin de llegar a comprenderse y estar de acuerdo.

Es por ello que la comunicación cumple un papel fundamental en las relaciones interpersonales mediante este medio las personas pueden expresar y comunicar sus necesidades y requerimientos como también aportar y dar solución a problemas suscitados dentro del lugar en el que se desempeña de manera que se pueda comprender al mundo en que nos rodea y conocer a las personas con quienes nos mantenemos relacionados.

La condición de ser social nos hace sujeto de las relaciones interpersonales lo que significa que a través de una buena comunicación somos capaces de interrelacionarnos y mantener de manera armoniosa y amistosa el contacto con otras personas siempre y cuando se muestre cierto interés y atención en conocer que es lo que los demás opinan y desean y no solo enfocarse a lo que el individuo piensa de manera personal.

Las buenas relaciones interpersonales además de ser gratas para el ser humano causan un impacto importante en la vida profesional como personal aportando a mejorar la productividad y creatividad en las cosas que se desarrollan con un enfoque positivo y encaminado al éxito.

1.2.4 Normativa Legal

1.2.4.1 Constitución de la República

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho, un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Los tesisistas manifiestan que todas las personas tienen derecho a un trabajo y por lo tanto el debido respeto de su integridad en cualquier campo ocupacional que se pueda encontrar. Además por su esfuerzo tanto físico como intelectual, deben percibir por Ley una remuneración justa que le ayude a vivir de una manera digna.

1.2.4.2 Código de Trabajo

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

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieran cumplimiento a

esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud. Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo; y,
 - c) Los salarios o sueldos percibidos;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
 16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
 17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
 18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
24. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
25. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en

establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

26. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
27. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
28. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
29. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

30. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

31. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

Nota: Numerales 2. y 33. Sustituidos y numeral 35. Agregado por Ley No. 28, publicada en Registro Oficial 198 de 30 de Enero del 2006.

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.

De las remuneraciones y sus garantías

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo.

La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.

De las utilidades

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa. Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

1.2.4.3 Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017

Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Las acciones del Estado deben garantizar la generación de trabajo digno en el sector privado, incluyendo aquellas formas de producción y de trabajo que históricamente han sido invisibilizadas y desvalorizadas en función de intereses y relaciones de poder. Tanto a nivel urbano como rural, muchos procesos de producción y de dotación de servicios se basan en pequeñas y medianas unidades familiares, asociativas o individuales, que buscan la subsistencia antes que la acumulación. Amparándose en la Constitución de la República, es necesario profundizar el reconocimiento y el apoyo a estas distintas formas de trabajo, sobre todo a las que corresponden al autosustento y al cuidado humano, a la reproducción y a la supervivencia familiar y vecinal. (arts. 319 y 333).

Para alcanzar este objetivo, debemos generar trabajo en condiciones dignas, buscar el pleno empleo priorizado a grupos históricamente excluidos, reducir el trabajo informal y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales. Hay que establecer la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y autosustento, así como de las actividades de cuidado humano, con enfoque de derechos y de género. El fortalecimiento de los esquemas de formación ocupacional y capacitación necesita articularse a las necesidades del sistema de trabajo y a la productividad laboral.

- **Estabilidad en el trabajo y seguridad social**

La estabilidad laboral es un componente esencial del trabajo digno, ya que garantiza ingresos permanentes al trabajador, lo cual es importante para la satisfacción de sus necesidades y las del núcleo familiar. Al mismo tiempo, la permanencia de los trabajadores debe ser también vista como un activo para las empresas, ya que implica contar con trabajadores con experiencia, integrados al proceso productivo y con un alto compromiso laboral. Por lo tanto, la estabilidad laboral beneficia no solo al trabajador sino también a la empresa y a su productividad.

Con respecto a la seguridad social en los últimos seis años, se han observado importantes avances encaminados a hacer cumplir la norma legal de afiliar a la seguridad social a los trabajadores en relación de dependencia y a eliminar la precarización laboral.

Los tesisistas determinan que el objetivo analizado anteriormente tiene una gran finalidad, la cual es darles un mejor estilo de vida tanto a hombres como mujeres, teniendo la oportunidad de tener un empleo estable y una seguridad social adecuada para que todas las personas alcancen un nivel de vida digno.

CAPÍTULO II

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1 Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Mercedaria Ltda.”, nace por la necesidad del sector de La Merced de Latacunga de contar con una Institución Financiera propia que solvete las necesidades del sector comercial e informal del lugar, por lo cual luego de dos años de planificación y organización, el 17 de abril de 1997, logra su reconocimiento a través del Acuerdo Ministerial N° 0348, en la cual se le otorga la personería jurídica y en septiembre del mismo año abre sus puertas a la colectividad. Desde entonces viene prestando sus servicios financieros en ahorro y crédito a todos sus socios con el propósito de alcanzar su misión y visión.

2.1.1 Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Mercedaria Ltda.” se creó con el firme propósito de contribuir al desarrollo de la Provincia y el País. Satisfacer la necesidad económica de nuestros socios a través de la prestación de nuestros servicios financieros de calidad y el otorgamiento de préstamos oportunos que mejoren su nivel de vida.

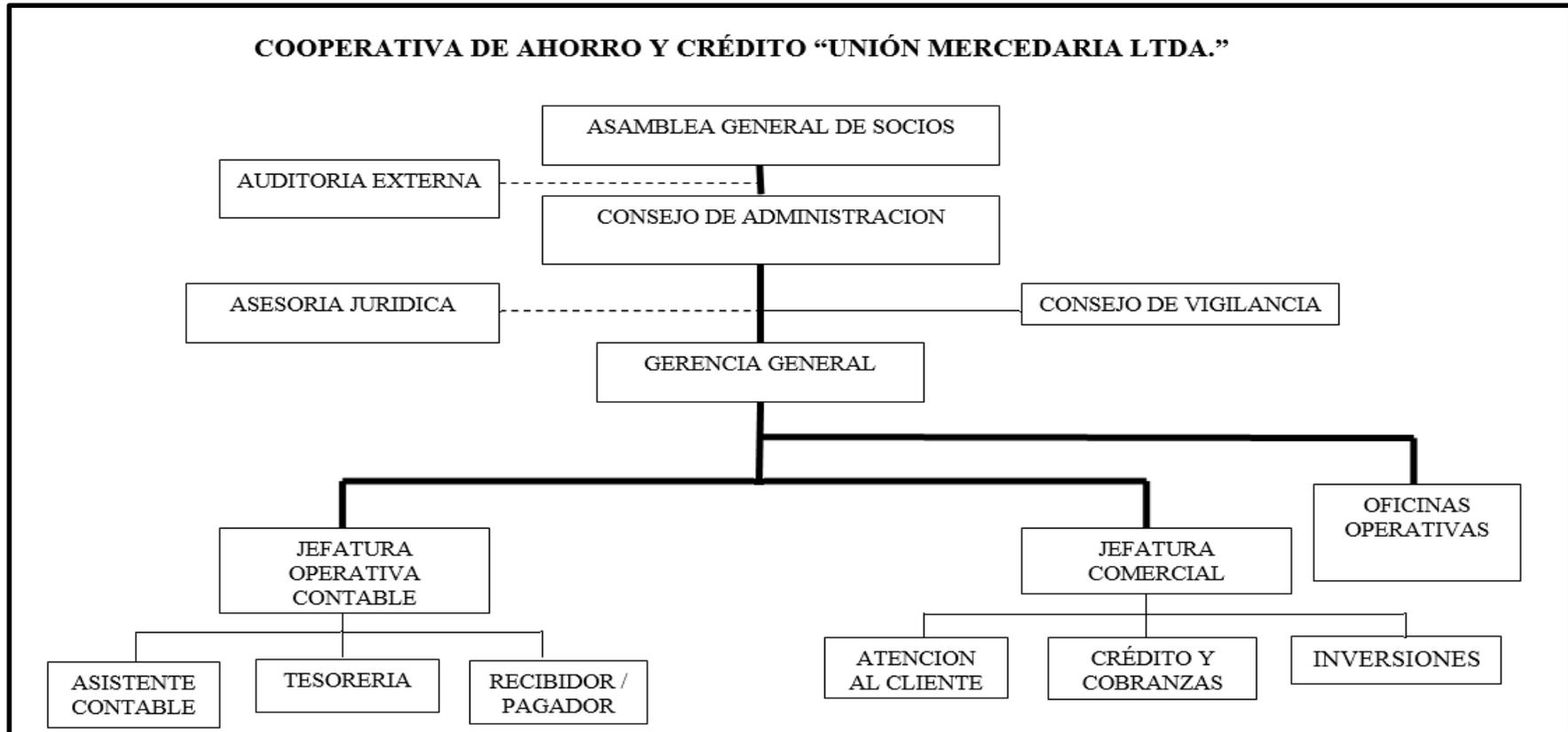
2.1.2 Visión

Ampliar nuestra cobertura en el Sistema Cooperativo Nacional, brindando a nuestros socios servicios competitivos y de constante innovación que permita alcanzar la mejor rentabilidad y cumplir con el fin social propio de la entidad.

2.1.3 Valores Corporativos

- **Honestidad:** El trabajo se realiza con honradez, defendiendo el honor de la Institución, con mucha moral y rectitud.
- **Integridad:** La Institución brinda sus servicios a todos nuestros socios en forma general y común, siendo equitativos y rectos en nuestros servicios.
- **Profesionalismo:** La atención oportuna y asesorada para conseguir la satisfacción de nuestros socios.
- **Buen servicio:** La atención debe ser la que nos merecemos nosotros mismos, es indispensable hacerle sentir que el socio es importante para nuestra Institución.
- **Eficiencia:** El producto ofertado debe ser el adecuado para cubrir la necesidad de nuestros socios.
- **Respeto de las Normas y Leyes:** Conocer y acatar las disposiciones emitidas en Leyes, Reglamentos y Estatuto.

2.1.4 Estructura Orgánica



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

2.1.5 Análisis FODA

Para realizar un análisis más profundo de los factores internos y externos que benefician o afectan a la Institución, se presenta el FODA institucional, el mismo que debe ser analizado para detectar posibles errores y crear estrategias que le permitan a la entidad financiera mantener y mejorar sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades que posea en el mercado financiero, controlar las debilidades y al mismo tiempo reducir de cierta manera las amenazas ya que es un factor externo que no sólo puede afectar a nuestra organización sino en general; a continuación se detalla las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria Ltda.

CUADRO # 6
TÍTULO: ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación gerencial apropiada en los últimos años. • Convenios con organizaciones públicas y privadas. • Liquidez continúa para otorgar microcréditos. • Personal comprometido con los objetivos de la entidad. • Seguridad financiera supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. • Infraestructura adecuada para la operatividad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés pasivas estandarizadas para todas las entidades financieras. • Crecimiento sostenido en los últimos años del sector micro empresarial. • Crecimiento poblacional continuo. • Rutas accesibles para llegar a la cooperativa. • Avances tecnológicos en continua innovación. • Cumplimientos en tiempo y calidad por parte de los proveedores. • Innovación de técnicas estratégicas y administrativas para el mejoramiento continuo de las entidades financieras.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No poseen un departamento de Marketing en funcionamiento. • Personal no idóneo para desempeñar los puestos de trabajo asignados. • No se posee suficiente Flujo de efectivo para otorgar créditos mayoritarios. • Ubicación inapropiada de la cooperativa (se sitúa en un lugar distante del centro de la ciudad). • Publicidad inefectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de inflación elevadas. • Inestabilidad política para pactar negociaciones financieras. • Escasa proporción de los ahorros debido al alto costo de la vida. • Continuo crecimiento del sector cooperativista. • Constante avalancha de campañas publicitarias del sector financiero. • Diversificación de productos financieros por parte de las entidades consolidadas.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

2.2 Diseño Metodológico

2.2.1 Tipo de Investigación

2.2.1.1 Investigación Documental

Es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, centros de documentación e información.

Aplicar este tipo de investigación nos permite obtener información mediante libros, tesis, páginas de internet, y material bibliográfico los mismos que serán de mucha importancia para el desarrollo del trabajo investigativo.

2.2.1.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es aquella que detalla situaciones, contextos y eventos, es decir se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades que son sometidos a un análisis.

El presente trabajo es de tipo descriptivo porque se detalla situaciones, contextos, eventos y actitudes predominantes así como también valores que los caracterizan y perfiles de un grupo de personas y procesos para ser sometidos a un análisis, es decir se mide, evalúa o recolectan datos sobre conceptos, aspectos y dimensiones del fenómeno a investigar describiendo los hechos tal cual son observados en la Organización.

2.2.2 Métodos de Investigación

2.2.2.1 Método Deductivo

Se partirá de realidades generales a particulares. El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir en base al razonamiento lógico.

Este método se utilizará para el marco teórico en donde partimos del contexto macro, meso y micro. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas ya que cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

2.2.2.2 Método Analítico

Estos métodos de investigación consisten en la simplificación de un todo, es un elemento que se utiliza para observar su naturaleza, peculiaridades, relaciones, entre otros. Tienden a rehacer, reunificar o reconstruir en un todo lógico y concreto los elementos destacados a través del análisis.

Los métodos anteriormente mencionados ayudarán al procesamiento de toda la información teórica necesaria para la fundamentación de las categorías principales de la investigación al momento de redactar la misma, permitiendo facilitar el análisis e interpretación de los resultados y posteriormente realizar las conclusiones y recomendaciones.

2.2.3 Técnicas de Investigación

2.2.3.1 Observación

La observación consiste en recibir el conocimiento del mundo exterior a través de nuestros sentidos, o registro de información utilizando las herramientas y los instrumentos científicos. Los datos registrados durante un experimento se pueden llamar una observación.

Esta técnica se utiliza con la finalidad de presenciar la situación actual de la Cooperativa con respecto a la calidad de las relaciones interpersonales entre el Talento Humano de la Institución.

2.2.3.2 Encuesta

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello se utiliza un cuestionario que contiene un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Mediante esta técnica de investigación que será aplicada a 10 trabajadores de la Cooperativa exceptuando al Gerente General, podremos realizar el levantamiento de información para conocer la situación actual en cuanto a las relaciones interpersonales de los funcionarios de la entidad financiera.

2.2.3.3 Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirir la información acerca de lo que se investiga, tiene importancia educativa y depende en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes de la misma.

Mediante la entrevista que será aplicada al Gerente General de la Cooperativa podremos sintetizar las formas de pensar del mismo, mencionando sus diferentes puntos de vista sobre la calidad de las relaciones interpersonales que posee el Talento Humano de la Cooperativa.

2.2.4 Instrumentos de Investigación

2.2.4.1 Ficha de Observación

Es un instrumento el cual permite detallar situaciones, lugares o personas en un momento determinada durante la investigación.

La aplicación de la ficha de observación es de mucha importancia por la información que arrojará con respecto a la entidad financiera y sus empleados con respecto a las relaciones interpersonales, desarrollo de conflictos, motivación e incentivos.

2.2.4.2 Cuestionario

Es el método que utiliza un formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el consultado llena por sí mismo.

El Cuestionario se les aplicará al talento humano de la Cooperativa el mismo que contendrá preguntas abiertas y cerradas, para obtener información básica relacionada al tema de investigación.

2.2.4.3 Guía de preguntas

La instrumentación consiste en el diseño de un documento elaborado para medir opiniones sobre eventos o hechos específicos. Se basa en una serie de preguntas que serán contestadas de manera oral, es decir se tiene contacto directo con el entrevistado.

La presente guía va a ser aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria, el mismo que nos facilitará la información para el desarrollo de la investigación.

2.2.5 Unidad de Estudio

La presente investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Mercedaria Ltda.”, la misma que está ubicada en las calles Juan Abel Echeverría y Quijano y Ordoñez, en el sector de La Merced, del cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

CUADRO # 7

TÍTULO: POBLACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN MERCEDARIA LTDA.”

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
Gerente	1
Secretario General	1
Contadora	1
Auxiliar Contable	1
Asistente Operativo	1
Asesor Comercial	1
Asesor Comercial	1
Asesor de Inversiones	1
Asesor de Inversiones	1
Asesor de Inversiones	1
Cajera	1
TOTAL	11

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

Por ser una población pequeña, no se calcula la muestra y se toma en cuenta todos los datos que en este caso son 11 personas que conforman la Cooperativa anteriormente nombrada, para la investigación se aplicará una encuesta, la misma que la desarrollarán 10 trabajadores de la Entidad Financiera y una entrevista para el Gerente General de la Institución.

2.2.5.1 Población

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Mercedaria Ltda.” cuenta con una población de 11 personas.

2.3 Análisis de la ficha de observación aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del Cantón Latacunga.

Mediante la ficha de observación aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del cantón Latacunga, se pudo determinar que no existen buenas relaciones interpersonales, compañerismo ni buen trato, al momento de la interacción del Talento Humano de la Entidad Financiera. Además se pudo observar que el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven, no es el idóneo ni el más adecuado, ya que existen conflictos que no se resuelven de la mejor manera y por ende influyen en el cumplimiento de metas asignadas a cada trabajador.

Es por esa razón que mediante este levantamiento de información, se busca mejorar las relaciones interpersonales mediante la aplicación de una matriz de evaluación, que será aplicada por el Gerente General o a su vez por la persona encargada de Recursos Humanos, la cual después del respectivo análisis, se basará en la guía estratégica para buscar la mejor solución a cualquier conflicto que se genere en la Institución. Además se desea obtener un mejor rendimiento del personal mediante la propuesta de incentivos, que motiven al personal a mejorar su desempeño laboral y de esta manera haya un desarrollo institucional.

2.4 Análisis e Interpretación de las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

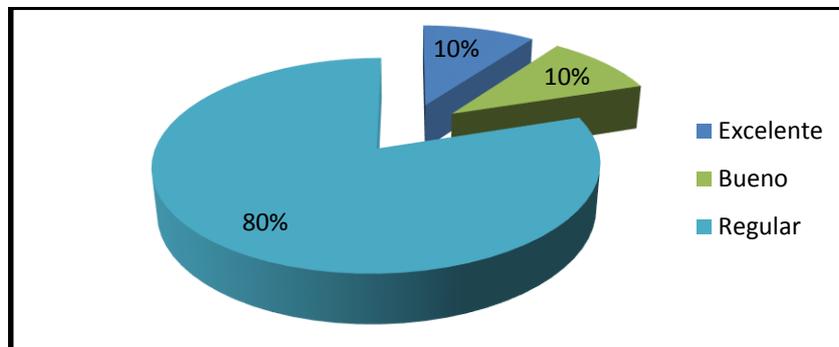
1 ¿Cómo califica usted las relaciones interpersonales dentro de la Cooperativa?

TABLA N°1: RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	10%
BUENO	1	10%
REGULAR	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°1: RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA COOPERATIVA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

En base a las encuestas aplicadas, del 100% de las personas que laboran en la Cooperativa Unión Mercedaria, el 80% califica como regular a las relaciones interpersonales, el 20% califica como excelente y bueno; por lo que es evidente que las relaciones interpersonales no son las adecuadas para cumplir con los objetivos dentro de la Institución.

2 ¿Las opiniones que proporcionan los empleados son tomados en cuenta por la Administración de la Cooperativa para la toma de decisiones?

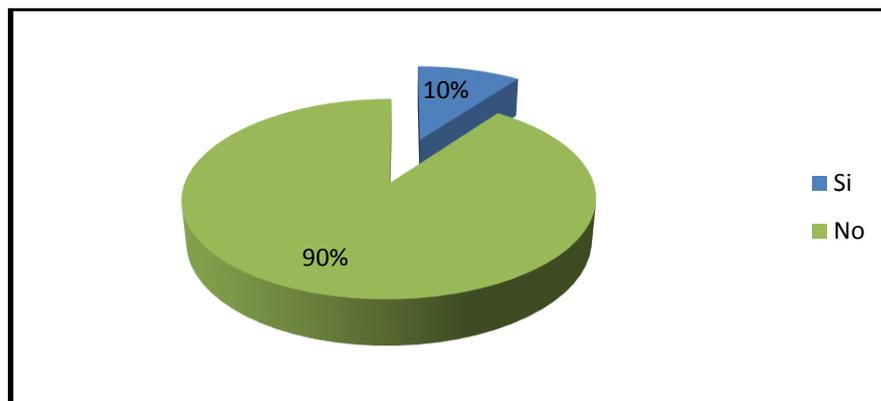
TABLA N°2: LA ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA TOMA EN CUENTA LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°2: LA ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA TOMA EN CUENTA LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

Del total de encuestados, se obtiene que el 90% del personal señala que los Directivos de la Cooperativa no toman en cuenta las opiniones emitidas por el talento humano, y un 10% opina que si son tomadas en cuenta; por lo tanto los empleados de la Cooperativa se sienten marginados con respecto a las decisiones que se toman en beneficio de la Institución.

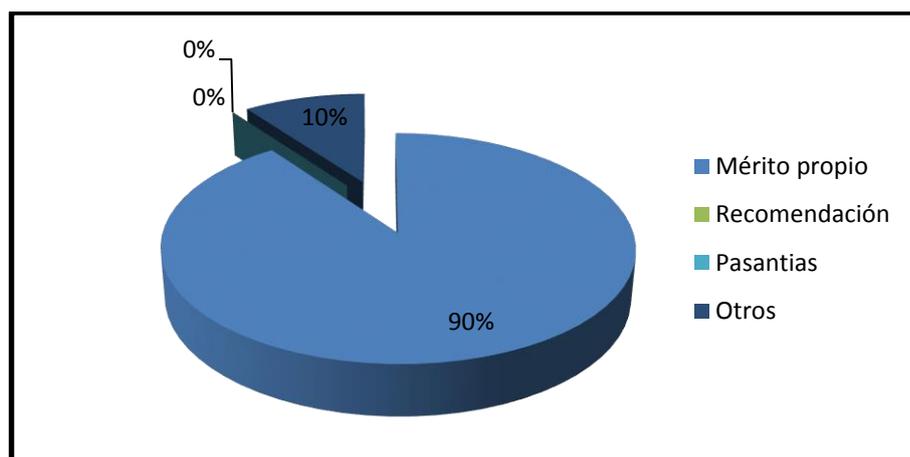
3 ¿Cómo fue seleccionado usted para trabajar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria?

TABLA N°3: SELECCIÓN PARA TRABAJAR EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIÓN MERCEDARIA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MÉRITO PROPIO	9	90%
RECOMENDACIÓN	0	0%
PASANTIAS	0	0%
OTROS	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°3: SELECCIÓN PARA TRABAJAR EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIÓN MERCEDARIA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

Del 100% del personal encuestado, tenemos que el 90% de los trabajadores fue seleccionado mediante mérito propio para ingresar a trabajar en la Cooperativa, y el 10% menciona que ingreso a la Cooperativa mediante otros procesos; por lo tanto la mayoría de los empleados que conforman la institución fueron seleccionados de acuerdo a sus propios méritos, conocimientos y aptitudes.

4. ¿Cómo calificaría usted el compañerismo entre el talento humano que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria?

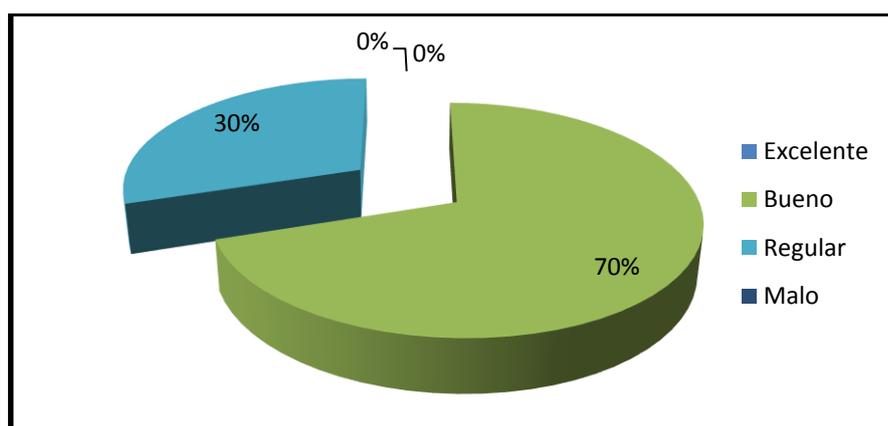
TABLA N°4: CALIFICACIÓN DEL COMPAÑERISMO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIÓN MERCEDARIA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENA	7	70%
REGULAR	3	30%
MALA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°4: CALIFICACIÓN DEL COMPAÑERISMO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIÓN MERCEDARIA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

En base a las encuestas aplicadas, del 100% de las personas que laboran en la Cooperativa Unión Mercedaria, el 70% señala que el compañerismo entre el talento humano de la Cooperativa es bueno, y el 30% señala que es regular; por lo que es evidente que dentro de las actividades que desempeña el personal existe en gran parte el compañerismo, favoreciendo al cumplimiento de los objetivos personales y corporativos.

5. ¿Considera usted que los valores humanos, influyen en las relaciones interpersonales del talento humano de la Cooperativa?

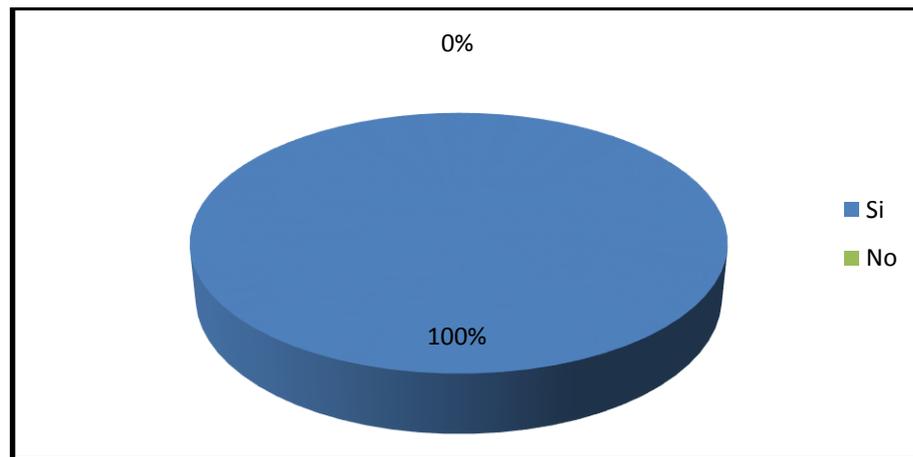
TABLA N°5: LOS VALORES HUMANOS, INFLUYEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°5: LOS VALORES HUMANOS, INFLUYEN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS

Del total de encuestados, el 100% de los encuestados mencionan que los valores humanos influyen en las relaciones interpersonales del talento humano de la Cooperativa; por lo tanto es indispensable que los valores humanos estén bien fundamentados en cada una de las personas quienes laboran en la institución para una mejor relación entre los mismos.

6 ¿Recibe usted incentivos generados por el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo?

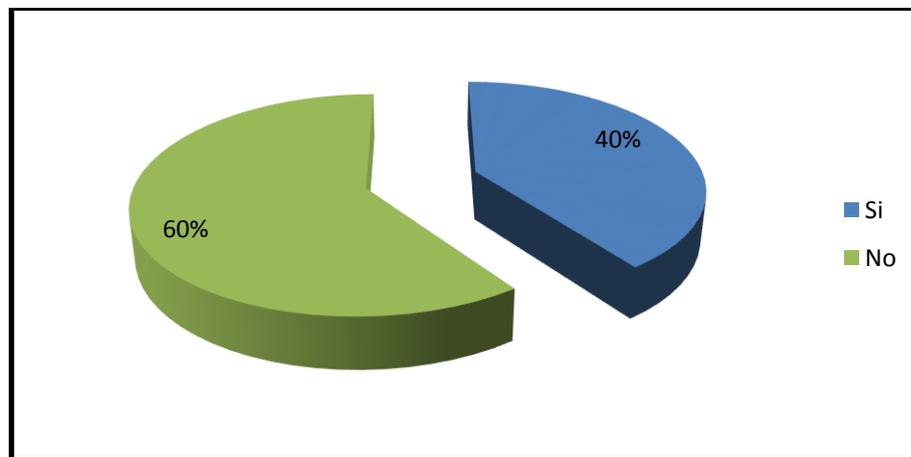
TABLA N°6: RECIBE INCENTIVOS POR SU TRABAJO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°6: RECIBE INCENTIVOS POR SU TRABAJO



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

En base a las encuestas aplicadas, el 60% señala que no recibe incentivos por su desempeño en su puesto de trabajo, y el 40% detalla que si recibe; por lo tanto se observa que influye el cargo que posee el trabajador en la institución ya que los incentivos perciben algunas personas por el cumplimiento de sus metas, es por esa razón que no se estaría manejando de una forma equitativa la compensación del desempeño de cada empleado.

7. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir por parte de la Cooperativa?

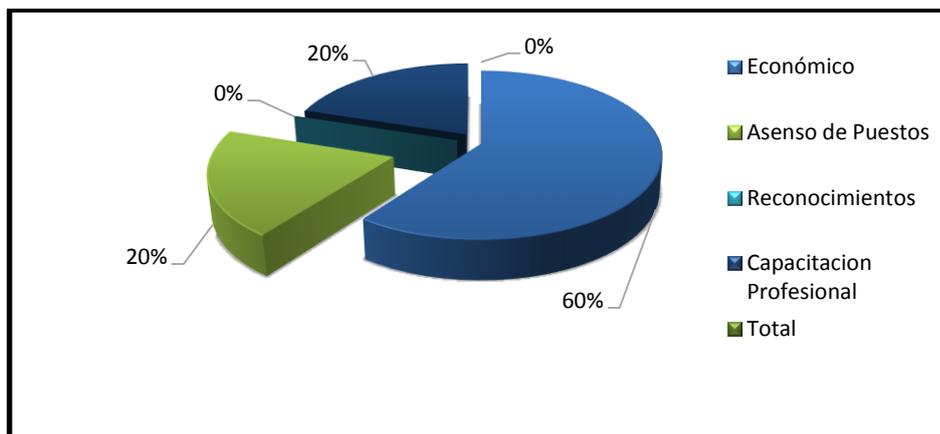
TABLA N°7: INCENTIVOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR AL EMPLEADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ECONÓMICO	6	60%
ASENSO DE PUESTO	2	20%
RECONOCIMIENTOS	0	0%
CAPACITACIÓN PROFESIONAL	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°7: INCENTIVOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR AL EMPLEADO



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS

Del total de encuestados, tenemos que el 60% le gustaría percibir un incentivo económico por su desempeño laboral, el 20% señala que se le podría reconocer su trabajo con un ascenso de puesto y el otro 20% menciona que desearía recibir capacitaciones profesionales; por lo que la mayoría del personal de la institución prefiere que su trabajo sea reconocido de manera económica mediante comisiones mensuales o aumento de sueldo.

8. ¿Qué técnicas ha utilizado la Cooperativa para el análisis de puestos?

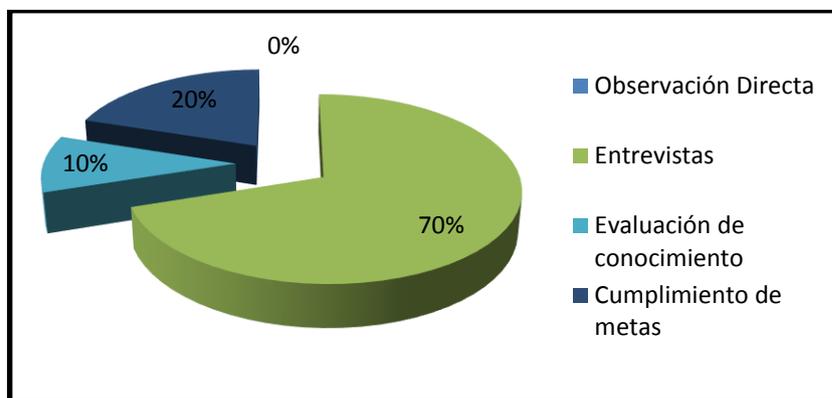
TABLA N°8: TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OBSERVACIÓN DIRECTA	0	0%
ENTREVISTAS	7	70%
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO	1	10%
CUMPLIMIENTO DE METAS	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°8: TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE PUESTOS



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

En base a las encuestas aplicadas, el 70% del personal expresa que la Cooperativa utiliza la entrevista como un medio para analizar los puestos de trabajo, el 20% mediante el cumplimiento de metas y el 10% por medio de la evaluación de conocimiento; por lo tanto la institución considera que las actividades deben ser evaluadas mediante entrevistas para así también poder conocer el cumplimiento de metas que tenga cada trabajador.

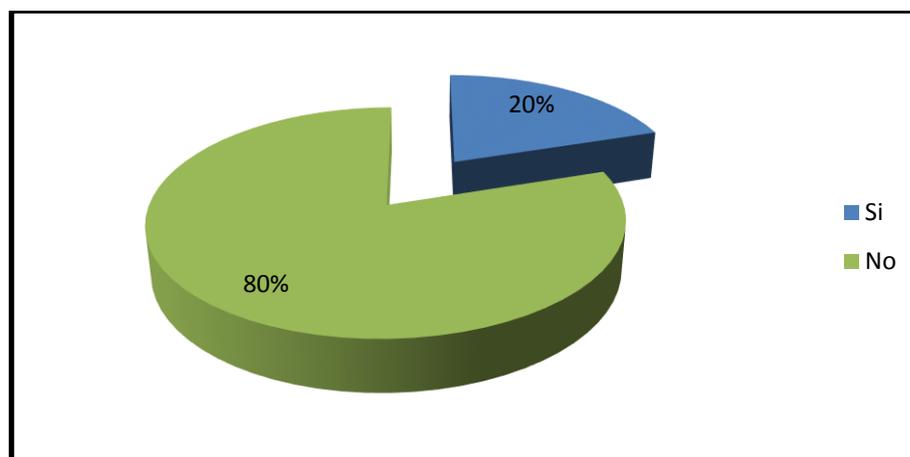
9. ¿La cooperativa brinda capacitaciones para mejorar el desempeño laboral de los empleados?

TABLA N°9: LA COOPERATIVA BRINDA CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°9: LA COOPERATIVA BRINDA CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

Del total de los encuestados, el 80% expresa que la Cooperativa no brinda capacitaciones a su personal, y el 20% menciona que si ofrece; por lo tanto se observa que la institución no les da una permanente capacitación para tener a su talento humano actualizado con respecto a conocimiento para sus puestos de trabajo.

10. ¿Con que frecuencia le gustaría que la Cooperativa capacite o entrene al personal para mejorar su desempeño laboral?

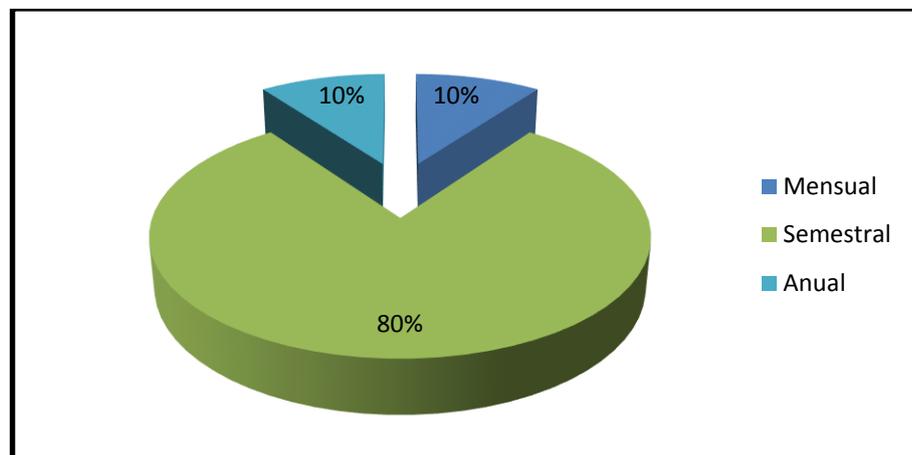
TABLA N°10: FRECUENCIA PARA CAPACITAR AL PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	1	10%
SEMESTRAL	8	80%
ANUAL	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°10: FRECUENCIA PARA CAPACITAR AL PERSONAL



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

En base a las encuestas aplicadas, el 80% señala que le gustaría recibir capacitaciones de forma semestral, el 10% mensual, y el otro 10% anualmente; por lo tanto la mayoría del talento humano de la Cooperativa considera que las capacitaciones profesionales debería ser de manera semestral para que les permita actualizar sus conocimientos y así mejor su desempeño en los puestos de trabajo.

11. ¿Conoce usted cuáles son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacantes?

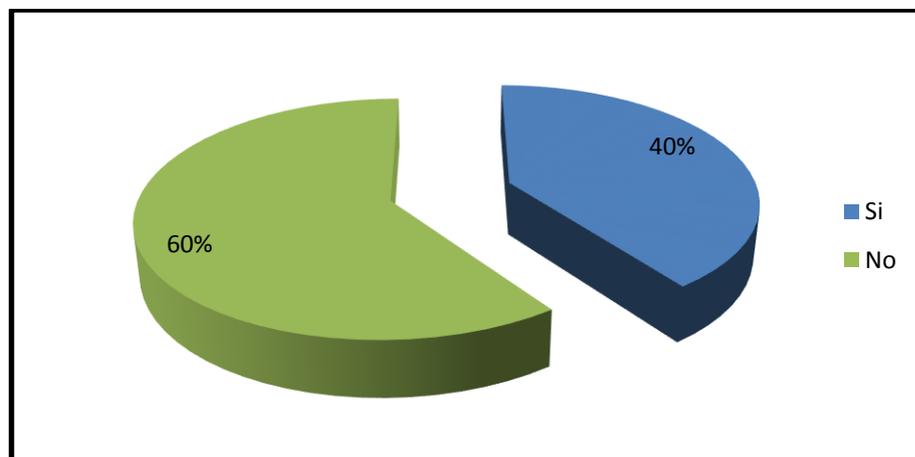
TABLA N°11: CONOCE CÓMO SE SELECCIONA EL PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°11: CONOCE CÓMO SE SELECCIONA EL PERSONAL



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

Del total de encuestados, el 60% desconoce los procesos para seleccionar al personal y el 40% si conoce los requerimientos para cubrir vacantes; por lo tanto la institución no está proporcionando la debida información a su personal, con respecto a los métodos que se utilizan para la contratación de nuevos trabajadores.

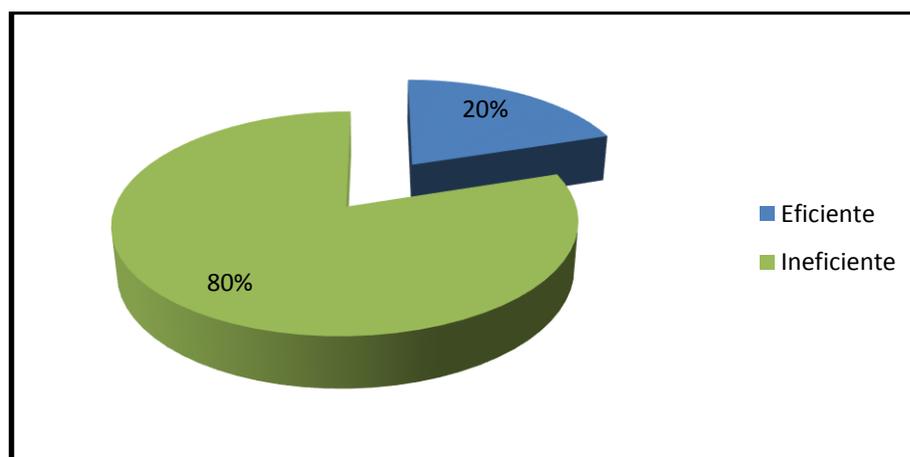
12. ¿Cómo cree usted que es el grado de comunicación entre los departamentos de la Cooperativa?

TABLA N°12: GRADO DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICIENTE	2	20%
INEFICIENTE	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°12: GRADO DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

En base a las encuestas aplicadas, el 80% expresa que el grado de comunicación entre los empleados es ineficiente, y el 20% piensa que es eficiente; por lo que es evidente que entre los departamentos existe un déficit con respecto a la comunicación lo que podría afectar de gran manera al cumplimiento de los objetivos que se tengan planificados en la Cooperativa.

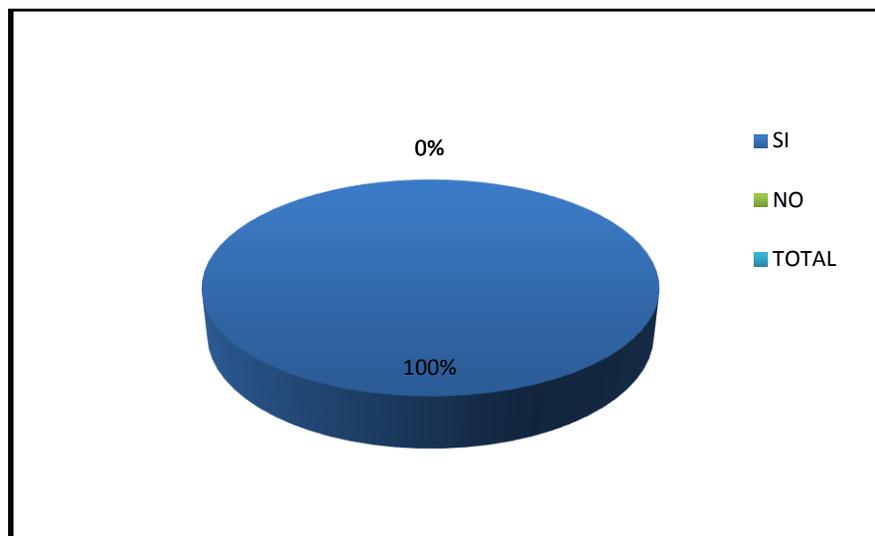
13. ¿Cree Ud. que las diferencias que se producen entre el talento humano de la Cooperativa, influyen en el desarrollo de la misma?

TABLA N°13: INFLUYE EN LA COOPERATIVA LAS DIFERENCIAS ENTRE EL TALENTO HUMANO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°13: INFLUYE EN LA COOPERATIVA LAS DIFERENCIAS ENTRE EL TALENTO HUMANO



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

Del total de encuestados, se puede conocer que el 100% asegura que las diferencias que se producen entre el personal influye en el desarrollo de la institución; es por esa razón que cuando existan inconvenientes dentro de la Cooperativa se trate de adoptar las mejores soluciones para crear un ambiente adecuado de trabajo y así no afectar el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo.

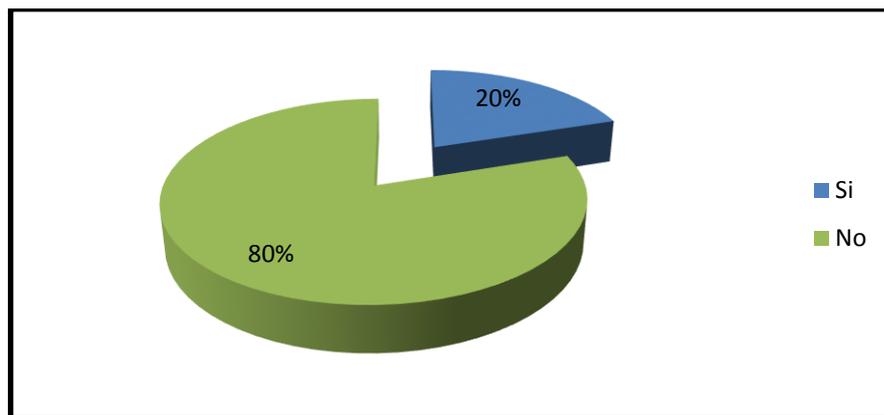
14. ¿La Cooperativa realiza actividades sociales, deportivas, culturales para mejorar el clima laboral y personal del talento humano?

TABLA N°14: LA COOPERATIVA REALIZA ACTIVIDADES SOCIALES, DEPORTIVAS, CULTURALES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°14: LA COOPERATIVA REALIZA ACTIVIDADES SOCIALES, DEPORTIVAS, CULTURALES



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

En base a las encuestas realizadas, el 80% señala que la Cooperativa no realiza actividades sociales que permita mejorar el clima laboral y el 20% menciona que si han participa en algún tipo de evento; por lo tanto la institución debería realizar programas frecuentes en donde puedan participar y relacionarse todas las personas quienes conforman la entidad financiera.

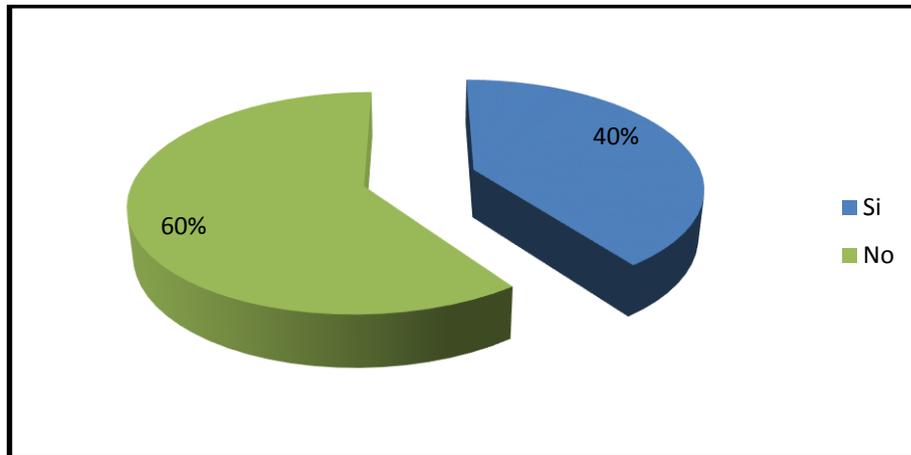
15. ¿Considera usted que la Cooperativa se preocupa por su bienestar familiar y personal?

TABLA N°15: LA COOPERATIVA SE PREOCUPA POR SU BIENESTAR FAMILIAR Y PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

GRÁFICO N°15: LA COOPERATIVA SE PREOCUPA POR SU BIENESTAR FAMILIAR Y PERSONAL



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria
Elaborado: Los Investigadores

ANÁLISIS:

Del total de encuestados, el 60% considera que la institución no se preocupa por el bienestar personal de cada empleado y el 40% manifiesta que si existe algún tipo de importancia hacia los mismos; por lo tanto es importante que la Cooperativa se interese en el aspecto emocional de cada uno de sus trabajadores para que su desempeño sea eficiente al cumplir sus actividades encomendadas.

2.4.1 Análisis General de las Encuestas Realizadas al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del cantón Latacunga.

En base a las encuestas aplicadas, podemos determinar que el Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria, no tienen buenas relaciones interpersonales, lo que afecta de manera significativa al desempeño de cada uno de los funcionarios de la Institución y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos tanto personales como institucionales.

Además de que el personal no se siente motivado con los incentivos que la Cooperativa brinda a determinados trabajadores, lo cual puede generar diferencias entre los mismos, es por esa razón que se busca que haya una mejora en las relaciones interpersonales y una inclusión de parte de los Directivos hacia los empleados que permiten que la Entidad Financiera se desarrolle de la mejor manera en el entorno local.

2.5 Análisis e Interpretación de Resultados de la Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria Ltda.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Cuál cree usted que sea el principal motivo por el que los empleados tienen diferencias en su puesto de trabajo?

Por lo general es porque cada persona cumple con una función y actividad diferente, eso involucra que una persona tenga un reconocimiento más visible que el otro.

2. ¿Considera usted que los valores humanos influyen en las relaciones interpersonales del personal de la Cooperativa?

Sí, porque los valores siempre van a ser un aspecto importante que le caracterice a una persona y eso obligatoriamente va a influir en las relaciones que tengan con los compañeros, es indispensable que esos valores estén bien fundamentados para que las relaciones sean más efectivas.

3. ¿La Cooperativa organiza programas culturales o deportivos para la convivencia entre empleados y directivos?

La estructura actual de la institución, al ser entre mediana y pequeña, no nos ha permitido aun tener una planificación en cuanto a actividades internas para que mejore la interrelación entre directivos y empleados, lo que si se ha logrado es tener algunos eventos pero exclusivamente entre empleados.

4. ¿Cree usted que las buenas relaciones interpersonales influyan en el cumplimiento de metas del personal de la Institución?

Sí, definitivamente siempre la relación interpersonal desarrolla en cada persona una fuente de motivación en el logro de los objetivos, esta relación no estaría enfocada directamente entre empleados sino también familiares cercanos porque siempre va a influir en el desempeño laboral, por eso indispensable que las relaciones entre el personal sean más llevaderas posibles.

5. ¿Cómo resuelve usted un conflicto entre empleados?

Se trata siempre de escuchar a cada una de las partes y llegar a acuerdos para determinar posibles errores que se están cometiendo y de esa manera lograr que los problemas que se generen, se eliminen ya que la comunicación es muy importante.

6. ¿Con qué frecuencia la Cooperativa capacita a su personal?

De igual manera al ser la estructura pequeña, no hemos desarrollado una planificación o un esquema de capacitación específicamente para los empleados, lamentablemente solo se ha otorgado una capacitación durante el año pero realmente se considera poco ya que se debe pensar que el personal debe estar con conocimientos actualizados.

7. ¿Considera importante motivar o incentivar a su talento humano?

Sí, es muy indispensable que la gente tenga un grado de motivación dentro de la institución ya que también tienen motivaciones externas como las familiares, pero dentro de sus actividades es muy importante lograr que esa motivación llegue de nuestra parte, se ha tratado que mediante reuniones se motive al personal utilizando las experiencias o frases que ayuden a tener al trabajador bien emocionalmente.

8. ¿Qué tipo de incentivos o motivaciones, la Cooperativa brinda a su personal?

En este aspecto, la parte remunerativa se ha promulgado en ciertas áreas por medio del pago de comisiones por el cumplimiento de metas, eso se podría catalogar como un incentivo por el esfuerzo que realiza los empleados, como institución nos queda mucho por trabajar en este aspecto ya que hay áreas que no perciben este tipo de motivación.

9. ¿A la Cooperativa le interesa que el talento humano esté bien emocionalmente?

Sí, específicamente como institución, la parte emocional del empleado es indispensable para su desarrollo dentro de las actividades, por esa razón es fundamental conocer, no profundamente el estado de ánimo para poder dar aliento o apoyo moral para que no afecten el desarrollo en sus funciones.

10. ¿Cree usted que la aplicación de una matriz de evaluación de relaciones interpersonales pueda mejorar las mismas y de esta manera cumplir con las metas planificadas?

Sí, es indispensable tener un método de evaluación porque nos va a permitir tener información preciosa en el cual nos ayude a buscar alternativas y podamos mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

2.5.1 Análisis General de la Entrevista Realizada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del cantón Latacunga.

Mediante la entrevista aplicada al Sr. Gerente de la Cooperativa, pudimos evidenciar que existen algunas deficiencias con respecto al trato que se merece el personal de la institución, tomando en cuenta desde la atención que les da las autoridades a sus opiniones hasta la compensación que ellos perciben por su desempeño en las respectivas actividades, es por esta razón que estaríamos tratando con un personal que no está motivado ni es reconocido por el esfuerzo que hace por cumplir los objetivos que se plantean en la entidad financiera, por lo que podría poner en riesgo el desarrollo de la Cooperativa. Además se pudo evidenciar que la institución por ser catalogada como mediana o pequeña le limita poder dar todos los beneficios, con los cuales los empleados se puedan sentir incentivados para laborar de una mejor manera.

2.6 Conclusiones

- Es evidente que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria de la Ciudad de Latacunga no existen buenas relaciones interpersonales, lo que afecta a los trabajadores en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades laborales, por el hecho de que el ambiente es pesado y no tan agradable para trabajar por lo que afecta en el rendimiento de los trabajadores
- La falta de comunicación entre el talento humano causa las malas relaciones y un ambiente de trabajo hostil, lo que dirige a que los empleados tiendan a ser ineficientes e ineficaces a la hora de laborar, por el simple hecho de que nadie puede exponer sus ideas o pensamientos ante los demás esto provoca desmotivación ya que no obtienen la debida atención e importancia por parte de los demás.
- La planificación y el desarrollo de eventos sociales en la Cooperativa fortalecerían los lazos de amistad, y las buenas relaciones entre el talento humano mejorarían satisfactoriamente lo cual ayuda a que los empleados rindan de manera positiva y se sientan a gusto en su lugar de trabajo.

2.7 Recomendaciones:

- Fortalecer los lazos de amistad entre el talento humano de la Cooperativa para mejorar satisfactoriamente el rendimiento de cada uno de los trabajadores en su lugar de trabajo.
- Emplear la comunicación de esta manera también se experimentará un proceso que reduce el estrés y apoya el bienestar físico y emocional de los empleados, lo que favorece y motiva a que desarrollen sus actividades encomendadas de la mejor manera.
- Planificar actividades y encuentros sociales para que el talento humano de la Cooperativa interactúe entre sí, de manera constante para a mejorar las relaciones interpersonales.
- Fomentar iniciativas para trabajar en equipo de manera que cada uno de los trabajadores dé sus puntos de vista, aporten con ideas para el desarrollo de la organización y por ende de sí mismos es una de las recomendaciones a tomar en cuenta para el mejoramiento de las relaciones en el lugar de trabajo.

CAPITULO III

3. Diseño de la Propuesta



Matriz de evaluación y Guía Estratégica para medir las Relaciones Interpersonales en el cumplimiento de metas del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria

Alcance: La presente Matriz de Evaluación y Guía Estratégica, beneficiará específicamente al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del Cantón Latacunga y a todos quienes la conforman.

Impacto: Al aplicar la matriz de evaluación y la guía estratégica permitirá mejorar de manera significativa las relaciones interpersonales y así obtener un talento humano incentivado para el cumplimiento de metas y objetivos Institucionales.

Factibilidad: Cabe recalcar que la presente propuesta además de ser factible, cuenta con todos los recursos necesarios, lo que nos permitirá desarrollar la misma sin mayores inconvenientes.

Relaciones Interpersonales



Resolución de conflictos



Motivación e Incentivos



3.1 Antecedentes

Nosotros; Andrea Fernanda Lovato Vega y Paúl Anibal Matehu Vera, estudiantes de la Carrera de Secretariado Ejecutivo gerencial de la Universidad Técnica de Cotopaxi y autores del presente trabajo de investigación que versa “Mecanismos para mejorar las relaciones interpersonales en el cumplimiento de metas del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del cantón Latacunga”, como requisito a la obtención del Título de Licenciado en Secretariado Ejecutivo Gerencial presentamos nuestra propuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria, a la comunidad en general del Cantón Latacunga y de la Provincia de Cotopaxi, a quienes permitirán beneficiarse mediante el empleo y uso del contenido presentado a continuación.

En el Ecuador las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer nuevas relaciones, para de esta manera optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Debido a que la evaluación del desempeño laboral no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar las relaciones interpersonales del talento humano pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, la falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

Sin embargo, cabe señalar que en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones métodos para medir las relaciones entre el personal por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, las mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud que los empleados tienen frente a estas ya que hacen caso omiso a las peticiones que se realizan con el fin de mejorar el trato entre

trabajadores y por ende su buen desempeño y cumplimiento de metas propuestas por la organización.

En la provincia de Cotopaxi el uso de métodos para medir la evaluación del desempeño laboral y las relaciones interpersonales del talento humano de una organización financiera es la principal herramienta con que se cuenta para contribuir al cumplimiento de metas por parte del trabajador y por ende de la organización es importante contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño laboral para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica del uso de métodos objetivos para medir la manera en que se efectúan las relaciones interpersonales de la empresa. Por lo que este tipo de errores provocan una gran inestabilidad por la falta de motivación e importancia a ciertos requerimientos del Departamento de Relaciones Humanas.

Por ello el objetivo del uso de mecanismos para medir las relaciones interpersonales para el cumplimiento de metas es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, el cumplimiento de objetivos y las responsabilidades de acuerdo a su ocupación.

En la Ciudad de Latacunga la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria es una institución de inversión, crédito y servicios financieros, que fundamenta sus relaciones con socios y clientes sobre la base de la confianza mutua; de hecho, la institución se ha constituido en una eficiente alternativa financiera mejorando su imagen y proyectando un trabajo profesional y transparente. Sin embargo ha sido evidente que no ha existido la debida importancia en cuanto a utilizar ciertos mecanismos que permitan medir las relaciones interpersonales en el talento humano, por lo que existe una gran deficiencia en la organización por no motivar a los empleados en el cumplimiento de metas lo que ayudaría de manera productiva al crecimiento y desarrollo de la organización.

3.2 Justificación

En la actualidad que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria existe una deficiencia en cuanto a las relaciones interpersonales por lo que no se ha visto un buen desempeño del personal que labora en la misma y por ende el incumplimiento de metas que son planteadas por cada trabajador lo que causa inestabilidad laboral e incomodidad siendo un impacto muy desfavorable para la organización y retrasando el desarrollo la misma.

Mediante técnicas de investigación como encuestas y entrevistas, se busca conocer la situación actual en cuanto a las relaciones interpersonales del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del Cantón Latacunga.

El tema de investigación “Mecanismos para medir las relaciones interpersonales en el cumplimiento de metas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del Cantón Latacunga” es único y original porque a través de estos mecanismos, se busca aportar al cumplimiento de los objetivos que se plantea la entidad financiera.

Los beneficiarios del tema de investigación serán todas las personas que conforman el talento humano de la entidad financiera incluyendo a los clientes internos y externos que forman parte de la misma.

Cabe resaltar que la investigación además de ser factible, cuenta con todos los recursos necesarios tales como (humano, económico y material) que nos permitirá desarrollar la misma sin mayores inconvenientes.

Las posibles limitaciones que se podrían presentar en el transcurso de la realización del trabajo de investigación es que exista cierta dificultad al momento de requerir información de la entidad financiera como aporte al desarrollo de la misma.

3.3 Objetivos:

3.3.1. General:

- Diseñar una matriz de evaluación y una guía estratégica que permita mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria Limitada del Cantón Latacunga.

3.3.2. Específicos:

- Analizar los fundamentos teóricos para poder conocer la importancia que tiene las relaciones interpersonales dentro de un ambiente laboral y en el cumplimiento de las actividades encomendadas.
- Determinar las principales causas que provocan las malas relaciones interpersonales en el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria Limitada del Cantón Latacunga.
- Proponer una Matriz de Evaluación y Guía Estratégica para mejorar las relaciones interpersonales y así lograr un clima laboral idóneo para cumplir con todas las actividades planificadas.

3.4 Matriz de Evaluación para medir las Relaciones Interpersonales



❖ OBJETIVO:

Evaluar las relaciones interpersonales y el desarrollo de conflictos del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria para el cumplimiento de metas individuales y objetivos corporativos.

❖ INSTRUCCIONES:

- ✓ Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de contestar
- ✓ Utilice una X para señalar su respuesta

Nombre :	Cargo:	Fecha:
-----------------	---------------	---------------

No.	PARÁMETRO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	RELACIONES INTERPERSONALES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS			
1	Saluda a todos sus compañeros cuando ingresa a su lugar de trabajo.			
2	Colaboran con usted sus compañeros cuando se encuentra en alguna dificultad laboral.			
3	Son atentos sus compañeros, cuando interactúa con ellos.			
4	Considera que existe compañerismo y colaboración entre el talento humano.			

No.	PARÁMETRO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	RELACIONES INTERPERSONALES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS			
5	La participación de sus compañeros, le permite desempeñar sus actividades de la mejor manera.			
6	Toman en cuenta sus opiniones las autoridades de la Cooperativa.			
7	Comparte sus experiencias laborales para el aprendizaje de los demás.			
8	Es efectiva la comunicación que usted mantiene con sus compañeros.			
9	Confía usted en sus compañeros de trabajo.			
10	Es justo el trato que le brindan, tanto las autoridades como sus compañeros.			
11	La Cooperativa se preocupa por mejorar las relaciones interpersonales			

Observaciones o Sugerencias

.....
.....
.....

3.5 Matriz de evaluación para medir los Incentivos y la Motivación



❖ **OBJETIVO:**

Evaluar el grado de motivación del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria para el cumplimiento de metas individuales y objetivos corporativos.

❖ **INSTRUCCIONES:**

- ✓ Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de contestar
- ✓ Utilice una X para señalar su respuesta

Nombre :	Cargo:	Fecha:
-----------------	---------------	---------------

No.	PARÁMETRO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	MOTIVACIONES E INCENTIVOS			
1	Percibe incentivos por su buen trabajo eficiente en la Cooperativa			
2	Le motivan para mejorar su desempeño laboral			
3	Los incentivos económicos que le brinda la Cooperativa satisfacen sus necesidades			
4	La Cooperativa le brinda constantemente capacitaciones profesionales			
5	Considera justa la remuneración que recibe por su trabajo			
6	A la Cooperativa le interesa su situación personal y familiar			

No.	PARÁMETRO	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	MOTIVACIONES E INVENTIVOS			
7	Desarrolla la entidad eventos sociales, culturales o deportivos con el fin de crear buenas relaciones laborales			
8	Reconoce la Cooperativa su buen desempeño mediante asenso de puestos			
9	La entidad le demuestra lo importante que es usted para el cumplimiento de los objetivos			
10	Se siente a gusto con su trabajo			

Observaciones o Sugerencias

.....

.....

.....

GUÍA ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA

El propósito de esta guía estratégica es aportar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria con soluciones efectivas que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre el talento humano que conforman la misma.

Mediante los resultados arrojados, al momento de la aplicación de la Matriz de evaluación que será aplicada al Talento Humano de la Cooperativa, tratamos de detectar los diversos conflictos que puedan suscitarse en el ámbito laboral, por lo tanto con la implementación de la respectiva Guía, se busca dar un sinnúmero de estrategias o soluciones, que le permitirán a Gerencia General, tener una administración eficiente del personal y por ende tomar las mejores decisiones para el cumplimiento de los objetivos personales y corporativos.

El contenido de la matriz de evaluación se basa en tres aspectos muy importantes los cuales son: Relaciones Interpersonales, Incentivos y Motivación, las mismas que permitirán conocer las debilidades existentes entre el talento humano y la organización. Todo esto con la finalidad de dar mayor importancia a las opiniones y sugerencias planteadas por los trabajadores, los mismos que son fuente

productiva para el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del Cantón Latacunga.

Relaciones Interpersonales

Relación Interpersonal se refiere a una fuerte asociación entre los individuos que trabajan juntos en la misma organización. Los empleados que trabajan juntos deben compartir un vínculo especial para ellos para ofrecer su mejor nivel.

Es importante que el talento humano que conforma la Cooperativa se sienta cómodo con la dinámica de la comunicación en el lugar de trabajo.

Todos los trabajadores deben ser capaces de expresar sus pensamientos y sentimientos de manera libre sin temor a nada. Esto creará un ambiente donde los empleados son alentados a hablar entre sí acerca de los problemas que se presentan para que puedan ser manejados de forma rápida y eficiente, sin que nadie se sienta incómodo frente a estas cosas.

En base a esto se dará a conocer a continuación en esta guía ciertos consejos y estrategias, las mismas que serán de mucha ayuda para el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria del Cantón Latacunga al

momento de tomar decisiones para mejorar las relaciones interpersonales y mantener al personal altamente motivado a la hora de trabajar

En base a los resultados que arrojaría la matriz en caso de obtener como respuesta un “a veces” o un “nunca” se proponen a continuación las siguientes soluciones.

1. EL SALUDO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO

- Puede demostrar respeto con acciones simples, pero poderosas. Estas ideas le ayudarán a tener una mejor relación interpersonal entre el talento humano de la Cooperativa.
- Promover el respeto entre compañeros de trabajo, ya sea con charlas motivacionales o talleres los mismos que expresen la importancia del saludo en la Institución. Saludar atenta y cordialmente a sus compañeros de trabajo al ingresar a la Institución es uno de los puntos más importantes a tomar en cuenta, ya que de esta manera se pone en práctica los valores inculcados a lo largo de nuestra vida.
- Analizar las distintas situaciones que estarían afectando la relación entre el talento humano de la Cooperativa, tomando las mejores decisiones para llegar a un bien común, es decir si todos trabajan en armonía y respeto el resultado de su trabajo será excepcional lo que contribuirá de manera significativa al desarrollo de la Organización.

- Crear un ambiente de trabajo saludable en la Cooperativa con el aporte de los trabajadores facilitará el desarrollo de las actividades encomendadas para cada uno, aumentando así la productividad y desempeño de los mismos.
- Ser amable y atento con los trabajadores de la Cooperativa es importante ya que permite mantener un ambiente de trabajo saludable en el que todos se desempeñen de manera eficiente a la hora de trabajar.

2. LA COLABORACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

- El compañerismo es un tipo de vínculo que se establece entre las personas que se encuentran en el área de trabajo, sus cualidades son la bondad, el respeto y la confianza entre las personas que se encuentran en el mismo sitio laboral. A continuación se presentan algunos consejos para fomentar el compañerismo y la unión entre el talento humano de la Cooperativa.
- Trabajar en equipo es una de las opciones más importantes que se debe aplicar dentro de la Cooperativa ya que de esta manera se avanza más rápido en las tareas o actividades encomendadas por los superiores, existen menos errores y permite aprender de las habilidades que poseen los demás trabajadores.

- Buscar soluciones específicas y no dejarse amedrentar por las complicaciones que se pueden presentar buscando la manera más sutil de superar los obstáculos y de esta manera lograr los objetivos de la Cooperativa de manera colectiva.
 - Fomentar la comunicación en la Cooperativa es la única manera de que todos los miembros trabajen como equipo. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan, y están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias para lograr los objetivos.
 - Desarrollar dinámicas entre el personal de la Cooperativa es una manera de fomentar el compañerismo, lo que permite que interactúen entre sí, dando a conocer sus diferentes puntos de vista los mismos que deben ser respetados por los demás trabajadores.
3. Tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores
- Interactúe con todo el personal de la Cooperativa para la toma de decisiones, de tal manera que puedan aportar con ideas importantes que ayuden al desarrollo y cumplimiento de objetivos que la Institución se ha planteado.

- Llame al personal de la Cooperativa para reuniones al menos una vez por semana para informarse si se han producido inconvenientes en la elaboración de actividades.
- Asegúrese de que todo vaya bien entre trabajadores ya que de esta manera se sentirán felices y compartirán una relación sana con sus superiores

4. LA COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE COMPAÑEROS.

La comunicación juega un papel fundamental en la reducción de los problemas y malentendidos y, finalmente, fortalece el vínculo entre los empleados de la Cooperativa.

Tome en cuenta los siguientes consejos a la hora de comunicarse con sus compañeros de trabajo:

- Asegúrese de que usted no esté hablando demasiado alto o demasiado bajo con los trabajadores de la Cooperativa, al ser fuerte podría lastimar a la otra persona, hable de una manera moderada para la que la otra persona pueda entender con claridad el mensaje.
- Piense dos veces antes de hablar, recuerde que una palabra equivocada puede cambiar el significado de una conversación entera. La otra persona podría malinterpretar y arruinar la interacción entre compañeros de trabajo.

- Nunca grite a sus compañeros de trabajo, incluso si ha hecho algo mal. Discuta de una manera moderada y trate de resolver sus diferencias amistosamente.
- Aprenda a escuchar a los demás para que sea capaz de comunicarse de manera efectiva, tratando de entender el punto de vista de la otra persona.
- Mantenga la crítica constructiva entre compañeros es importante motivar a las personas, emitiendo consejos tratando de que ellos no los tomen como una manifestación negativa, sino como una oportunidad de seguir mejorando en su puesto de trabajo.

5. EL TRATO JUSTO EN LA COOPERATIVA

EL trato justo a los trabajadores de la Cooperativa es uno de los puntos más importantes a tomar en cuenta, ya que los trabajadores son el motor de una Institución, si reciben un trato justo su desempeño será eficiente lo que será de mucha ayuda al desarrollo organizacional.

A continuación se presenta pautas para fomentar el trato justo de los trabajadores en la Cooperativa.

- Mantener respeto y cordialidad con todos los trabajadores de la Cooperativa desde la persona encargada del Aseo hasta el Gerente General,

puesto que todo trabajo es digno, todos tienen derecho a ser respetados de la misma manera sin importar la posición laboral.

- No favorecer a ningún empleado sólo porque él es su pariente o porque lo conoce personalmente. El favoritismo estropea la relación entre el Gerente y trabajadores
- Evite las comparaciones entre los trabajadores, cada uno tiene habilidades diferentes y eso es lo que hay que saber reconocer a la hora de trabajar.
- Nunca grite a los trabajadores si algún inconveniente se ha producido, llame a la persona afectada a su oficina y haga que se dé cuenta de los errores que ha cometido utilizando sutilmente palabras para su mejora.

6. MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Los empleados de la Cooperativa deben mantener una buena relación para que exista un ambiente saludable en el lugar de trabajo. A continuación se detallan diversas formas de mejorar las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

- Los empleados deben comunicarse entre sí de manera eficaz para una relación sana. Recuerde que un problema compartido es un problema reducido a la mitad.

- Interactuar con sus compañeros de trabajo más a menudo. Las discusiones deben estar en una plataforma abierta donde cada individuo tiene la libertad de expresar sus puntos de vista y opiniones.
- Organice eventos sociales, deportivos, culturales o lleve a su equipo a almorzar, o haga reuniones donde puedan expresar sus puntos de vista que permitan mejorar las relaciones interpersonales, resolver conflictos entre empleados o incluso plantear estrategias que aporten al cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Las personas deben estar motivados para trabajar en equipo. El trabajo debe asignarse igualmente a los miembros del equipo para esperar lo mejor de ellos. Ningún empleado debe ser sobrecargado.
- Evite estar celoso de su compañero de trabajo. Aprecie si alguien se ha desempeñado de una mejor manera y por ende es reconocido.

Motivación e Incentivo

Son factores que estimulan para que los empleados aumenten la productividad de la organización mediante el cumplimiento de sus metas y objetivos asignados en la Cooperativa, además que es un impulso indispensable para alcanzar el éxito tanto en lo personal como en lo profesional.

Después de aplicar la matriz de evaluación correspondiente, en donde buscamos determinar cuán motivados e incentivados está cada uno de los trabajadores de la Entidad Financiera, proponemos las siguientes soluciones ante posibles respuestas de “a veces” o “nunca”.

1. Es indispensable fomentar una cultura de reconocimiento hacia las personas que cumplen con su trabajo a cabalidad, por esa razón detallamos tres tipos de incentivos que generan satisfacción entre los trabajadores.
- **Incentivos de compensación:** Pueden incluir elementos tales como aumentos, bonos, reparto de utilidades y comisiones por cumplimiento de objetivos.

- **Incentivos de reconocimiento.** Incluyen placas, certificados o diplomas como agradecimiento por todo el buen desempeño en el trabajo.
 - **Incentivos de apreciación.** Incluyen aquellos programas de aniversario que la empresa realiza por un año más de vida institucional, celebraciones de cumpleaños, actividades en donde involucren a los familiares de los empleados, organización de eventos deportivos y de integración entre directivos y trabajadores.
2. La motivación es una fuente muy importante para obtener tener ese plus adicional de cada trabajador, por lo que a continuación se da algunas pautas para obtener el mismo:
- ✓ Asegúrese que haya un buen ambiente laboral.
 - ✓ Hágales saber que su trabajo es importante para el logro de los objetivos.
 - ✓ Fomente el trabajo en equipo y no la competencia individual.
 - ✓ Incluya a sus empleados en la toma de decisiones.
 - ✓ Escuche sus proyectos y sus puntos de vista.
 - ✓ Ofrezca horarios flexibles para el almuerzo y permisos necesarios.
 - ✓ Proponga ascensos de puestos de acuerdo a la superación personal.
 - ✓ Organice eventos para integrar a los empleados.
3. Los incentivos económicos deben ser emitidos de una forma equitativa ya que algunos cargos de la Entidad Financiera, no poseen metas específicas

para determinar el cumplimiento de las actividades, es por esa razón que se recomienda incentivar económicamente, analizando el cumplimiento del manual de funciones en el área administrativa y las metas mensuales en el área operativa.

4. La capacitación profesional es la única herramienta que ayuda al trabajador a brindar un mejor servicio porque le permite actualizar sus conocimientos y ser más competitivo en el medio, es por esa razón que en base a las encuestas realizadas, se recomienda una capacitación cada seis meses, con respecto a las falencias que se vayan detectando.
5. Al igual que los incentivos, la remuneración debe ser justa para todos los cargos que mantenga la Cooperativa, para lo cual se debería analizar los sueldos básicos de cada cargo, tomando en cuenta algunos aspectos para el incremento como por ejemplo: título universitario, experiencia en el puesto de trabajo y referencias laborales.
6. El autoestima de cada uno de los trabajadores de la Cooperativa debe ser tomado muy en cuenta por parte de Gerencia, porque el trabajo eficiente no sólo se basa en los conocimientos, sino también en la situación personal y familiar que atraviesa cada persona, por lo que al momento de evaluar el trabajo de cada integrante, se debería entablar una conversación entre Gerente y Trabajador, que permita determinar cómo esta emocionalmente y si eso está influyendo en su desempeño.

7. La organización de eventos sociales, culturales y deportivos, en donde intervenga desde Gerencia hasta la persona encargada de Limpieza, puede generar varios beneficios en las relaciones interpersonales que tenga el Talento Humano de la Cooperativa ya que de esta manera se integra el personal, se reduce los conflictos que se genera en cada departamento, aumenta el compañerismo y por ende se puede cumplir los objetivos corporativos en el menor tiempo posible.

8. Una buena manera de motivar o compensar el buen desempeño laboral de una persona es mediante el ascenso de puestos, es por esa razón que se recomienda que se entreviste a la persona idónea para determinar cuáles son sus proyectos profesionales y analizar la posibilidad de un posible ascenso a un cargo que puede ser en el mismo departamento como una jefatura o uno de mayor responsabilidad.

9. La Gerencia es la parte fundamental de la Cooperativa, para lo cual debe expresar ese mismo sentir a todo su equipo de trabajo hasta llegar a la persona que tiene menor jerarquía, para que cada una de las personas, sepa que es una pieza fundamental en el funcionamiento de la Entidad Financiera.

10. En la Institución, cada puesto de trabajo tiene su manual de funciones y otras de forma adicional, tienen sus metas mensuales, por lo que siempre

puede generarse inconformidad en el trabajador, para lo cual se recomienda que se mantenga una comunicación activa entre Gerencia y todo el personal, para conocer las mejoras que se pueden realizar tanto en la parte operativa como en la administrativa y de esta manera se realice el trabajo de la mejor manera beneficiando al Talento Humano y a la Cooperativa.

Para lograr una estabilidad en el cumplimiento de metas, procesos y manual de funciones, se requiere crear una fidelidad no sólo del socio hacia la Cooperativa sino también de los trabajadores quienes laboran en ella, pero esto lo logramos con la satisfacción de las necesidades de las dos partes antes mencionadas. Con respecto al Talento Humano podemos obtener mediante la motivación de todo el personal, proponer un plan de incentivos justo y equitativo, mantener un ambiente laboral cómodo e idóneo, incluir al empleado en las decisiones de la organización y en la planificación de programas que permitan la interacción entre las autoridades y trabajadores de la Institución. Con todo esto se podrá dar un servicio al cliente de calidad y por ende la satisfacción del socio con los productos y servicios que oferte la Entidad Financiera.

Puntos Generales

Creación de un ambiente de trabajo agradable

El Talento Humano de la Entidad Financiera pasa una gran parte de su tiempo trabajando en su oficina, por lo que hay que tratar de hacer que la oficina sea cómoda para facilitar su desenvolvimiento. Si crea un ambiente agradable para sus empleados, entonces van a causar más interés por parte de sus personal a la hora de ir a trabajar.

¿Cuándo capacitar a mi Talento Humano?

Las capacitaciones alientan a los empleados a buscar nuevas ideas, y les da la autoridad para promover esos proyectos y convertirlos en realidad; en ocasiones cuando no es necesario que el trabajador solicite una capacitación, la información en el mercado financiero se está actualizando constantemente, es por esa razón que se recomienda realizar capacitaciones cada tres o seis meses, dependiendo el presupuesto que se maneje y el cargo a capacitar.

¿Por qué utilizar los incentivos en el trabajo?

La Gerencia de la Cooperativa debe utilizar incentivos para promover un mejor rendimiento de su equipo de trabajo ya que ellos consideran que es necesario para el cumplimiento de sus funciones.

A continuación se detalla algunas de las razones:

- Aumentar la productividad
- Conservar los empleados
- Atraer y contratar buenos empleados
- Recompensar el alto rendimiento
- Gratificar a aquellos empleados por alcanzar y superar las metas
- Fomentar el trabajo en equipo

3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.6.1 Conclusiones

- Las relaciones interpersonales son muy importantes en el ámbito laboral y personal, ya que nos permite interactuar con todas las personas que conforman una organización, teniendo como principal objetivo el desarrollo de la misma mediante el cumplimiento de funciones y actividades encomendadas.
- La motivación y el incentivo hacia los empleados de la Cooperativa es la clave principal por la cual se puede tener un rendimiento alto en los mismos, por lo que si llega a existir algún inconveniente en este aspecto, podría llegar afectar en el cumplimiento de las metas y objetivos que se les plantea tanto a los trabajadores como a los directivos.
- El tener buenas relaciones interpersonales y compartir momentos gratos en el trabajo conlleva en que el ambiente laboral en el cual van a estar inmiscuidos, sea agradable y propicio para todos, con la única finalidad de que se sientan a gusto y que cada uno puede desenvolverse de la mejor manera en el cumplimiento de sus obligaciones lo cual aporta significativamente al crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

3.6.2 Recomendaciones

- El principal objetivo de la Cooperativa es mejorar la atención que se le brinda al socio y cliente, es por esa razón que se debe evaluar mediante la matriz, para que se identifique en qué se está cometiendo errores y poder solucionarlos a tiempo con respecto a lo que son las relaciones interpersonales del talento humano.
- Incentivar al talento humano de la Entidad Financiera con comisiones, bonos y valores extras económicos que permitan reconocer el esfuerzo que aportan cada uno de ellos por tratar de cumplir los objetivos que la organización le plantea de forma mensual.
- Motivar al personal por medio de capacitaciones profesionales que le permitan estar actualizado en conocimientos y que de esta manera puedan desarrollar las actividades diarias de una forma eficaz y eficiente.
- Mejorar las relaciones interpersonales que poseen en la Institución, mediante la organización de eventos deportivos, culturales, entre otros; que les permita conocer la parte humana de cada integrante que conforma la organización, con la finalidad de promover el trabajo en equipo y la interacción entre todos.

3.7 BIBLIOGRAFÍA

3.7.1 Bibliografía Citada

- **GRIFFIN, Rick. 2011. Administración. México, DF: Cengage Learning Editores S.A, 2011. Pág. 15**
- **FAYOL, Henry. 2008.** Administración Industrial y General. Argentina, Buenos Aires: Librería, Editorial Inmobiliaria, Florida 340, Buenos Aires, 2008. Pág. 45
- **STONER, James. 1998.** Administración. México, DF: Editorial Prentice Hall - Pearson - Addison Wesley Longman, 1998. Pág. 7
- **JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg. 2009.** *Introducción al estudio de la teoría administrativa.* México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 2009. Pag 10
- **AMADOR, Juan Pablo 2009.** Fundamentos Teóricos de la Gestión del Talento Humano. Cholula, Puebla, México: Edicion Prentice Hall. 2009. Pag. 65
- **CHIAVENATO, Idalberto 2010.** Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill, Quinta Edición, 2010. Pag. 89
- **JERICÓ, Pilar. 2011.** La nueva Gestión del Talento Humano. España: Editorial Prentice Hall, 2011. Pag. 250
- **JONES, Gareth. 2014.** *Administración Contemporánea.* México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, octava edición, 2014. pág. 431.
- **HELLRIEGEL, Don. 2009.** *Administración. Un enfoque basado en competencias.* México: Cengage Learning Editores, 11ª. Edición, 2009. Pág. 448.
- **BATEMAN, Thomas. 2009.** *Administración. Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo.* México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, octava edición, 2009. Pág. 470.
- **WIEMANN, Mary. 2011.** *La ética profesional y las relaciones interpersonales.* California: Editorial Aresta, 5ta edición, 2011. pág. 13.

- **ESTANQUEIRO, Antonio. 2008.** *Principios de Comunicación Interpersonal*. Portugal: Editorial Narcea, 2da edición, 2008. pág. 8.
- **JONES, Gareth. 2014.** *Administración Contemporánea*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, octava edición, 2014. pág. 452.
- **GONZALES, María del Carmen. 1998.** *Cómo mejorar las relaciones interpersonales*. México: Ediciones Fiscales, 6ta edición, pág. 67.

3.7.2 Bibliografía Consultada

- **CHIAVENATO, Idalberto 2009.** *Gestión Del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGrawhill, 2009.
- **STEPHEN, Robbins 2010.** *Fundamentos de la Administración*. México: Editorial Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, 2010.
- **CUESTA, Antonio 2011.** *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ediciones ECOE, 2011.
- **ATCHORTÚA, Federico 2011.** *Sistema de Gestión Integral*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia, 2011.
- **MENDEZ, Adrián B 2009.** *Relaciones personales en el ámbito empresarial*. México: Editorial MARSEX, 2008.
- **STONER, Max, 2010.** *Terapia en el talento humano*. Perú-Lima: Editorial BOSCASO, 2010.
- **BATEMAN, Thomas. 2009.** *Administración. Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, octava edición, 2009.
- **MONTOYA, Ballén. 2008.** *Recursos Humanos*. Colombia: Alfaomega Editores, 1ª edición, 2008.
- **SCOTT, A. Snell. 2004.** *Administración. Una ventaja competitiva*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, 4ª edición, 2004.
- **CHIAVENATO, Idalberto. 2009.** *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw-Hill Educación, 3ª edición, 2009.

3.7.3 Bibliografía Virtual

- CHIAVENATO, Idalberto (2010) Gestión del Talento Humano (<http://www.chiavenato.com/espanol/publicaciones/categoria/gestion-del-talento-humano-4.html>) 2014-08-12 (10:40 pm)
- SOTO, Beatriz (2012) Gestión del Talento (<http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>) 2014-09-22 (15:20pm)
- CHIAVENATO, Idalberto (2010) Gestión del Talento Humano (<http://www.chiavenato.com/espanol/publicaciones/gestion-del-talento-humano-721.html>) 2014-09-05 (13:30pm)
- GALLARDO, Eva (2013) Fundamentos de la Administración (<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>) 2014-10-25 (22:10pm)
- JIMÉNEZ, Wilburg (2009) Teoría de la Administración (<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>) 2015-02-20 (15:30pm)
- NEWSTRON, John (2012) El Comportamiento Humano en la organización (<http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>) 2015-04-10 (14:50)
- LEWIS, Katy (2015) Diferencias entre beneficios y servicios para los empleados (<http://pyme.lavoztx.com/diferencias-entre-beneficios-y-servicios-para-los-empleados-6433.html>) 2014-10-16 (19:25pm).
- YNFANTE, T. y RAMÓN, E. (2008) Los incentivos y motivación laboral (<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>) 2014-10-25 (20:04).
- <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>. 2015-01-29 (20:39)
- <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas>. 2015-02-17 (20:05).

AVENTOS

ANEXO N° 1

FICHA DE OBSERVACIÓN		
	<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</p> <p>“CALIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA”.</p>	
<p>Nombre de la Institución.....</p>		
<u>INDICADORES DE EVALUACIÓN</u>	<u>CALIFICATIVOS</u>	
	<u>SI</u>	<u>NO</u>
¿Son buenas las relaciones interpersonales entre el Talento Humano de la Institución?		
¿Existe compañerismo en las actividades que desempeñan los trabajadores en la Cooperativa?		
¿Hay una buena relación entre Directivos y Empleados?		
¿Al momento de interactuar el Talento Humano, existe un buen trato entre los mismos?		
¿Influye las malas relaciones interpersonales en el desempeño laboral y en el cumplimiento de metas de los trabajadores de la entidad financiera?		

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA DEL CANTÓN LATACUNGA.

Con la finalidad de conocer la relación interpersonal que existe entre el talento humano de la Cooperativa y su impacto en el desarrollo organizacional, solicito a usted se sirva contestar con absoluta sinceridad el siguiente cuestionario como parte de un trabajo de investigación, la información adquirida tendrá el tratamiento y discreción que el caso lo requiera.

OBJETIVO:

Levantar información para mejorar las relaciones interpersonales para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Cooperativa como trabajo de investigación para la obtención del título en Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Gerencial.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de contestar
- Utilice una X en las preguntas de selección múltiple

1 ¿Cómo califica usted las relaciones interpersonales dentro de la Cooperativa?

Excelente

Buena

Regular

2 ¿Las opiniones que proporcionan los empleados son tomados en cuenta por la Administración de la Cooperativa para la toma de decisiones?

Si

No

3 ¿Cómo fue seleccionado usted para trabajar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria?

Mérito propio

Recomendación

Pasantías

Otros

4. ¿Cómo calificaría usted el compañerismo entre el talento humano que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Mercedaria?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Considera usted que los valores humanos, influyen en las relaciones interpersonales del talento humano de la Cooperativa?

Si

No

6 ¿Recibe usted incentivos generados por el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo?

Si

No

7. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría percibir en la institución?

Económico

Asenso de puesto

Reconocimientos

Capacitación Profesional

8. ¿Qué técnicas ha utilizado la Cooperativa para el análisis de puestos?

Observación Directa

Entrevistas

Evaluación de conocimiento

Cumplimiento de metas

9. ¿La cooperativa brinda capacitaciones para mejorar el desempeño laboral de los empleados?

Si

No

10. ¿Con que frecuencia le gustaría que la Cooperativa capacite o entrene al personal para mejorar su desempeño laboral?

Mensual

Semestral

Anual

11. ¿Conoce usted cuáles son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacantes?

Si

No

12. ¿Cómo cree usted que es el grado de comunicación entre los departamentos de la Cooperativa?

Eficiente

Ineficiente

13. ¿Cree Ud. que las diferencias que se producen entre el talento humano de la Cooperativa, influyen en el desarrollo de la misma?

Si

No

14. ¿La Cooperativa realiza actividades sociales, deportivas, culturales para mejorar el clima laboral y personal del talento humano?

Si

No

15. ¿Considera usted que la Cooperativa se preocupa por su bienestar familiar y personal?

Si

No

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA DEL
CANTÓN LATACUNGA.

GUÍA DE PREGUNTAS

1¿Cuál cree usted que sea el principal motivo por el que los empleados tienen diferencias en su puesto de trabajo?

2¿Considera usted que los valores humanos influyen en las relaciones interpersonales del personal de la Cooperativa?

3¿La Cooperativa organiza programas culturales o deportivos para la convivencia entre empleados y directivos?

4¿Cree usted que las buenas relaciones interpersonales influyan en el cumplimiento de metas del personal de la Institución?

5¿Cómo resuelve usted un conflicto entre empleados?

6¿Con qué frecuencia la Cooperativa capacita a su personal?

7¿Considera importante motivar o incentivar a su talento humano?

8¿Qué tipo de incentivos o motivaciones, la Cooperativa brinda a su personal?

9¿A la Cooperativa le interesa que el talento humano esté bien emocionalmente?

10¿Cree usted que la aplicación de una matriz de evaluación de relaciones interpersonales pueda mejorar las mismas y de esta manera cumplir con las metas planificadas?

ANEXO N° 4



