

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

EXTENSIÓN EN EL CARMEN



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN - PROYECTO DE VINCULACIÓN

Cultura organizacional para la gestión de talento humano en la cooperativa de Ahorro y Crédito

“La Benéfica”, cantón El Carmen, provincia de Manabí, año 2023.

AUTORA:

Cevallos Cedeño Angela Mercedes

TUTOR:

Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera, Mg

2024

 Uleam <small>UNIVERSIDAD LAICA</small> <small>ELOY ALFARO DE MANABÍ</small>	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Extensión El Carmen de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Cevallos Cedeño Angela Mercedes, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2024 (1), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es: " Cultura organizacional para la gestión de talento humano en la cooperativa de Ahorro y Crédito "La Benéfica", cantón El Carmen, provincia de Manabí, año 2023".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, El Carmen, 26 de julio del 2024

Lo certifico,



Ing. Milton G. Zambrano R., Mg.
Docente Tutor
Área: Gestión Contable y Financiera

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cevallos Cedeño Angela Mercedes, con cédula de ciudadana 230073111-0 estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen, de la carrera Contabilidad y Auditoría, libre y voluntariamente declaro que las opiniones, criterios y resultados encontrados en el presente trabajo investigación con el tema: "Cultura organizacional para la gestión del talento humano en la cooperativa de ahorro y Crédito "La Benéfica", en el cantón El Carmen, provincia de Manabí, año 2023", es información exclusiva de su autora, apoyándome del criterio de profesionales presentados en la bibliografía y autorizo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, para que hagan del presente el uso que estimen pertinente.

Angela Cevallos
Cevallos Cedeño Angela Mercedes

C.I. 230073111-0

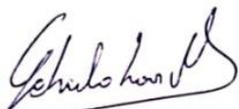
ESTUDIANTE

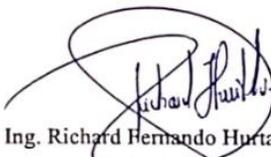
APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Los miembros del tribunal examinador aprueban el Proyecto de Investigación, cuyo tema es:
"Cultura organizacional para la gestión de talento humano en la cooperativa de ahorro y Crédito
"La Benéfica", en el cantón El Carmen, provincia de Manabí, año 2023".

Presentado por la Srta. Cevallos Cedeño Angela Mercedes estudiantes de la Carrera de
Contabilidad y Auditoría, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, constancia que el mencionado Proyecto de
Investigación se encuentra aprobado.

Para constancia firman:


Ing. Looj Moreira Gina Gabriela, Mg.
Presidente del tribunal


Ing. Richard Fernando Hurtado Guevara, Mg.
Miembro del tribunal


Ing. Henry Marcelino Pinargote Pinargote, Mg.
Miembro del tribunal

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dirigido a Dios por guiarme y darme fortaleza en cada momento que lo necesite y por haberme permitido culminar esta carrera universitaria.

A mis amados padres Mónica Cedeño y Ángel Cevallos que son el pilar fundamental de mi vida por todo el apoyo, amor, comprensión y ayuda que me brindaron en esta etapa de mi vida porque nunca me han abandonado, se han esforzado mucho para que yo esté en donde estoy en este momento y es que siempre han estado presente, nunca olvidare todo lo que han hecho por mí.

A mi amado hijo que, aunque no está presente físicamente a mi lado, pero que está en mi corazón y en mi mente siempre, gracias, mi amor por ser luz y fuente de inspiración para seguir superándome cada día y que desde ese lugar maravilloso que estas te sientas orgulloso de mamá.

A mis hermanos que siempre han estado conmigo en los buenos y malos momentos, en especial a mi hermana Cristina Cevallos y a su esposo por darme sus positivos consejos y apoyarme por eso más infinitas gracias. A todos mis familiares, amigos que de una u otra forma han influenciado en este camino por aconsejarme siempre a perseguir y lograr mis propósitos de vida.

Su presencia en mi vida es un regalo invaluable, y este logro es nuestro, en equipo.

¡LO LOGRAMOS!

AGRADECIMIENTO

Con profunda estima extiendo mis más sinceros agradecimientos a mi tutor de tesis Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera, Mg por guiarme en esta investigación con paciencia y dedicación.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Benéfica “por haberme abierto las puertas para elaborar mi trabajo de titulación.

Gracias infinitas a mis padres por su apoyo moral y económico en este camino valoro cada una de las cosas que han hecho por mí, gracias por alentarme a alcanzar mis metas académicas ustedes son mi principal motivación.

Agradecemos a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen por abrirnos las puertas de su institución y así permitirnos la oportunidad de cumplir nuestras metas.

RESUMEN

La presente investigación se desplegará con el propósito de diseñar un plan de mejora para la cultura organizacional y la gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica del cantón El Carmen, enfocándose en prácticas estratégicas que optimicen el desempeño y orienten decisiones efectivas. Además, se busca contribuir en aspectos económicos y sociales, reconociendo que el éxito empresarial depende del compromiso y desempeño de los colaboradores, impulsado por una cultura organizacional adecuada. La investigación se basó en métodos analíticos e inductivos, junto con entrevistas y cuestionarios, para recopilar información confiable que permitió diseñar el plan de mejora para la Cooperativa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	II
APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
1. MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Cultura Organizacional	4
1.1.1 Importancia de la cultura organizacional	5
1.1.2 Características de la cultura organizacional.....	6
1.1.3 Modelos de cultura organizacional	7
1.1.4 Niveles de la cultura organizacional	9
1.1.5 Función de la cultura organizacional	11

1.2	Gestión de talento humano.....	12
1.2.1	Recursos.....	13
1.2.2	Medición de desempeño	13
1.2.3	Objetivos de la evaluación de desempeño	13
1.2.4	Principios de Henry Fayol	15
CAPITULO II.....		16
2	DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	16
2.1	Naturaleza de la Empresa.....	16
2.2	Descripción de la Empresa.....	17
2.3	Marco estratégico empresarial	19
2.3.1	Misión	19
2.3.2	Visión	19
2.3.3	Valores.....	20
2.3.4	Principios	20
2.3.5	Logotipo	21
2.3.6	Slogan	22
2.3.7	Personaje.....	22
2.4	Metodología	22
2.4.1	Método analítico	22

2.4.2	Metodo Inductivo.....	23
2.5	Técnicas	23
2.5.1	Entrevista	23
2.5.2	Encuesta	24
CAPITULO III.....		46
3	DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	46
3.1	Titulo.....	46
3.2	Introducción	46
3.3	Justificación	46
3.4	Objetivos.....	47
3.4.1	General.....	47
3.4.2	Específicos	47
3.5	Desarrollo de la propuesta	48
CONCLUSIONES		56
RECOMENDACIONES.....		58
BIBLIOGRAFÍA		59
ANEXOS		62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda.	19
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	
Características de la cultura organizacional.....	6
Figura 2.	
Tipos de tradicionalistas.....	8
Figura 3.	
Tipos de culturas modernas.....	9
Figura 4.	
Niveles de la cultura organizacional	10
Figura 5.	
La función de la cultura organizacional.....	11
Figura 6.	
Objetivos de la evaluación del desempeño	13
Figura 7.	
Principios de Henry Fayol	15
Figura 8.	
Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda.	21
Figura 9.	
Gráfico de los resultados obtenidos del sexo perteneciente.....	25

Figura 10.	
Gráfico de los resultados obtenidos del rango de edad.....	26
Figura 11.	
Gráfico de los resultados obtenidos de la etnia.....	26
Figura 12.	
Gráficos obtenidos de las profesiones.....	27
Figura 13.	
Gráfico de los resultados obtenidos de las áreas de trabajo de la cooperativa	28
Figura 14.	
Gráfico de los resultados obtenidos del tiempo de permanencia en la cooperativa.....	28
Figura 15. Gráfico de los resultados obtenidos del conocimiento de la misión, visión y valores institucionales.....	29
Figura 16. Gráfico de los resultados obtenidos del conocimiento de la alineación con la misión visión y valores	30
Figura 17. Gráfico de los resultados obtenidos de los valores de la organización que consideras importante en ti vida.	31
Figura 18. Gráfico de los resultados obtenidos de la cooperativa es un buen lugar para trabajar	32
Figura 19. Gráfico de los resultados obtenidos Relación Gerencia, jefaturas y los empleados	33
Figura 20. Gráfico de los resultados obtenidos de nivel de satisfacción del trabajo	34

Figura 21.	Gráfico
de los resultados obtenidos de Evaluación de liderazgo	35
Figura 22.	
Gráfico de los resultados obtenidos de precepción de ser escuchado	36
Figura 23.	
Gráfico de los resultados obtenidos de Ambiente positivo y motivador	37
Figura 24.	
Gráfico de los resultados obtenidos de Cultura organizacional que se predica	38
Figura 25.	
Gráfico de los resultados obtenidos de efectividad de la comunicación de la gerencia	39
Figura 26.	
Gráfico de los resultados obtenidos de canal óptimo de comunicación	40
Figura 27.	
Gráfico de los resultados obtenidos de transparencia de la comunicación	41
Figura 28.	
Gráfico de los resultados obtenidos de Cumplimientos de los objetivos que desempeña	42
Figura 29.	
Gráfico de los resultados obtenidos de oportunidades de capacitación	43
Figura 30.	
Gráfico de los resultados obtenidos de apoyo al desarrollo profesional.....	43

Figura 31.

Gráfico de los resultados obtenidos de actualización constante de habilidades y conocimientos 44

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es todo aquel componente que caracteriza una organización, tanto los valores, creencias, normas y patrones de comportamiento y que, al mismo tiempo, constituye un referente para sus miembros. Está conformada por factores que no se pueden desvincular de la realidad en la cual se desenvuelven las empresas ya que estos factores pueden variar dependiendo de hechos históricos o tradiciones.

Las organizaciones que son exitosas se deben enfocar en el cambio y en mejorar continuamente, brindando a sus colaboradores un sentido de pertenencia y de integración. Existen evidencias de que la cultura organizacional es esencial para aumentar los niveles de desempeño y competencia de las empresas, ya que incluso influye en el compromiso, la productividad y el bienestar de sus colaboradores.

Los negocios en el Ecuador son muy adictos a las relaciones personales y a la vez se caracterizan principalmente por tener respeto, amabilidad y colaboración entre ellos, además de ser, en muchos casos, intervencionistas en la economía del país otorgándole un valor muy alto a la puntualidad.

En el cantón de El Carmen se encuentra ubicada la “Cooperativa de Ahorro y Crédito la Benéfica” que no están alineados a una cultura organizacional formal ya que no cuentan con un manual de Cultura específico plasmado, por eso se considera que tiene una cultura organizacional informal pero transparente.

El objetivo que se desea lograr es elaborar un plan de mejora que estará dirigida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Benéfica, en donde se plantearan actividades la cual pueda

traer beneficios positivos a la institución y sus miembros, para llegar a estos objetivos se plantean las siguientes tareas científicas: Analizar los procedimientos que se realiza en la empresa Cooperativa de ahorro y crédito La Benéfica “con la cultura organizacional. De igual forma valorar los fundamentos teóricos de la investigación sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Por otra parte, diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa de ahorro y crédito La Benéfica” en el desempeño labora para la toma de decisiones. Finalmente elaborar la propuesta, la cual contenga una cultura organizacional para mejorar la toma de decisiones de la Cooperativa de ahorro y crédito La Benéfica.

Teniendo en cuenta que las variables planteadas son derivadas de la cultura organizacional y gestión del talento humano, motivo por el cual, los métodos que se plantean es el inductivo que consiste en evidenciar a partir de hechos singulares que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Benéfica permitiendo tener los datos necesarios para realizar un plan enfocado a la mejora de institución. Por otra parte, está el método analítico que plantea enfocarse en realizar un análisis exhaustivo de la variables relacionadas e identificar lo esencial .Por ende, la realización de esta investigación se tuvo que enfocar en la población de estudio, en donde se procedió a realizar la técnica de la encuesta, donde fue dirigida a un total de 78 colaboradores, de la misma manera se procedió a realizar el método de entrevista al área de talento humano y Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Benéfica, permitiéndonos así recopilar información de los aspectos más importantes que se presenten, para el diseño del plan de mejora.

Capítulo I. Se realizo la elaboración de fundamentos teóricos basados en conceptos de diferentes autores con la información relevante, las cuales se especifican en las variables conceptuales y operacionales, en donde se compone la variable independiente referente a la cultura organizacional, mientras que en la variable dependiente se analiza el Talento humano.

Capítulo II. En esta parte se desarrolló el estudio de campo, con las técnicas de la entrevista y el cuestionario, donde se realizó la respectiva recolección de datos más relevantes, en el cual podremos describir lo más relevante.

Capítulo III se realizó el diseño de la propuesta, donde se planteó la elaboración de un plan de mejora para la gestión del talento humano, la cual va dirigida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Benéfica.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional emerge como un elemento crítico que incide de manera significativa en el rendimiento de los empleados. Este concepto engloba las características y personalidades palpables que se gestan internamente en cada entidad. En términos generales, la cultura organizacional puede concebirse como un estilo de vida arraigado en una organización, perdurando a lo largo del tiempo. Este "modo de vida" abarca todo lo sucedido en la organización a lo largo de su existencia, desde la puntualidad en la llegada a la oficina hasta la ejecución de las tareas encomendadas, la inexistencia de códigos de vestimenta, la exhibición de logotipos de la empresa en la indumentaria, las dinámicas entre los superiores y subordinados, así como el trato del personal hacia los clientes (Yopan, Palmero, & Santos, 2020).

La cultura organizacional varía de una entidad a otra, lo que implica que los indicadores utilizados para evaluarla también difieren entre organizaciones. Cualquiera que sea la forma de cultura organizacional que se aplique, el objetivo es fomentar el crecimiento de la creatividad y la innovación laboral y maximizar el desempeño de los empleados. Mediante la aplicación de una cultura organizacional más sólida, se espera que los empleados sean más creativos e innovadores (Ordoñez & Osorio, 2024).

Para el autor Vallejo (2016), el significado de gestión de cultura organizacional es:

“El estilo de pensar y actuar, la manera en que se lleva a cabo los negocios, cómo se afrontan a clientes y trabajadores, el grado de autonomía y libertad en sus unidades u oficinas, el sentimiento de lealtad que los trabajadores tienen en las compañías” (P. 61).

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo (Fajardo, 2020).

Es necesario que se proceda a analizar la cultura organizacional que mantiene hasta la actualidad, este análisis apuntala a la implementación de políticas y medidas para elevar el nivel de eficiencia y productividad del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Por ende, es importante trabajar en conjunto con el nivel directivo para conseguir el respaldo suficiente en este proyecto de evaluación de la cultura organizacional y sus implementaciones a desarrollarse.

A través de esta investigación se pretende contribuir en varios aspectos, tanto económicos como sociales, ya que el rumbo de la empresa depende del desempeño y compromiso de sus colaboradores, además, una cultura organizacional adecuada encamina al éxito de los objetivos empresariales y lo más importante el poder comunicar un sentido de identidad los miembros internos y externos de la organización, al establecer mejores estándares de desempeño personal.

1.1.1 Importancia de la cultura organizacional

Según el autor Gómez (2016) nos indica porque es importante de la cultura en una organización porque refleja las creencias inconscientes del grupo, las cuales se manifiestan por medio de lo que sienten y piensan los colaboradores. Esto permite orientar sus decisiones, definir

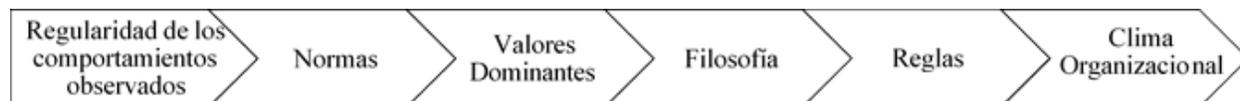
las acciones y el destino de la misma organización con una fuerte y sostenida cultura de servicio, y con esto probablemente lograra fidelizar más a sus clientes teniendo aun mayor sostenibilidad en el tiempo.

De las definiciones anteriores la importancia de la Cultura Organizacional es que se puede detectar fallar y proponer soluciones rápidas y eficaces. Así mismo se determina la forma en cómo funciona la organización y se adaptan nuevas y mejores estrategias, estructuras y sistemas para optimizar la experiencia y el clima laboral. Por ello, es sumamente importante conocer y/o definir el tipo de Cultura Organizacional de tu compañía porque los valores y principios influyen directamente en los resultados.

1.1.2 Características de la cultura organizacional

Para el autor Chiavenato (2017), existen seis características dentro de la cultura organizacional y son:

Figura 1.
Características de la cultura organizacional.



Nota: Este diagrama fue tomado del texto del autor (Chiavenato, 2017), elaboración propia.

- **Regularidad de los comportamientos observados:** Los encuentros se destacan por un lenguaje compartido, terminología única y ceremonias vinculados a las conductas y distinciones entre los miembros.
- **Normas:** Pautas de comportamiento, políticas laborales, normas y alineamientos in relación al procedimiento.

- **Valores Dominantes:** Estos son los valores que la organización defiende y que se espera que sus miembros compartan, tales como la calidad de los productos, el bajo ausentismo y la elevada eficiencia.
- **Filosofía:** El trato que los empleados deben recibir de los clientes se reflejan en las políticas.
- **Reglas:** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo

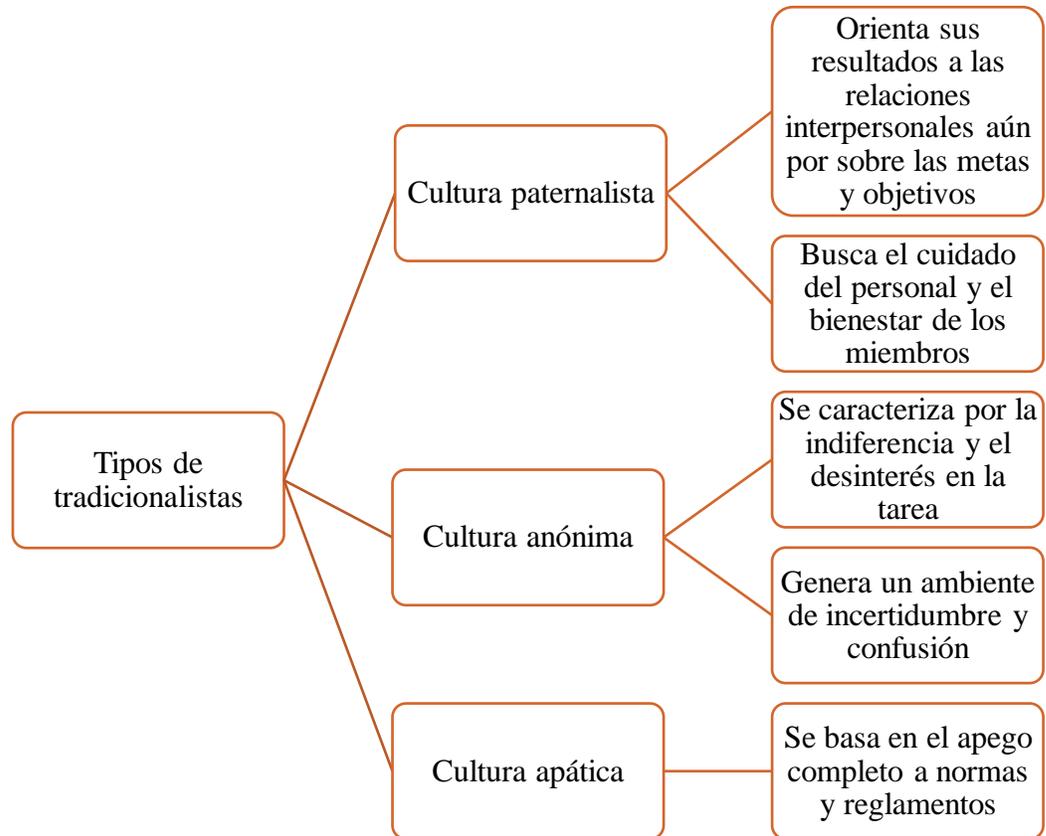
Clima Organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc. (pág. 126).

1.1.3 Modelos de cultura organizacional

Según los autores (García, 2017) indican que una de las principales desventajas de la cultura organizacional es su tipología, ya que existen muchas clasificaciones, todas dirigidas a diferentes entornos. Quien dice que los tipos de cultura organizacional deben combinarse en dos categorías, tradicional y moderna, según las diferentes perspectivas de desarrollo de las empresas.

- Tipos de tradicionalistas:** ayudando a preservar los valores y prácticas que han sostenido a la organización a lo largo del tiempo, contribuye de manera distinta a la cultura organizacional. Manejar el cambio organizacional y equilibrar la necesidad de innovación con el respeto por la tradición puede requerir una comprensión de estos perfiles (Felcman, 2019).

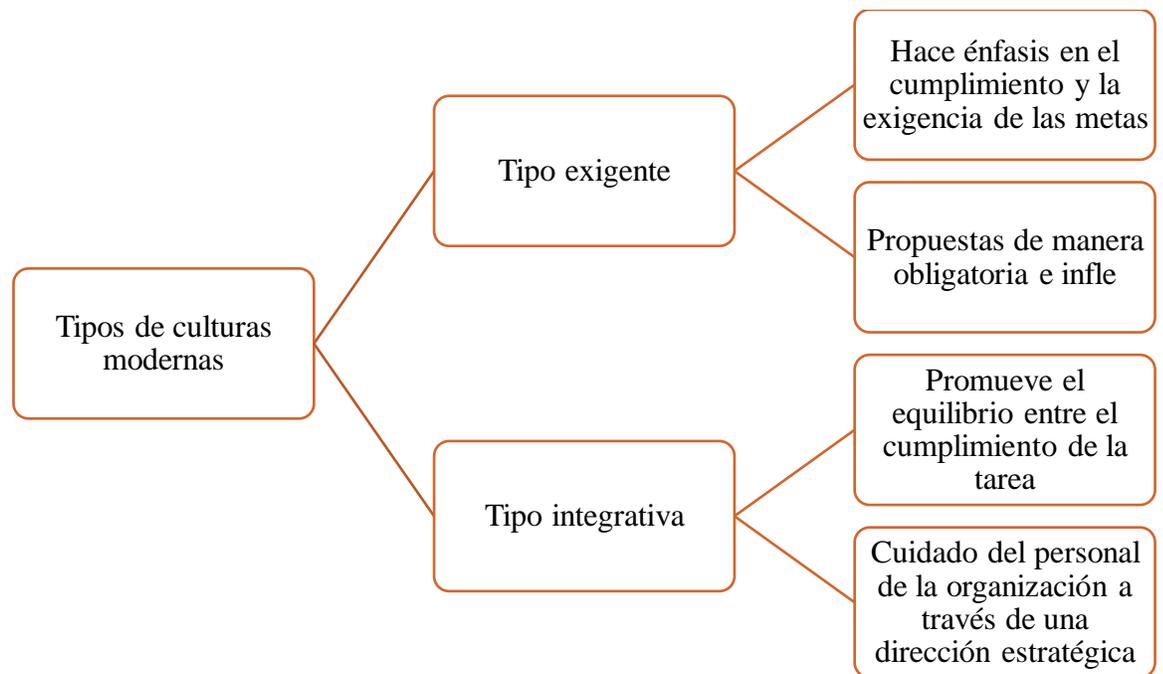
Figura 2.
Tipos de tradicionalistas



Nota: Elaboración propia.

b) Tipos de culturas modernas: identifica las percepciones que los empleados tienen sobre el estado cultural actual de la organización en la cual trabajan, así como sus preferencias en una situación hipotética. El enfoque de este tema nos ayudó a crear un índice de "frustración organizacional" que mide la distancia entre los tipos culturales existentes y los deseados (Ulloa, 2019).

Figura 3.
Tipos de culturas modernas

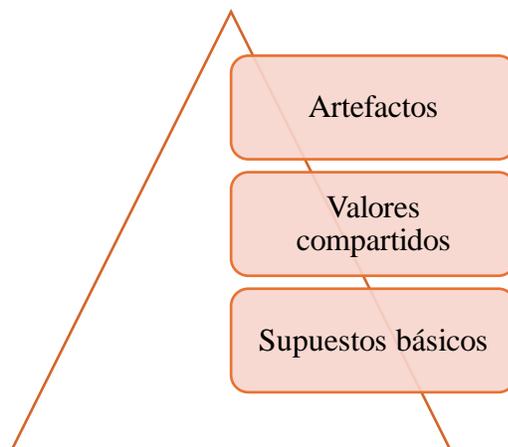


Nota: Elaboración propia.

1.1.4 Niveles de la cultura organizacional

Representa las diversas capas en las que los principios, creencias y prácticas de una organización se reflejan. Desde las manifestaciones más visibles hasta las creencias más profundas e implícitas, estos niveles ayudan a comprender cómo se estructura y opera la cultura organizacional (Reyes & Moros, 2019).

Figura 4.
Niveles de la cultura organizacional



Nota: elaboración propia.

- **Artefactos:** Forman el primer nivel de cultura, el más superficial, visible y notorio. Los artefactos son cosas tangibles que cada persona ve, oye y siente cuando entra en contacto con la organización. Estos incluyen los productos, servicios y comportamiento de los miembros de la organización (Chiavenato, 2017).
- **Valores compartidos:** constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.

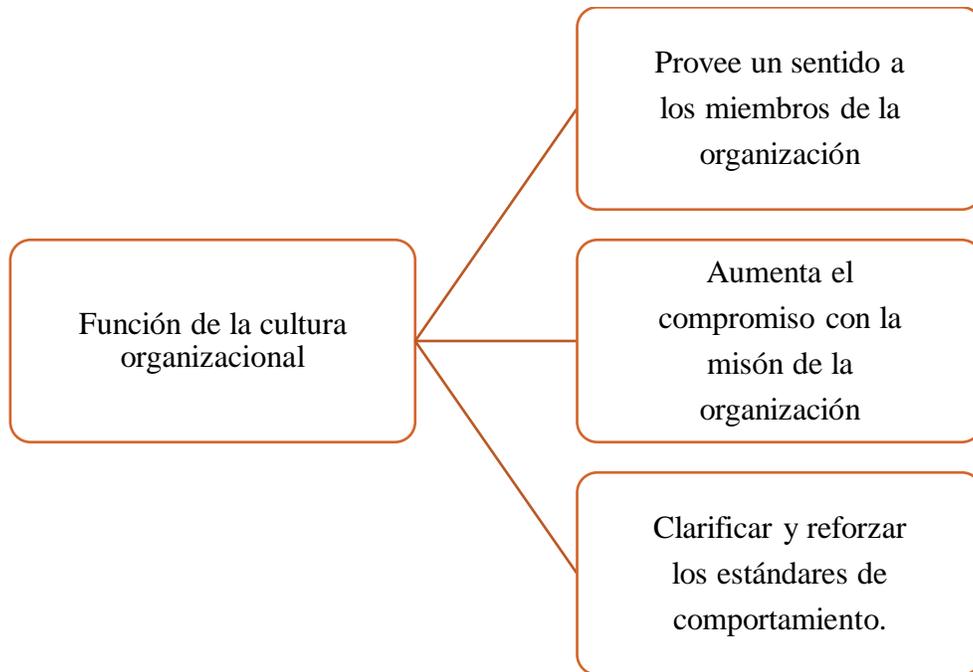
En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización (Chiavenato, 2017).

Supuestos básicos: Forman el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Se trata de creencias, percepciones, sentimientos y suposiciones dominantes inconscientes en las que la gente cree. La cultura dicta la forma en que se hacen las cosas y, a menudo, la organización la adopta con suposiciones que no están escritas ni siquiera habladas (Chiavenato, 2017).

1.1.5 Función de la cultura organizacional

Es esencial crear un entorno de trabajo que fomente el compromiso, la productividad y el crecimiento profesional de los empleados. Todos los aspectos del ciclo de vida del empleado, desde el reclutamiento y la integración hasta el desarrollo y la retención, están influenciados por la cultura organizacional (Mena, 2019).

Figura 5.
La función de la cultura organizacional



Nota: elaboración propia.

1.2 Gestión de talento humano

Según el autor Chiavenato (2017) menciona la definición de la gestión del talento humano, como:

“La gestión de recursos humanos es un campo muy sensible a la mentalidad predominante en las organizaciones. Es aleatorio y situacional porque depende de aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional elegida, las características del entorno, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras innumerables variables importantes” (pág. 3).

Podemos definir entonces a la gestión de Talento Humano como el enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

1.2.1 Recursos

El recurso humano es el trabajo realizado por todos los empleados o socios de una organización. Sin embargo, a menudo se la conoce como función de gestión, que es responsable de seleccionar, contratar, capacitar, reclutar y retener socios organizacionales (Cárdenas, 2015).

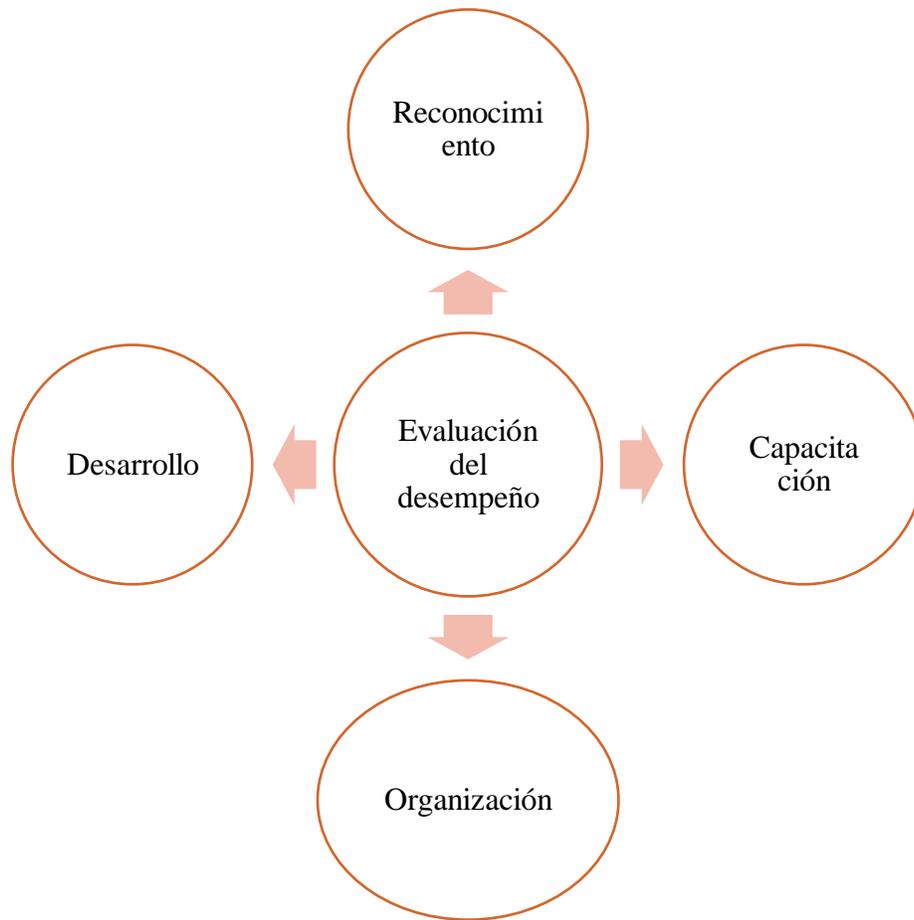
1.2.2 Medición de desempeño

Estos son los sistemas de calificación para cada puesto de trabajo; Deben ser fáciles de usar, confiables y cumplir importantes determinantes de rendimiento. El desempeño se puede monitorear directa o indirectamente. En general, las observaciones indirectas (pruebas escritas, simulaciones) son menos fiables porque evalúan situaciones hipotéticas (Chiavenato, 2017).

1.2.3 Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos de la evaluación del desempeño son diversos y se enfocan en medir y mejorar el rendimiento de los empleados para ayudar a la empresa a cumplir con sus objetivos estratégicos. Además, permite que los empleados identifiquen sus fortalezas y áreas de mejora. Esto permite a la empresa asignar de manera efectiva recursos de desarrollo y brindar retroalimentación específica para ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial (Rivero, 2019).

Figura 6.
Objetivos de la evaluación del desempeño



Nota: elaboración propia.

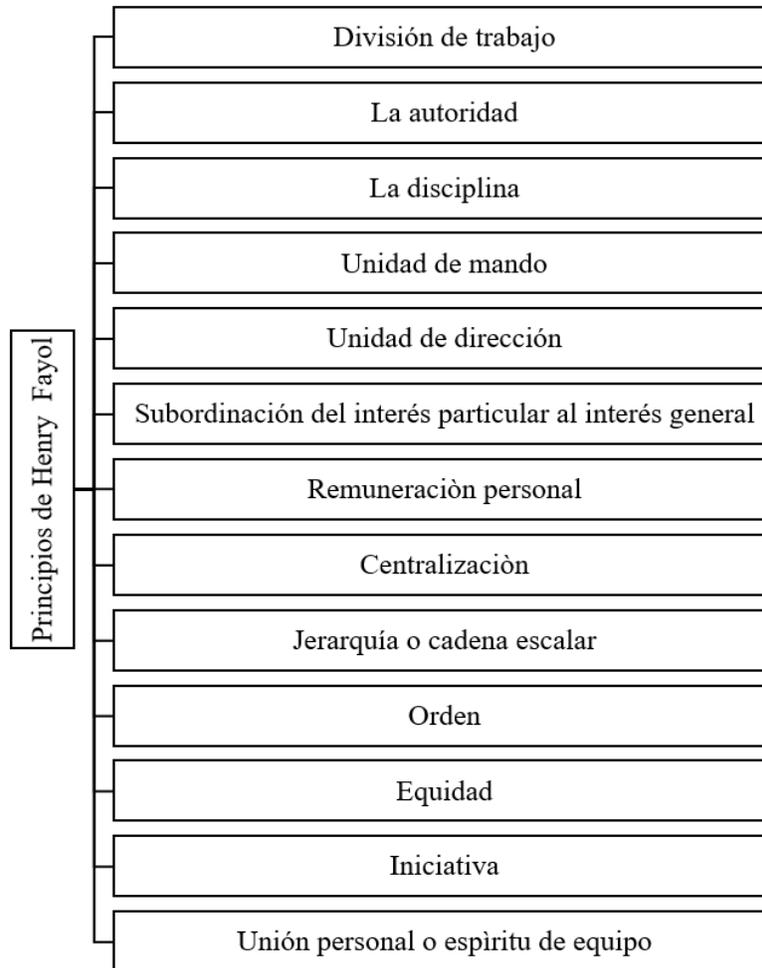
- **Reconocimiento:** Es el incentivo emotivo que afianza la relación empresa y cliente interno, haciéndolo participe de la misma y fidelizando su estabilidad y permanencia.
- **Desarrollo:** Crear áreas que mejoren el desempeño entre departamentos, y con esas herramientas que puedan alcanzar los rendimientos planeados.
- **Capacitación:** El capacitar al personal en sus áreas en específico, hace que se incremente el capital intelectual y se incremente el índice de satisfacción en el desempeño alcanzado.

- **Organización:** Crear un vínculo de trabajo que tenga procesos medibles y realizables, para el área administrativa, operativa y la alta gerencia

1.2.4 Principios de Henry Fayol

Los principios de Fayol son fundamentales en la teoría administrativa y brindan una guía para la gestión eficaz de las organizaciones. Según él, en una organización, hay un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad, con la autoridad para dar órdenes y la responsabilidad de rendir cuentas por sus acciones. Para evitar confusiones y conflictos de autoridad, propone que todos los empleados reciban órdenes y sean supervisados por un solo superior (Quezada, Salazar, & Sandoval, 2018).

Figura 7.
Principios de Henry Fayol



Nota: elaboración propia.

CAPITULO II

2 DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1 Naturaleza de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica tiene como propietario al Dr. Rubén Solórzano, cuya dedicación y liderazgo han contribuido significativamente al éxito de la organización, la cooperativa está registrada con el RUC 1390143156001, lo que garantiza su

cumplimiento con las regulaciones fiscales y su transparencia en operaciones financieras. La sede principal se encuentra ubicada en la intersección de la Avenida Chone y Abdón Calderón, en el cantón de El Carmen, Manabí, para ponerse en contacto con la cooperativa, se pueden comunicar a través del PBX (05) 259 3080, también cuenta con correo electrónico: cooperativa@labenefica.fin.ec.

2.2 Descripción de la Empresa

La cooperativa llamada La Benéfica empezó legalmente el 8 de noviembre de 1994, cuando obtuvo el permiso para operar. Esto quedó registrado en un acuerdo oficial llamado Acuerdo Ministerial 002880, que se publicó el 9 de noviembre de 1994 en el Registro Oficial 5638. Antes de abrir, en abril de 1994, un grupo de personas se reunió en la casa del Dr. Ronald Solórzano con el Abogado Antonio Intriago, quien era el director provincial de Cooperativas de Manabí. Juntos discutieron cómo iniciarían una institución financiera parecida a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

A finales de noviembre de 1994, eligieron al personal que trabajarían en la cooperativa. Este equipo fue entrenado en otra cooperativa llamada “Abdón Calderón” en la parroquia Calderón del cantón Portoviejo. Para financiar los gastos, cada miembro fundador depositó seiscientos mil sucres en certificados de aportación. Finalmente, el 15 de enero de 1995, La 25 Benéfica Ltda. abrió sus puertas en un lugar alquilado en la Av. Víctor Astudillo y 18 de octubre. En febrero de 2003, se mudaron a un edificio propio en la Av. Chone y Abdón Calderón.

Desde el 2005, han trabajado con diferentes empresas asesoras para mejorar los servicios a los socios. También han obtenido créditos de varias instituciones, como la Corporación Financiera Nacional, y han formado parte de la Red Transaccional Cooperativa (RTC). Esta red

les ha permitido ofrecer nuevos servicios, como cajeros automáticos, pago del bono de desarrollo humano, remesas, seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT), matrículas, Régimen Impositivo Simplificado del Ecuador (RISE), y transferencias interbancarias.

La Benéfica se encarga de recibir depósitos y prestar dinero de diversas formas, como préstamos, hipotecas y transacciones con tarjetas de crédito. A continuación, se detallan los servicios que ofrece:

Tabla I.

Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda.

Financieros	No financieros	Beneficios Sociales	Servicios en línea
-Ahorros a la vista	-Servicio de dinero electrónico	-Seguro de vida	- transferencias internas e interbancarias
-Ahorros programados	-Bono de Desarrollo Humano	-Seguro exequial	-Simulador de plazo fijo y créditos
-Plazo fijo	✓ Matriculación Vehicular	-Seguro exequial años dorados	-Consultas de estados de cuenta
-Banca móvil	-Seguros: médico, odontológico, desgravamen		-Consultas de plazo fijo
-Actualización de datos	-Pagos y recaudaciones: servicios básicos, RISE, IESS, SRI, Money Gram, Visa, MasterCard, Pacífico y recaudación de ventas de catálogos		
-Cuenta de niños: cuenta tesoro y ahorros para mi futuro			
-Préstamos: consumo, microcrédito y vivienda			
-Préstamos: consumo, microcrédito y vivienda			

Nota: La siguiente tabla se muestra los servicios que ofrece La Benéfica. Adaptado de la página web de Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda., (2023).

2.3 Marco estratégico empresarial

2.3.1 Misión

Contribuir al desarrollo económico y social, de socios y clientes, con productos y servicios financieros de calidad y calidez.

2.3.2 Visión

Ser reconocida por nuestros socios y clientes, a través de productos y servicios confiables y eficientes.

2.3.3 Valores

- **Credibilidad:** practicamos la credibilidad a través de una comunicación abierta y accesible, nuestra habilidad para coordinar recursos humanos y materiales, y la integridad que mostramos al practicar nuestra visión consistentemente.
- **Respeto:** practicamos el respeto apoyando el desarrollo profesional y mostrando aprecio por nuestros compañeros y socios, democratizando la toma de decisiones e impulsando el balance entre vida personal y profesional.
- **Imparcialidad o justicia:** somos equitativos con todos en términos de recompensas, somos imparciales al establecer y respetar las políticas de contratación y promoción, no discriminamos a nadie y establecemos mecanismos claros de apelación.
- **Orgullo:** creamos las condiciones necesarias para que todos sintamos orgullo de nuestro trabajo realizado por nuestro equipo o grupo de trabajo, de los resultados obtenidos como cooperativa y de su posicionamiento ante la comunidad.
- **Camaradería:** creamos las condiciones necesarias para que cada uno en la organización se sienta libre de ser el mismo, para que exista un ambiente amigable y acogedor y para que exista un sentido de familia o equipo

2.3.4 Principios

- **Adhesión abierta y voluntaria:** las cooperativas deben permitir la libre afiliación de las personas que les interese pertenecer a la institución.

- Control democrático de los miembros: las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
- La participación económica de los miembros: los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.
- Autonomía e independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.
- Educación, formación e información: las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.
- Cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Compromiso con la comunidad: la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.3.5 Logotipo

El logo está basado en los principios y objetivos de la cooperativa, tanto en visión como misión, estrategias y actualidad.

Figura 8.
Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda.



Nota: En esta figura se observa el logotipo de La Cooperativa

2.3.6 Slogan

“Creceemos juntos”

2.3.7 Personaje

Personaje que representa las características del hombre trabajador Manabita y Carmense.



Nota: En esta figura se observa el personaje que representa a la Cooperativa “La Benéfica” “Don Bene”

2.4 Metodología

2.4.1 Método analítico

Este método consiste en que el análisis permite dividir la información para luego identificar lo esencial en relación con el objeto de estudio. Dado que, la síntesis integra los resultados obtenidos del análisis (Rodríguez et al., 2017).

Contribuirá en la elaboración del marco teórico, ya que se va a realizar un análisis exhaustivo de las variables relacionadas, desglosando los temas clave y luego sintetizando la información para comprender el panorama general.

2.4.2 *Metodo Inductivo*

Este método se emplea con información concreta, siguiendo un enfoque deductivo que va de lo general a específico, en sentido opuesto, un enfoque inductivo que va de lo específico a lo general (Suárez, 2019).

Este método contribuirá en el análisis documental de la Cooperativa de ahorro y crédito La Benéfica, que hace referencia a la revisión de documentos o informes para luego diseñar el plan de mejora con la finalidad de mejorar el desempeño en la organización.

2.5 *Técnicas*

2.5.1 *Entrevista*

Es una técnica de recopilación de información, que implica la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado. Dado que, durante el proceso, se formulan preguntas con el objetivo de obtener información concreta, detallada y relevante sobre el tema de estudio. (Arias, 2021).

En este proyecto de investigación se empleó la herramienta de recolección de información denominada la entrevista al jefe de Talento Humanos de la Cooperativa el psicólogo Carlos Novoa, misma que servirá para determinar la deficiencia que tiene en la cultura organizacional mediante su opinión basada en hechos reales.

2.5.1.1 *Análisis de la entrevista*

La entrevista va dirigida al psicólogo Carlos Novoa encargada de Talento Humanos, en donde en base a las preguntas establecidas podemos determinar el siguiente análisis:

Una vez culminada la entrevista con el jefe de recursos humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica, demuestra que esta institución posee una cultura basada en la ética,

la transparencia y el respeto. A pesar de que tiene problemas para manejar las fuerzas cambiantes del entorno y mejorar la comunicación interna, la cooperativa ha tomado medidas proactivas para reforzar su cultura y apoyar a sus trabajadores en su desarrollo profesional. La inclusión y la diversidad forman parte también importante ya que existe un ambiente de trabajo con un escenario de respeto y equidad. Las iniciativas en curso, entre ellas la elaboración de un manual de cultura organizacional, se conciben desde un punto de vista estratégico para afianzar y dar formalización a los valores aceptados por todos sus miembros.

Además, el psicólogo hace un énfasis a la cultura organizacional que es un trabajo constante del día a día, que tiene que verse como el pilar, como el DN, que tiene los colaboradores y la institución, una buena cultura que fomenta el respeto y los buenos valores. La cultura es igual a identidad y la identidad lo que hace es hacerte sentir perteneciente a una entidad y cuando tú te sientes a gusto o te sientes perteneciente a una entidad, pues te sientes motivado y te exige a ti mismo. Entonces cuando tus llegas a ese punto, pues los estándares de productividad y de calidad en los servicios y producto incrementan por eso es la importancia de la cultura, sobre todo en esta institución como la benéfica, que ya no tiene solo en un lugar físico, sino que está presentes en cuatro lugares. Entonces es mucho más fácil cuando tú tienes en un solo lugar todos tus empleados y fomentas la cultura a intentar fomentar esto en lugares distantes es ahí el tema de la madurez institucional o empresarial, porque las grandes empresas que se encuentran a nivel mundial lo logran teniendo una cultura bien sólida.

2.5.2 Encuesta

Es un instrumento que incluye preguntas o variables necesarias para la investigación, de modo que recopila las respuestas de los encuestados, con el fin de obtener confiabilidad y validez en los datos recopilados para así influir en la toma de decisiones. (Espinoza, 2019).

Esta técnica se basará en la obtención de los datos recopilados que se obtendrá por los colaboradores de la Cooperativa con el fin de conocer su opinión acerca de la cultura organizacional que se maneja en La Benéfica.

2.5.2.1 Aplicación de encuesta

La encuesta fue aplicada a 78 colaboradores en nómina, de las cuales respondieron 70 colaboradores para el análisis correspondiente, en el cual consta las primeras preguntas con datos informativos tales como sexo, edad, etnia, profesión, área de trabajo, tiempo de permanencia del cual se ha obtenido los siguientes resultados:

Se pudo determinar que el 53% el cual corresponde a un total de 37 colaboradores, pertenecen al sexo femenino y el 46% al sexo masculino, correspondiendo a un total de 33 colaboradores.

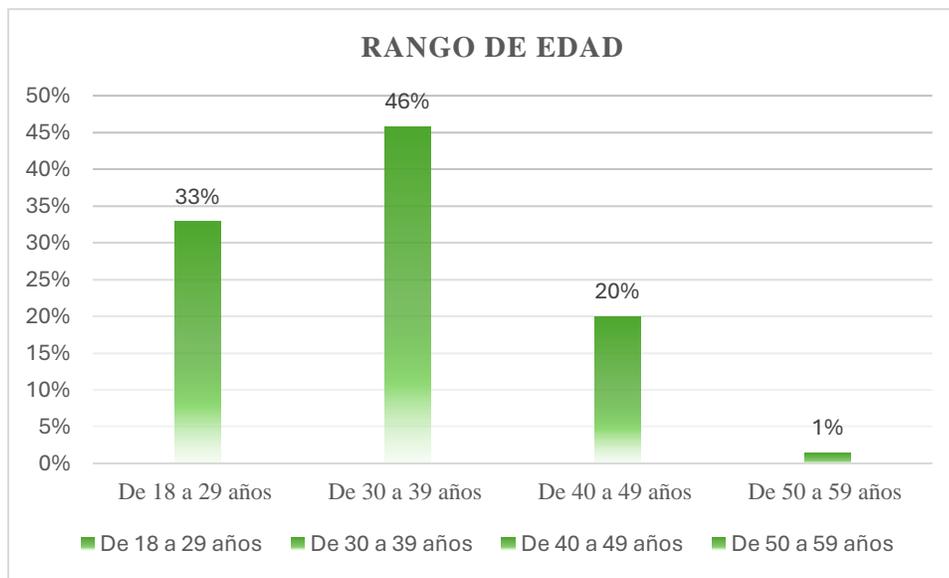
Figura 9.
Gráfico de los resultados obtenidos del sexo perteneciente



Nota. Representación gráfica los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autores.

Como se puede observar de los 70 colaboradores el 46% se encuentra en un rango de edad de 30 a 39 años, el 33% tienen de 18 a 29 años, el 20% se encuentran en el rango de edad de 40 a 49 años y el 1% tiene de 50 a 59 años.

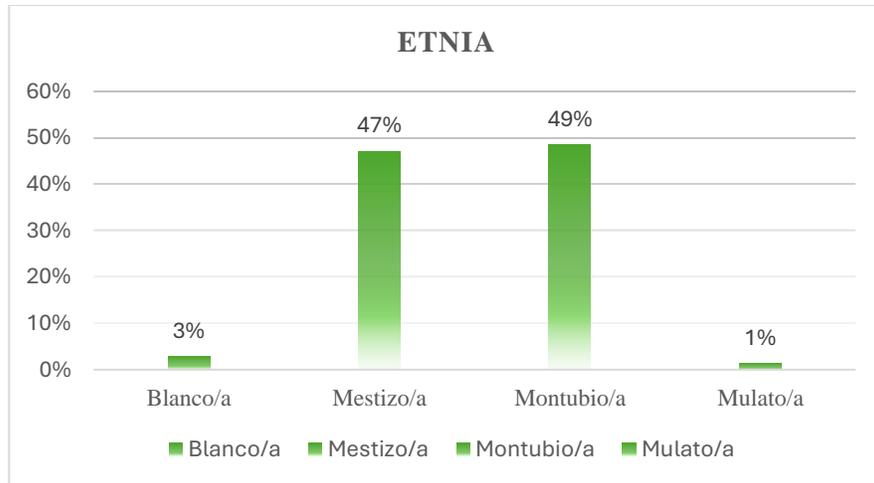
Figura 10.
Gráfico de los resultados obtenidos del rango de edad



Nota. Representación gráfica los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

De los 70 colaboradores, el 49% se percibe como Montubio/a y el 47% se percibe como Mestizo/a y el restante del personal está se percibe como Blanco/a y Mulato/a.

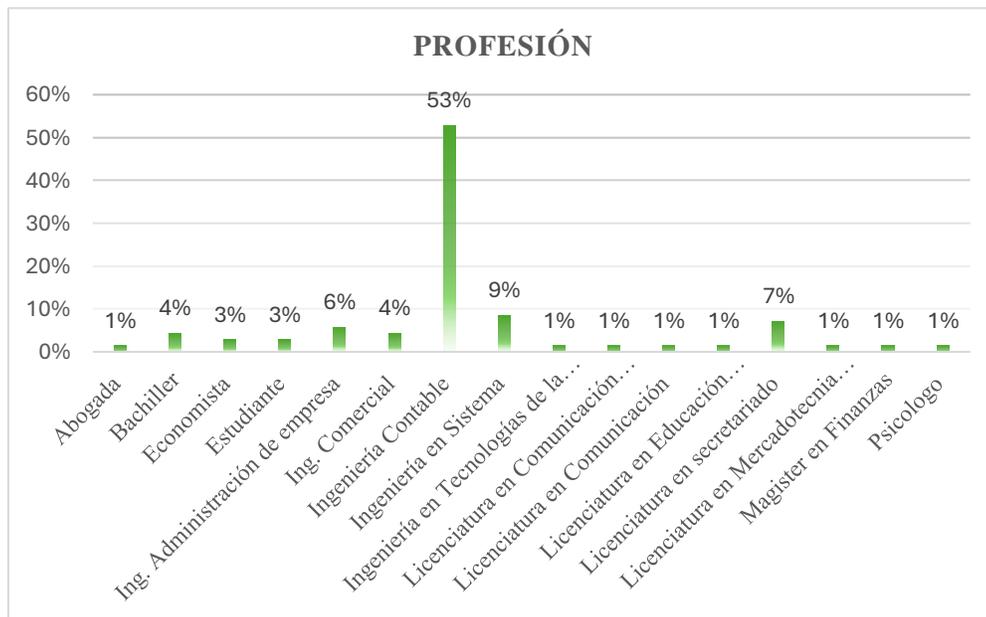
Figura 11.
Gráfico de los resultados obtenidos de la etnia



Nota. Representación gráfica los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

El 70 de los colaboradores el 53% son ingenieros contables, el 9% son Ingenieros en sistemas, el 7% tienen una licenciatura en secretariado y los demás colaboradores tienen carreras afines a la administración.

Figura 12.
Gráficos obtenidos de las profesiones

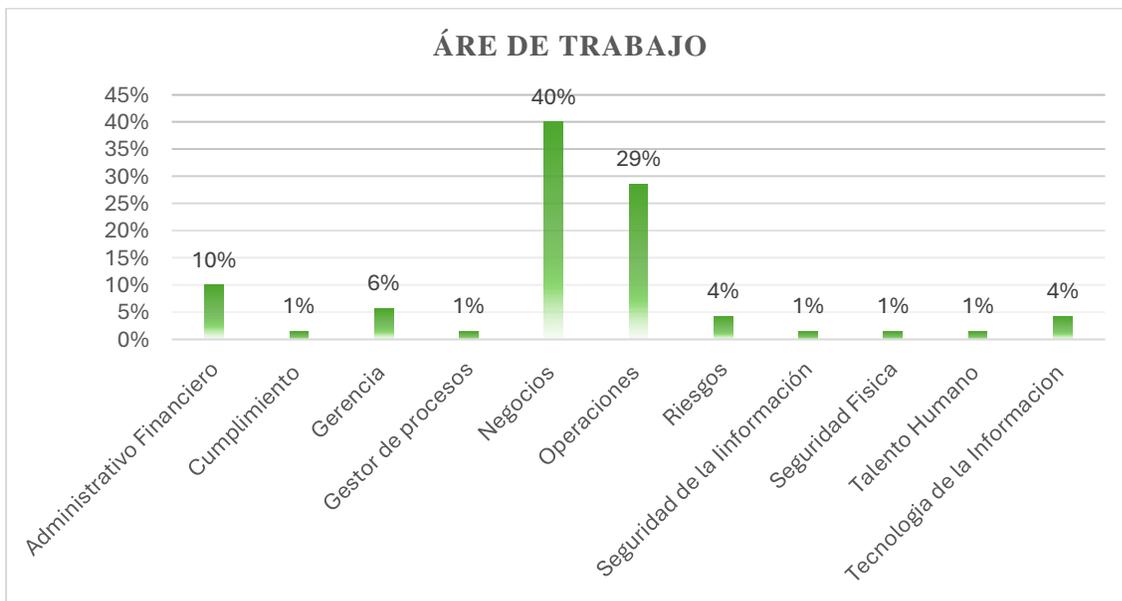


Nota. Representación gráfica los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

De los 70 colaboradores que realizaron la encuesta, el mayor peso de personal se encuentra en el área de negocios con el 40% y operaciones con el 29% y el área administrativa con el 10%.

Figura 13.

Gráfico de los resultados obtenidos de las áreas de trabajo de la cooperativa

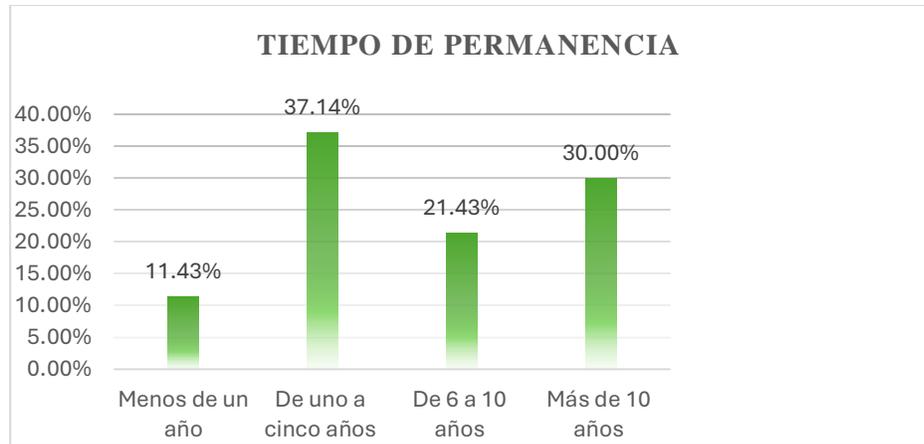


Nota. Representación gráfica los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autores.

De los 70 colaboradores el 37,14% tiene de uno a cinco años laborando en la institución, el 30% cuanta, con más de 10 años, el 21,43% tiene de 6 a 10 años laborando y el 11,43% tiene menos del año en la cooperativa.

Figura 14.

Gráfico de los resultados obtenidos del tiempo de permanencia en la cooperativa

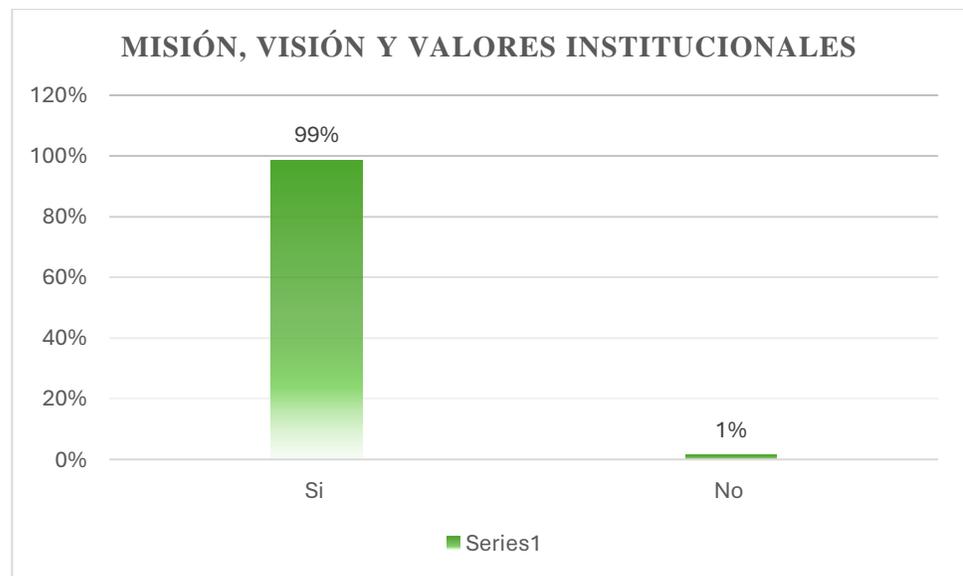


Nota. Representación gráfica los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores institucionales de la Cooperativa La Benéfica?

Figura 15.

Gráfico de los resultados obtenidos del conocimiento de la misión, visión y valores institucionales.



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autores.

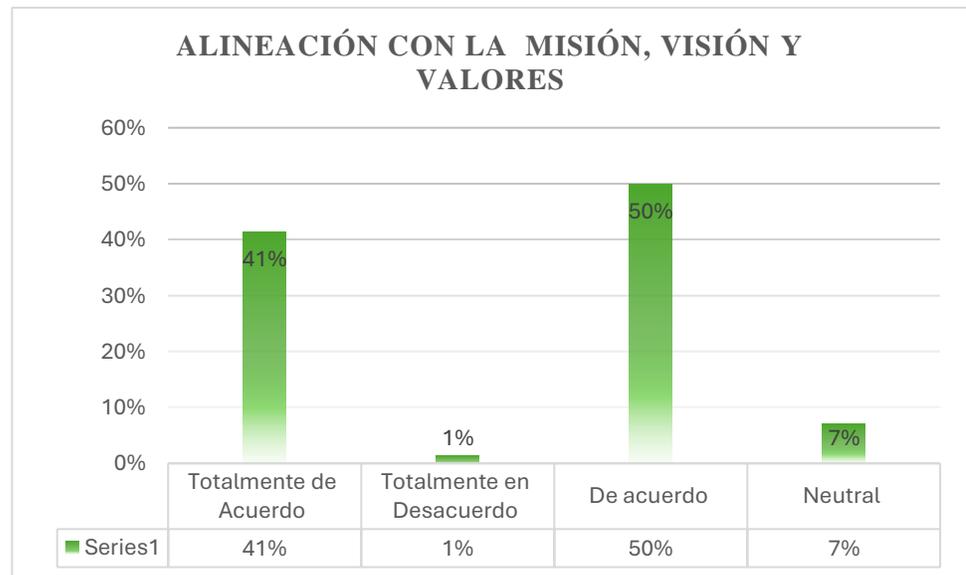
Análisis e interpretación

Por medio de los datos obtenidos en la encuesta podemos interpretar los resultados de la siguiente manera: La gran mayoría con un 99% conocen la misión, visión y valores institucionales, solo el 1% no está de acuerdo lo que significa muy positivo e indica un buen sentido de pertenencia y comprensión de parte de los colaboradores.

2. ¿Te sientes alineado por la misión visión y valores de tu organización?

Figura 16.

Gráfico de los resultados obtenidos del conocimiento de la alineación con la misión visión y valores



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autores.

Análisis e interpretación

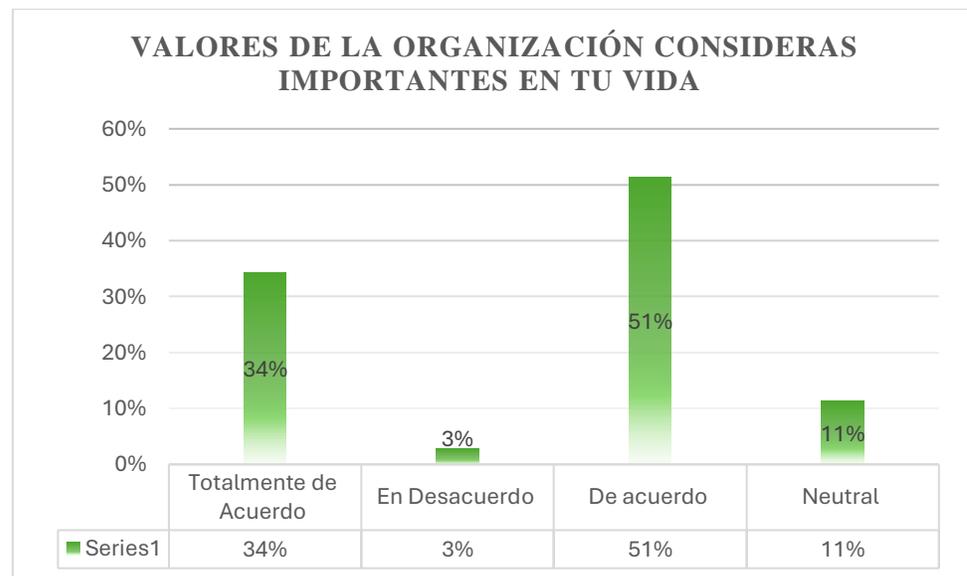
En base a los datos obtenidos podemos deducir que la mayoría de los colaboradores están alineados con la misión, visión y valores de la empresa. El 91 % de las respuestas combinadas son “Totalmente de acuerdo” 41 % y “De acuerdo” 50 %. Esto muestra una fuerte concordancia hacia los valores principios organizacionales. Mientras que solo un pequeño porcentaje de 7 % de los

colaboradores son considerados neutral. Solo el 1% de los colaboradores son “Totalmente en desacuerdo”, lo cual es mínimo.

3. ¿Están los valores de la organización alineados con los que tú consideras importantes en tu vida?

Figura 17.

Gráfico de los resultados obtenidos de los valores de la organización que consideras importante en ti vida.



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

Análisis e interpretación

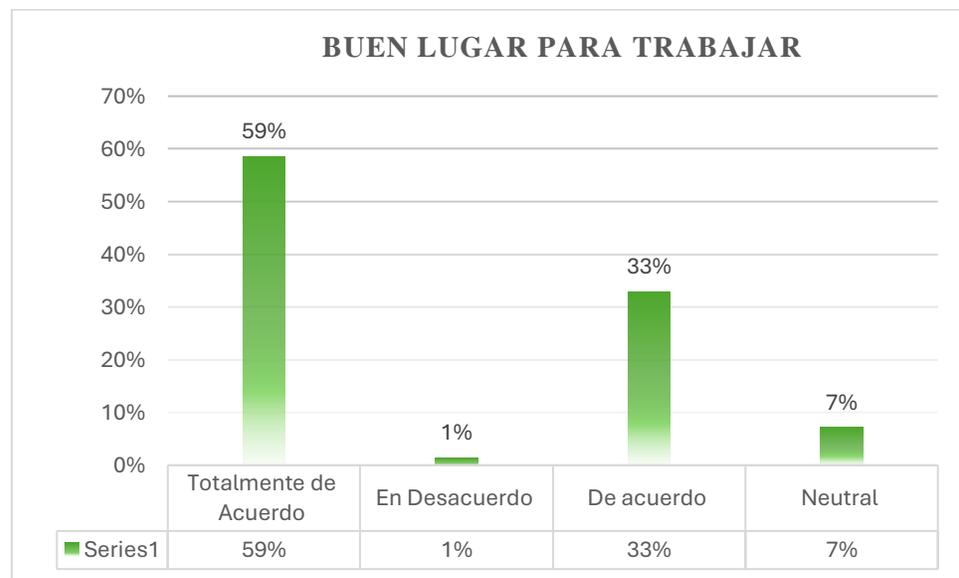
La gran mayoría de los colaboradores piensan que los valores de la organización son importantes en sus vidas. El 85% de los encuestados respondieron “Totalmente de acuerdo” (34%) o “De acuerdo” (51%). Estos datos indican que la mayoría de los colaboradores ven los valores organizacionales como algo significativo. No obstante, el 11% de los encuestados contestaron que

los valores de la organización les son indiferentes. Además, el 3% de los encuestados han elegido “Desacuerdo” para la misma pregunta. Aunque son porcentajes bastante pequeños, se puede decir que existe una minoría de colaboradores que no encuentran una conexión estrecha con los valores organizacionales.

4. ¿Consideras que la cooperativa es un buen lugar para trabajar?

Figura 18.

Gráfico de los resultados obtenidos de la cooperativa es un buen lugar para trabajar



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

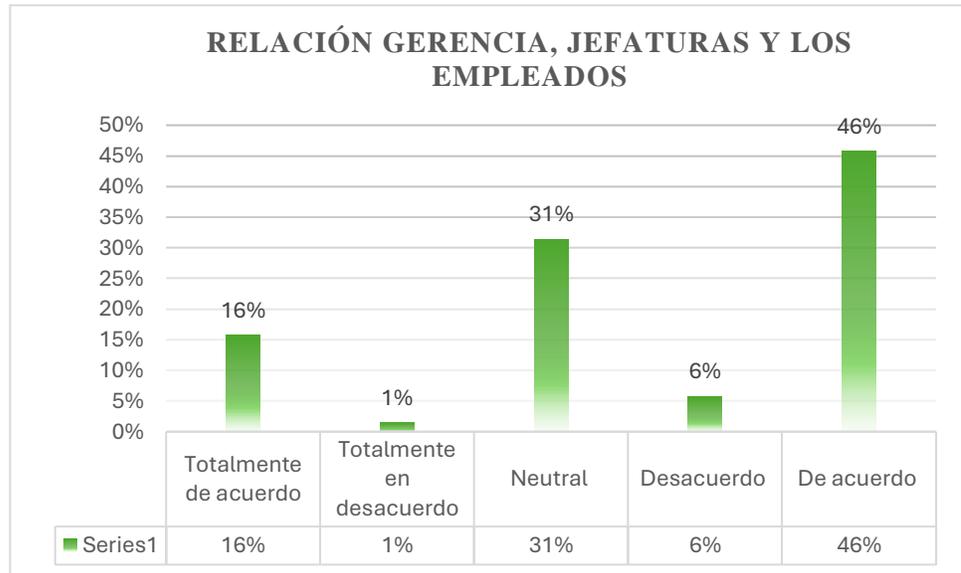
Análisis e interpretación

Por medio de los datos obtenidos podemos decir que: la mayoría de los colaboradores cree que la cooperativa es un buen lugar para trabajar el 59% indico que está totalmente de acuerdo y el 33% de acuerdo lo que significa que existe una percepción muy buena en el ambiente laboral sin embargo un 7% se siente neutral y el 1% está en desacuerdo este porcentaje es bajo, pero demuestra que existen persona que no están satisfechos en su lugar de trabajo.

5. ¿En qué medida estarías de acuerdo con la relación Gerencia, jefaturas y los empleados en términos de apoyo y colaboración?

Figura 19.

Gráfico de los resultados obtenidos Relación Gerencia, jefaturas y los empleados



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

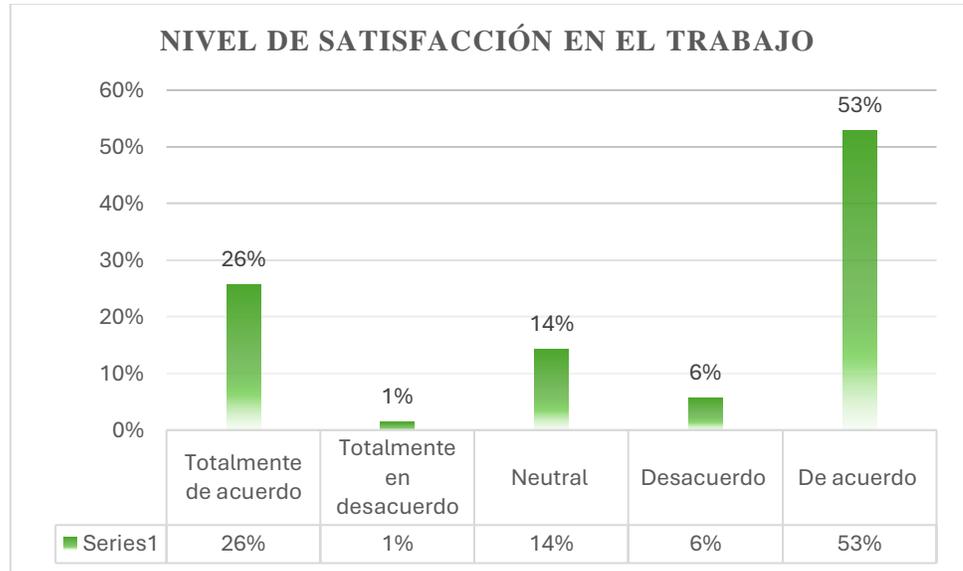
Análisis e interpretación

Mediante estos resultados podemos deducir que el que el 62% de los colaboradores entre totalmente de acuerdo con (16%) y el de acuerdo con (46%) reflejan que están satisfecho con la relación que existe en la cooperativa, mientras un 31 esta neutra respecto a este tema de comunicación el cual debe mejorar, además existe un pequeño grupo del 7% que están en desacuerdo lo que indica que no observan una relación positiva con la gerencia y jefaturas.

6. ¿Consideras que el nivel de satisfacción en el trabajo es el deseado?

Figura 20.

Gráfico de los resultados obtenidos de nivel de satisfacción del trabajo



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

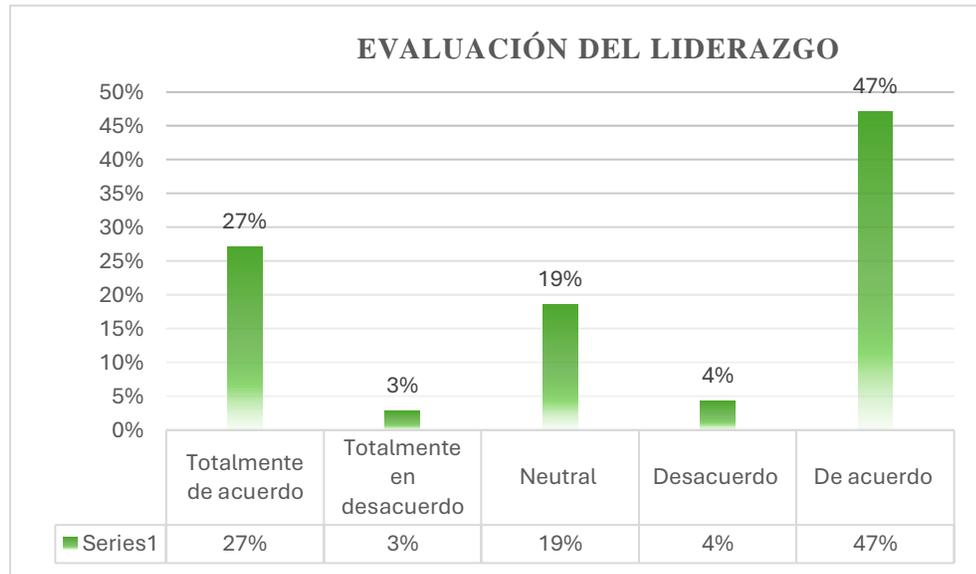
Análisis e interpretación

Con un porcentaje del 53% que están de acuerdo y el 26% en totalmente de acuerdo se manifiestan que se sienten satisfechos con su trabajo y con el entorno laboral. Sin embargo, el 14% se encuentra neutral lo que significa que no tienen una opinión clara, mientras que un 6% está en desacuerdo y el 1% en total desacuerdo lo que indica que este grupo de colaboradores no están satisfechos con su trabajo.

7. ¿Estás de acuerdo con la evaluación del liderazgo dentro de la cooperativa?

Figura 21.

Gráfico de los resultados obtenidos de Evaluación de liderazgo



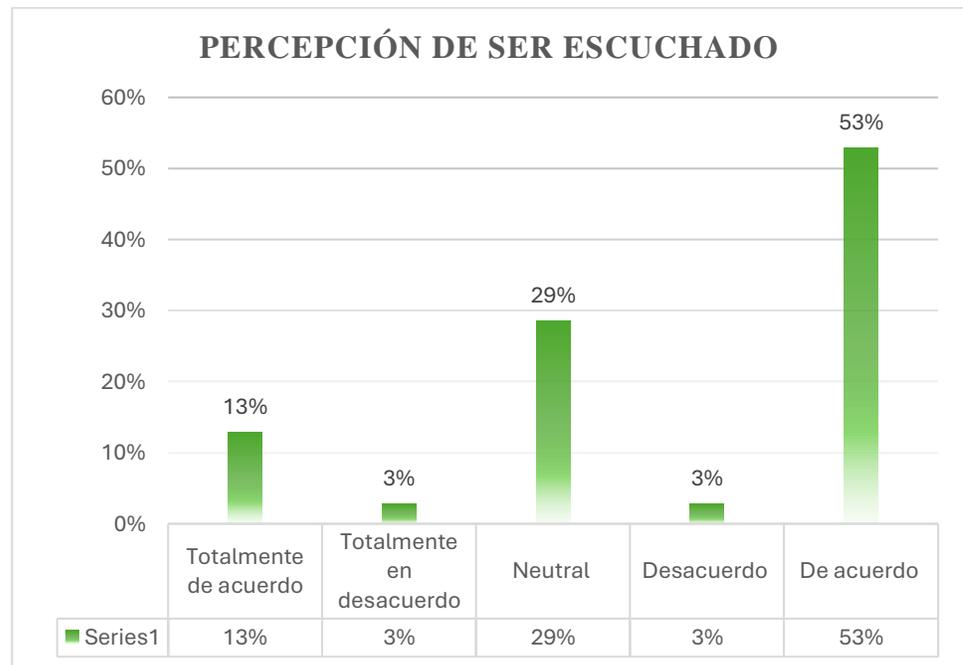
Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

Análisis e interpretación

El 47 % de los encuestados está de acuerdo en que el liderazgo de la cooperativa es positivo, el 27% está totalmente de acuerdo lo que significa que existe satisfacción con la alta dirección y las decisiones tomadas por los líderes, el 19% se encuentra neutro, sin embargo, el 4% de los encuestados está en desacuerdo con el liderazgo que existe y un pequeño grupo del 3% está en total desacuerdo lo que indica que se sienten insatisfechos con la calidad del liderazgo de la cooperativa.

8. ¿Según tu criterio, concuerdas con la percepción de ser escuchado y valorado por tu opinión dentro de la cooperativa?

Figura 22.
Gráfico de los resultados obtenidos de percepción de ser escuchado



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

Análisis e interpretación

Un alto porcentaje del 53% se sienten escuchados lo que indica que los colaboradores perciben que sus opiniones y comentarios son tomados en cuenta, mientras que el 29% está neutral, sin embargo, el 3% está en total desacuerdo por lo que se puede determinar que no se sienten escuchados e insatisfacción con la comunicación dentro de la cooperativa.

9. ¿Consideras que existe un ambiente de trabajo positivo y motivador?

Figura 23.

Gráfico de los resultados obtenidos de Ambiente positivo y motivador



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

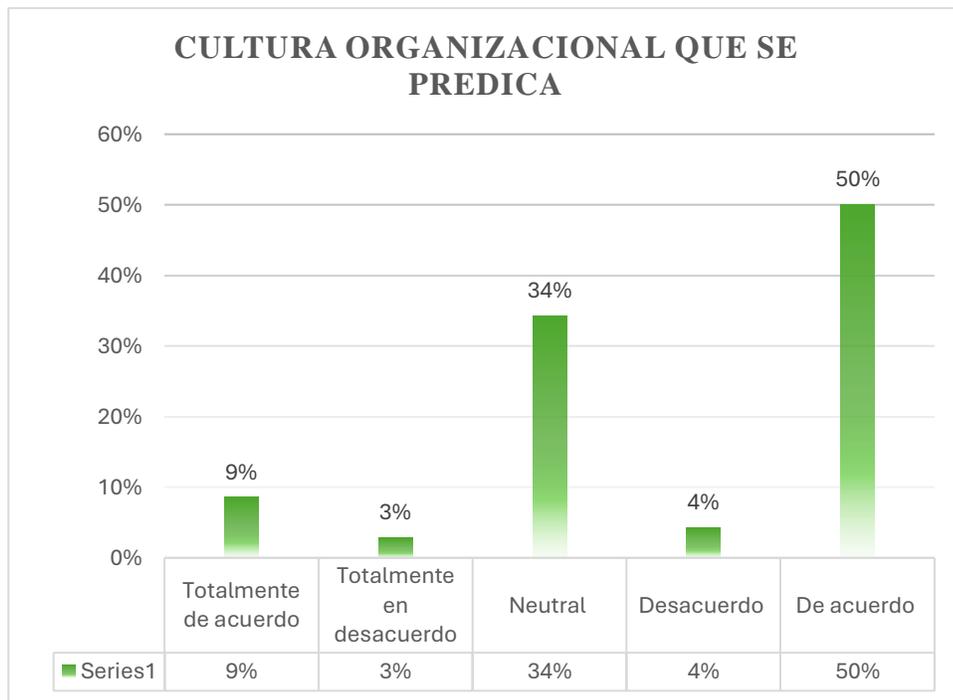
Análisis e interpretación

Un grupo de 49% de los encuestados está de acuerdo en que, si existe un ambiente de trabajo positivo y motivador, el 7% está totalmente de acuerdo lo que refleja un entorno laboral satisfactorios, sin embargo, el 33% esta neutral lo que indica que hay aspectos que deberían mejorar, mientras un 10% está en desacuerdo y el 1% en total desacuerdo este grupo pequeño en desacuerdo puede afectar negativamente la productividad y motivación.

10. ¿Crees que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?

Figura 24.

Gráfico de los resultados obtenidos de Cultura organizacional que se predica



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

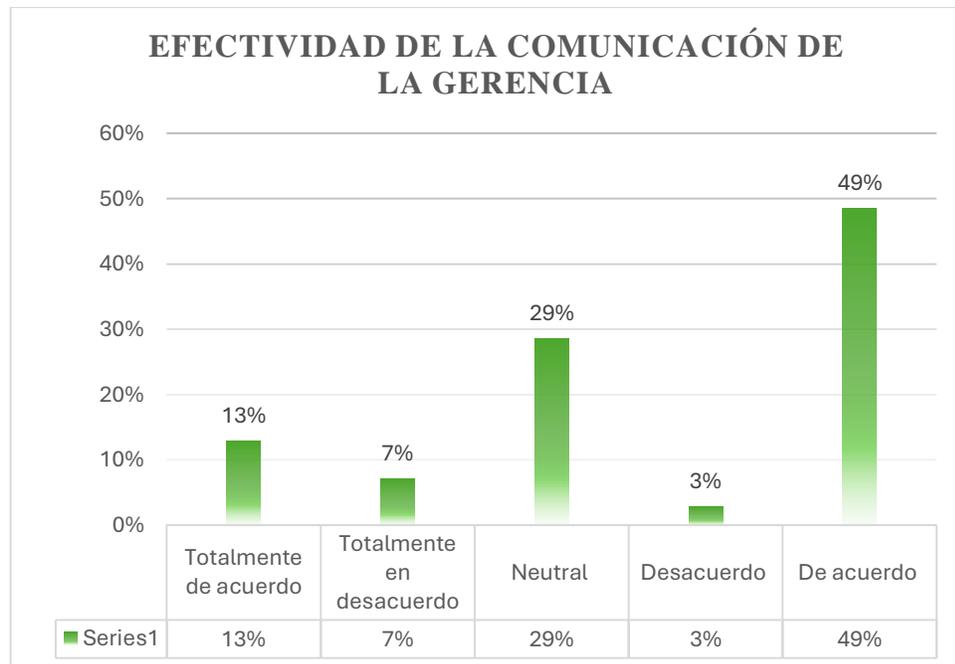
Análisis e interpretación

De los encuestados el 50% está de acuerdo que la cooperativa refleja la cultura organizacional que se predica, lo que revela que la mayoría de los colaboradores observa coherencia entre lo que la cooperativa dice y lo que se practica a diario, el 34% su postura es neutral y el 9% está totalmente de acuerdo.

11. ¿Estás de acuerdo con la efectividad de la comunicación de la gerencia hacia los colaboradores?

Figura 25.

Gráfico de los resultados obtenidos de efectividad de la comunicación de la gerencia



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

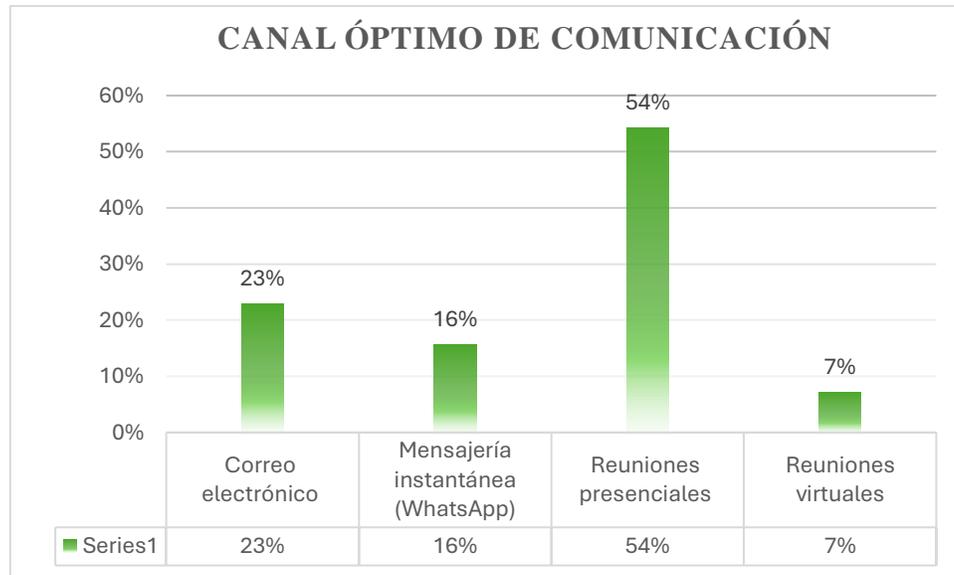
Análisis e interpretación

De acuerdo con la información obtenida el 49% está de acuerdo en que la comunicación de la gerencia es efectiva, el 13% de los encuestados está totalmente de acuerdo lo que significa que se encuentran conectados con la dirección de la cooperativa, mientras que el 29% esta neutral en este tema, además el 3% está en desacuerdo con que la comunicación con gerencia sea efectiva.

12. ¿Cuál consideras que sería el mejor canal óptimo para la comunicación interna en la cooperativa?

Figura 26.

Gráfico de los resultados obtenidos de canal óptimo de comunicación



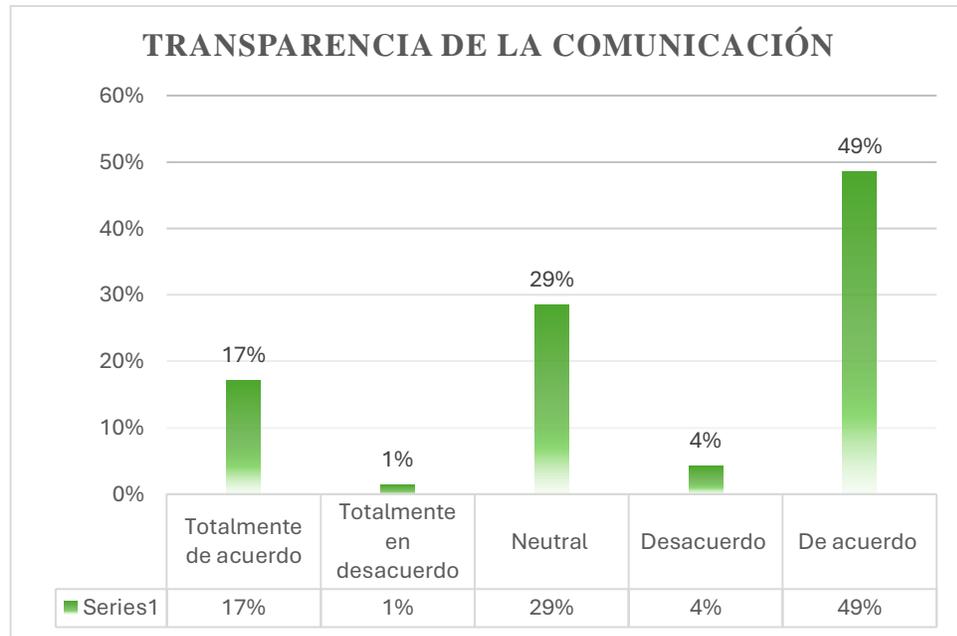
Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos indican que las reuniones presenciales es el canal de comunicación que prefiere la mayoría de los colaboradores con un 54% también el que tuvo acogida por el 23% de colaboradores es el correo electrónico, el 16% de los encuestados prefieren WhatsApp, las reuniones virtuales son menos preferidas por el 7% de encuestados. Estos resultados muestran y destacan cuan importantes es la comunicación cara a cara.

13. ¿En qué medida estás de acuerdo con la transparencia en la comunicación sobre decisiones importantes dentro de la cooperativa?

Figura 27.
Gráfico de los resultados obtenidos de transparencia de la comunicación



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

Análisis e interpretación

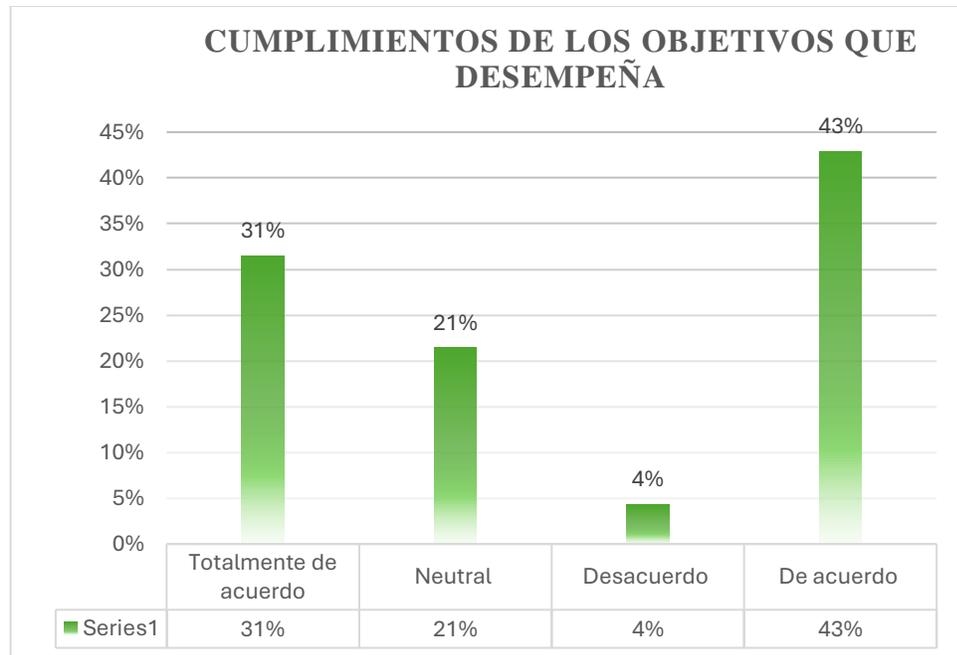
EL 49% de los encuestados están de acuerdo con que la comunicación dentro de la cooperativa es transparente, el 17% está totalmente de acuerdo, el 29% se encuentra neutral respecto a la transparencia de la comunicación, sin embargo, un grupo pequeño del 4% de encuestados está en desacuerdo con esta transparencia.

En su mayoría perciben a la comunicación transparente, no obstante, hay factores que mejorar para aquellas personas que están neutras o en desacuerdo.

14. ¿Consideras que la relación con tu jefe inmediato promueve el cumplimiento de los objetivos que actualmente desempeñas?

Figura 28.

Gráfico de los resultados obtenidos de Cumplimientos de los objetivos que desempeña



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

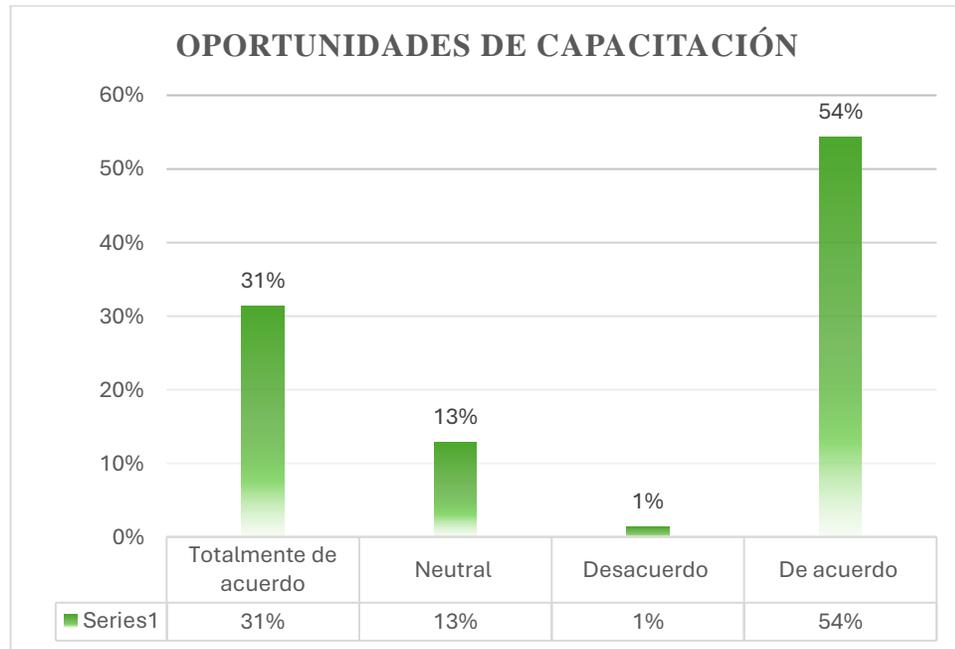
Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 43% está de acuerdo con la relación del jefe inmediato a cumplir los objetivos que desempeña actualmente, el 31% está totalmente de acuerdo con la relación del jefe inmediato y el 21% tiene una postura neutral.

15. ¿Crees que se te ha proporcionado oportunidades de capacitación para mejorar tus habilidades laborales?

Figura 29.

Gráfico de los resultados obtenidos de oportunidades de capacitación



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

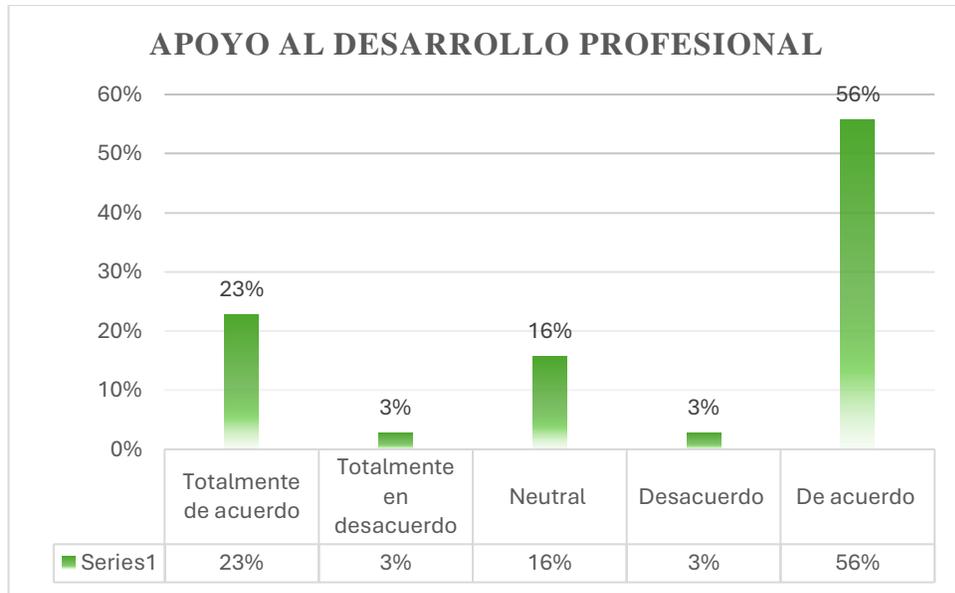
Análisis e interpretación

Los colaboradores encuestados manifiestan que el 54% están de acuerdo en que, si se ha proporcionado oportunidades de capacitación a fin de mejorar sus habilidades laborales, el 31% está totalmente de acuerdo y el 13% tiene una postura neutral.

16. ¿Crees que la cooperativa te ha apoyado en tu desarrollo profesional?

Figura 30.

Gráfico de los resultados obtenidos de apoyo al desarrollo profesional



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

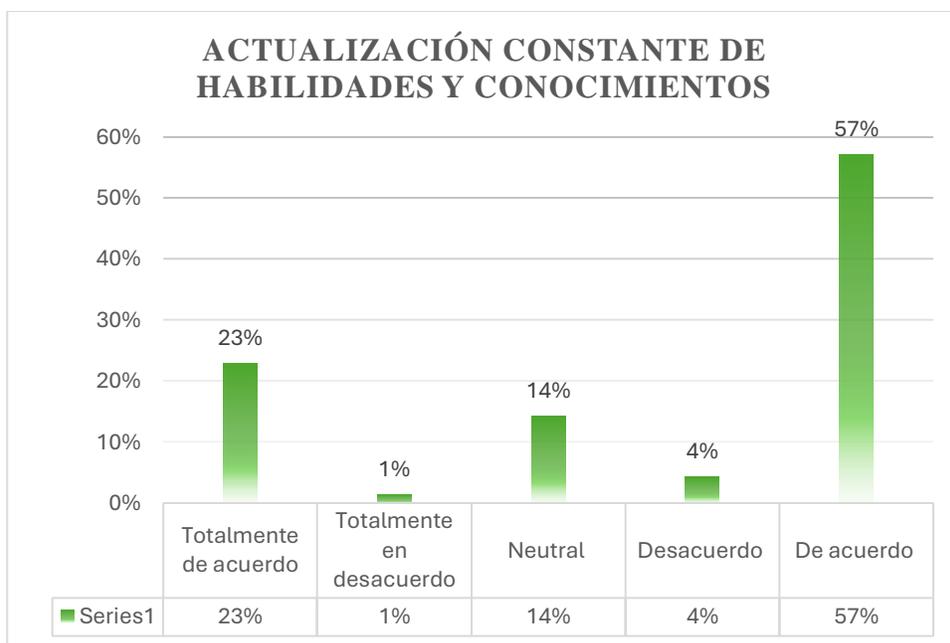
Análisis e interpretación

De los 70 colaboradores, el 56% está de acuerdo en que la cooperativa si lo ha apoyado en su desarrollo profesional, el 23% está totalmente de acuerdo y el 16% tiene una postura neutral.

Este análisis indica que la cooperativa tiene un impacto positivo significativo en el desarrollo profesional de sus colaboradores, sin embargo, hay que mejorar por aquellos que se sienten neutrales o insatisfechos.

17. Para usted, ¿La cooperativa fomenta la actualización constante de habilidades y conocimientos?

Figura 31.
Gráfico de los resultados obtenidos de actualización constante de habilidades y conocimientos



Nota. Representación gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica. Elaborado por autor.

Análisis e Interpretación

De los 70 colaboradores, el 57% está de acuerdo en la cooperativa si fomenta la actualización constante de habilidades y conocimiento, el 23% está totalmente de acuerdo y el 14% está de acuerdo.

Según los datos obtenidos nos indica que el 80% de los colaboradores consideran que la cooperativa les brinda una actualización constante de habilidades y conocimientos, aunque existen persona que se encuentran neutras y un bajo porcentaje se encuentra insatisfecho por que se necesita mejorar las oportunidades de formación.

CAPITULO III

3 DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1 Título

Plan de mejora para la cultura organizacional para la gestión de talento humano en la cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica.

3.2 Introducción

La creación de un plan de acción o mejora representa un paso fundamental para la institución mismo que desarrollara un instrumento válido y confiable para la precepción de la cultura organizacional de los colaboradores de la cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica.

Este plan no solo busca proporcionar información de las fases, procesos y actividades que conforman un plan de mejoramiento organizacional, sino que a través de este establecer objetivos, estrategias, actividades, indicadores y responsables para mejorar o transformar la cultura organizacional y de esta manera ayudar a cumplir los objetivos de la institución.

3.3 Justificación

El plan de mejora se implementará como resultado del análisis de los resultados de la evaluación de la cultura organizacional, existen varias áreas con deficiencias importantes que podrían mejorarse mediante las acciones propuestas siendo más fáciles mejorar aquellas áreas de desarrollo donde hay más brechas. De esta forma, se realiza una contribución significativa a la mejora de la cultura organizacional no solo para los propios colaboradores, sino para toda la sociedad a la que pertenecen. Es conveniente ofrecer un ambiente adecuadamente organizado para todos los empleados de la cooperativa y la comunidad local, creando una excelente experiencia no

solo por la infraestructura, sino también por el trato y atención de los propios usuarios, organización, y lo más importante, se mantiene en el tiempo.

El plan propuesto también servirá para fortalecer las relaciones personales, promover la motivación y el desempeño laboral de los empleados, mejorar el servicio al cliente, la rotación del personal, desarrollar habilidades de liderazgo y, en general, aumentar la satisfacción de todos los creadores de la cultura organizacional mencionado. También en cuanto a la metodología, brindará nuevas estrategias y modelos propuestos para que dichos estudios puedan ser realizados en futuras organizaciones y mejorar el clima organizacional no solo en el ámbito empresarial-administrativo

3.4 Objetivos

3.4.1 General

Elaborar un plan de mejora dirigida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda., con el fin de mejorar la cultura organizacional.

3.4.2 Específicos

- Emplear actividades que mejore la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda.
- Emplear acciones que ayuden en mejorar los resultados de la propuesta.

3.5 Desarrollo de la propuesta

 **Cooperativa de Ahorro y Crédito**
La Benéfica
Creemos juntos

 (05) 259 3080

 cooperativa@labenefica.fin.ec



 Av. Chone y Abdón Calderón,
El Carmen, Manabí

2023

**PLAN DE MEJORA PARA LA CULTURA
ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA
BENÉFICA LTDA.**

Elaborado por: Angela Cevallos Cedeño

Revisado por: Ing. Milton G. Zambrano R. Mg


Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ



CARRERA DE
CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

LA BENÉFICA

Ruc: 1390143156001

PBX: (05) 259 3080

Correo: cooperativa@labenefica.fin.ec

Dirección: Avenida Chone y Abdón Calderón, El Carmen, Manabí



Cooperativa de Ahorro y Crédito
La Benéfica
Creceamos juntos

FACTORES QUE REQUIEREN MEJORAMIENTO

Comunicacion interna



Satisfaccion laboral



Desarrollo profesional



consolidar la cultura organizacional en todas las sedes



Fomentar un entorno positivo y motivador



Elaborado por:

Revisado por:

Angela Cevallos Cedeño

Ing. Milton G. Zambrano R. Mg



Cooperativa de Ahorro y Crédito

La Benéfica
Creemos juntos



Uleam
UNIVERSIDAD JAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Actividades



Elaborado por: Angela Cevallos Cedeño

Revisado por: Ing. Milton G. Zambrano R. Mg



**CARRERA DE
CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA**

LA BENÉFICA

Ruc: 1390143156001

PBX: (05) 259 3080

Correo: cooperativa@labenefica.fin.ec

Dirección: Avenida Chone y Abdón Calderón, El Carmen, Manabí



Cooperativa de Ahorro y Crédito
La Benéfica
Creceamos juntos

COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo	Conseguir una comunicación interna y asegurar que todos los colaboradores estén informados de los cambios o actividades que se realizan en la cooperativa.
Actividad	<p>Desarrollar un sistema de comunicación con instrumentos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartel informativo para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la cooperativa. • Buzón de Sugerencias en Acrílico • Boletines informativos • Reuniones regulares donde los empleados puedan expresar sus opiniones.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Departamento de recursos humanos • Área de marketing
Elaborado por:	Revisado por:
Angela Cevallos Cedeño	Ing. Milton G. Zambrano R. Mg



CARRERA DE
CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

LA BENÉFICA

Ruc: 1390143156001

PBX: (05) 259 3080

Correo: cooperativa@labenefica.fin.ec

Dirección: Avenida Chone y Abdón Calderón, El Carmen, Manabí



Cooperativa de Ahorro y Crédito
La Benéfica
Creceamos juntos

DESARROLLO PROFESIONAL

Objetivo	Colaborar para que los funcionarios de la cooperativa tengan más oportunidades de desarrollo y satisfacción personal y laboral existe una retroalimentación y mejora continua.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">• Proseguir con las capacitaciones continuas para mejorar las habilidades de los colaboradores• Evaluaciones de desempeño periódicas que identifiquen posibles ascensos y cambios de área según las necesidades
Responsable	<ul style="list-style-type: none">• Departamento de recursos humanos
Elaborado por:	Revisado por:
Angela Cevallos Cedeño	Ing. Milton G. Zambrano R. Mg



CARRERA DE
CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

LA BENÉFICA

Ruc: 1390143156001

PBX: (05) 259 3080

Correo: cooperativa@labenefica.fin.ec

Dirección: Avenida Chone y Abdón Calderón, El Carmen, Manabí



Cooperativa de Ahorro y Crédito
La Benéfica
Creemos juntos

SATISFACCIÓN LABORAL

Objetivo	Mejorar y aumentar la satisfacción laboral, mejorar la calidad de vida de los empleados mediante actividades que promuevan bienestar y reconocimiento dentro de la cooperativa.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">• Reconocer y premiar a un empleado por su desempeño• Crear un área en la empresa de descanso y relajación donde el empleado puede desconectar de lo laboral por unos minutos.• Programar actividad física como: Yoga Competencias deportivas: futbol, básquet, voleibol.
Responsable	<ul style="list-style-type: none">• Departamento de recursos humanos
Elaborado por:	Revisado por:
Angela Cevallos Cedeño	Ing. Milton G. Zambrano R. Mg



CARRERA DE
CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

LA BENÉFICA

Ruc: 1390143156001

PBX: (05) 259 3080

Correo: cooperativa@labenefica.fin.ec

Dirección: Avenida Chone y Abdón Calderón, El Carmen, Manabí



Cooperativa de Ahorro y Crédito
La Benéfica
Creemos juntos

CONSOLIDAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TODAS LAS SEDES

Objetivo	En todas sus sedes, fortalecer y consolidar la cultura organizacional de la cooperativa para que todos los trabajadores entiendan y vivan los valores y principios de La Benéfica.
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Manual de cultura organizacional donde este plasmado los valores y describa su la cultura que se predica. • Planificar viaje de integración con todos los colaboradores de las diferentes sedes.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humano y área de comunicación
Elaborado por:	Revisado por:
Angela Cevallos Cedeño	Ing. Milton G. Zambrano R. Mg



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD
Cartel informativo para cada área de circulación importante	Actualizar cada semana o quincena
Buzón de Sugerencias	Revisarlo cada quincena o cada mes
Boletines informativos	Una vez al mes
Capacitaciones y evaluación de desempeño	Cada 12 meses
Reconocer y premiar a un empleado por su desempeño	Cada mes
Programar actividad física	Cada 3 meses
viaje de integración	Cada año

CONCLUSIONES

En la realización de la investigación aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica, ubicada en el cantón de El Carmen, hemos observado a partir de análisis y recopilando información mediante entrevistas y encuestas aplicadas a los colaboradores, recursos humanos y gerencia, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Al analizar los procedimientos que realiza la Cooperativa revela la necesidad urgente de formalizar y documentar la cultura organizacional de la Cooperativa La Benéfica. La falta de un manual y la desconexión de algunos colaboradores con los valores de la empresa están afectando el desempeño laboral.
- Para fundamentar teóricamente mi trabajo, he tomado en cuenta opiniones de varios autores que proporcionan conceptos básicos con relación a las variables con las que se ha trabajado. En donde destaca que la cultura organizacional y la gestión del talento humano son variables interrelacionadas que juegan un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales. Para la Cooperativa La Benéfica, es vital valorar y reforzar estos aspectos teóricos para mejorar la cohesión interna, la motivación de los empleados y, en última instancia, el desempeño organizacional. Una gestión del talento humano alineada con una cultura organizacional clara y coherente proporcionará la base necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- La situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica en términos de desempeño laboral y toma de decisiones muestra una serie de debilidades que pueden ser abordadas mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional y una mejor gestión del talento humano. Este diagnóstico resalta la importancia de formalizar y comunicar los

valores y principios culturales para asegurar una mayor cohesión, motivación y eficiencia en la toma de decisiones dentro de la cooperativa.

- La creación e implementación de una cultura organizacional sólida y coherente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica es fundamental para mejorar la toma de decisiones y, en última instancia, alcanzar los objetivos estratégicos de la cooperativa. Al definir claramente la misión, visión, y valores; formalizar estos en un manual; capacitar y desarrollar el talento humano; fomentar la participación y la colaboración; e integrar la cultura en los procesos de decisión, la cooperativa podrá fortalecer su cohesión interna y mejorar significativamente su desempeño.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en relación con la problemática de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica.

- Se recomienda a la Cooperativa La Benéfica desarrollar y formalizar un manual de cultura organizacional que articule claramente la misión, visión, valores y normas de comportamiento. Este manual debe ser comunicado y socializado ampliamente entre todos los colaboradores para asegurar una comprensión y alineación común dentro de la organización.
- Se recomienda realizar un monitoreo constante y evaluaciones periódicas de la cultura organizacional y del desempeño laboral. Este proceso permitirá identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de gestión del talento humano y toma de decisiones.
- Aplicar el plan de mejora de cultura organizacional propuesto para que de esta manera la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica mejore significativamente su cultura adema fortalecer a todas sus agencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, J. L. (2021). Técnicas e instrumentos de investigación científica. Perú: Enfoques Consulting EIRL. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas%20e%20instrumentos.pdf>
- Benéfica, C. d. (2023).
- Bultman, G., & Arriaga, M. (2010). Cultura, comunicación, y clima organizacional. Estudio comparativo de siete organizaciones. Buenos Aires: FCE.
- Cárdenas, A. (2015). Modelo Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “Coopac Ltda” de la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9307/1/221%20o.e..pdf>
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacion al_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacion_al_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Espinoza, F. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Conrado, 177-178. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n69/1990-8644-rc-15-69-171.pdf>
- Fajardo, J. L. (2020). Cultura Organizacional. 11(20). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

- Felcman, I. (2019). Modelo de cultura organizacional en la administración pública Argentina .
Obtenido de http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/1/felcman_blutman_Mendez_parnes.htm
- García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. Scielo(39).
Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332017000100004&script=sci_arttext
- Gómez, J. (2016). Importancia de la cultura corporativa. Empresarial & laboral. Obtenido de <https://tht.company/la-importancia-de-la-cultura-corporativa/>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Scielo(46). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762019000100011&script=sci_arttext
- Ordoñez, B., & Osorio, L. (2024). Cultura organizacional Y comportamiento innovador en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Occidental”. Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/jspui/bitstream/27000/11930/1/PI-002680.pdf>
- Quezada, I., Salazar, C., & Sandoval, M. (2018). Cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol en el almacén de reparación y mantenimiento de maquinaria agrícola (RYMMA) del área de logística del ingenio ser San Antonio. Recuperado el 2024, de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7190/1/241429.pdf>
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Scielo, 7(1). Recuperado el 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322019000100201&script=sci_arttext

- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Scielo*, 23(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1025-02552019000200159&script=sci_arttext&tlng=en
- Song, J., Baek-Kyoo, J., & Chermack, T. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.20007>
- Suárez, S. P. (2019). La Enseñanza del Componente Gramatical: El método Deductivo e Inductivo. España. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/23240/La%20ensenanza%20del%20componente%20gramatical%20el%20metodo%20deductivo%20e%20inductivo.pdf?sequence=1>
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional. *Revista científica de comunicación*, 10(2). Recuperado el 2024, de <https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/201>
- Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Yopan, L., Palmero, N., & Santos, J. (2020). *Cultura Organizacional*. 11(20). Recuperado el 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista al jefe de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda.



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN EL CARMEN

Creada Ley N.º 313/noviembre 13 de 1985

Dirección: Av. 3 de julio y Carlos Alberto Aray Tele-Fax: 660-695

EL CARMEN – MANABÍ – ECUADOR

Objetivo: La siguiente entrevista tiene como intención aportar información para la realización de una Tesis de Grado sobre la cultura organizacional y la gestión de talento humano de la institución. La información suministrada en esta entrevista se utilizará exclusivamente con fines académicos.

Área: Talento humano

Entrevistado/a: psicólogo. Carlos Novoa

Entrevistador: Angela Cevallos Cedeño

1. ¿Qué criterios se utilizan para la selección de nuevos empleados?

Prácticamente uno hace selección basándose en el manual de funciones, en el manual de funciones está el descriptivo del perfil del puesto. Entonces lo que hacemos de es basarnos en el Descriptiva primero que es la instrucción formal. Que es son los estudios universitarios o dependiendo del perfil que lo requiera, Los años de formación, la

experiencia. Conocimientos complementarios, como por ejemplo normativa, normativa interna, normativa de control, normativa específica y también las habilidades entonces los Criterios sería en base se hace, buscan en base al perfil. Los cargos que está en el manual de funciones descrito por cada cargo y este perfil lo que contiene es educación formal. Educación complementaria. Experiencia. Competencias.

2. ¿Cómo se asegura de que los nuevos empleados se alineen con la cultura organizacional?

Los empleados Nuevos, se busca que se alineen de manera correcta la cultura organizacional. Sobre todo, desde el proceso de selección, cuando ellos se postulan, se les comenta cuáles son los horarios, la normativa, cuáles son las prácticas institucionales que tenemos aquí. Y después se refuerza todo eso con la inducción todo el personal nuevo pasa por un proceso de inducción, Que primero se lleva a cabo por talento humano, talento humano En la inducción de bienvenida se les hace una revisión de la estructura orgánica ,manual de funciones, la filosofía institucional, La historia de la cooperativa, El Reglamento interno y el código de ética Después, los compañeros pasan al área de riesgos, que también le hacen una inducción sobre el área de riesgos también hace una inducción. En seguridad física, en la seguridad de la información Y procesos. Entonces en la inducción lo que intentamos es que el personal nuevo se introduzca en diferentes áreas para que entienda el giro del negocio de la cooperativa y sepa cuáles son los principios o cuáles son las políticas que tiene cada área para pues que los compañeros se adapten

el tema de alinearse con la cultura es un trabajo que se lo hace todos los días, que tiene que ver mucho también con las políticas, con los procedimientos, el Reglamento interno, el código de ética. el manual de seguridad física, y también se refuerza todos los

días, porque parte de la cultura también es la manera en que los compañeros. Desarrollan sus actividades, por ejemplo, se hacen mucho hincapié en el tema del respeto, en el tema de los valores, en el tema del saludo, en un Servicio de calidad de confianza, entonces a más de la inducción Como le digo, todo inicia desde el proceso de selección, porque cuando los postulantes son llamados de entrevista se les deja bien claro cómo es la manera en que trabajamos de una benéfica. Después se le hace una introducción de parte de talento humano y de las demás áreas involucradas y eso se reafirma todos los días con el tema del seguimiento de los atrasos, con el tema del seguimiento de la buena atención al socio de los valores que tenemos aquí como institución.

3. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica?

Bueno, si la pregunta es personal desde mi criterio. Yo describiría la cultura de la Benéfica como una cultura informal. Informal, me refiero a que no hay un manual de Cultura específico. Es algo en lo que se en lo que estamos trabajando en el momento. Pero la cultura se basa netamente en una tradición, o sea, el tema del saludo, el tema del respeto, el tema de los valores. Todo viene desde antes, viene desde los socios fundadores, ha pasado de generación en generación de empleado a empleado. Pero no hay un documento formal, por eso lo considero una cultura informal porque no está plasmado en ningún lado, pues el tipo de la cultura, pero. Yo creo que la cultura de la cooperativa la benéfica se centra bastante en. la confianza, porque nosotros como institución, pues lo que buscamos es presentarnos como una institución solida con credibilidad y puertas adentro la cultura de nosotros también es cero tolerantes, por ejemplo, acaso de corrupción, acaso de nepotismo Hay muchos controles con el tema de nepotismo como malversación de fondo. Entonces

yo creo que la cultura de la benéfica. Es una cultura transparente desde la gerencia, desde los directivos. Toda la información que se postea, que tiene acceso al público, pero es de información verídica. Nosotros, como dice la gerente, no maquillamos los valores, los resultados bien o mal son los reales. Entonces creo que eso se ha pegado mucho también en el ADN de los colaboradores, porque aquí, por ejemplo, cuando se ha observado. Casos de tal vez de querer desviar fondos o casos de pedir unas coimas en un puesto de trabajo, pues las personas son desvinculadas inmediatamente. De la institución, porque la cultura que se maneja a la externa y a la interna, pues es una cultura de transparencia, es una cultura de hacer las cosas correctamente apegadas estrictamente a la ley. Entonces, desde mi punto de vista, es algo bueno. Es algo rescatable. Entonces considero que la cultura de la Benéfica, aunque es informal, es una cultura que tiene muy enraizado en el tema de las cero tolerancias ante la corrupción, ante la mal versión de fondos, ante conflictos de interés. Privilegios, entonces somos una entidad pues que le gusta hacer las cosas apegadas a la ley. Y eso se refleja también en las relaciones con los compañeros. Como le digo, si es que se ha detectado en algún momento algún caso de que algún compañero quiso hacer un abuso de esta confianza que se le da y tal vez hacer movimientos o retiros ilegales de cuentas de los socios, pues aquí todo el mundo sabe que aquí se tolera cualquier cosa, pero menos Ese tipo de delitos

4. ¿Cómo perciben los empleados la cultura organizacional según los últimos estudios o encuestas internas?

La última encuesta de cultura se la realizo en el pasado año, la encuesta tuvo una buena acogida casi al cien por cien de los colaboradores la realizó. En esta encuesta nos fue bien porque los compañeros conocen la historia de la filosofía, los valores la misión,

conocen, conocen este tipo de información tiene una buena relación con sus compañeros, con los como usted sabe, no todo, no todo puede ser perfecto. Entonces las falencias que se identificaron, pues fue un poco en el tema de la comunicación, que no siempre se logra llegar a todos los aspectos de la organización. Sobre la información de las tomas de decisiones importantes, también un poco la relación entre los subordinados y la gerencia. También se ve un poquito de dificultad con el tema de las agencias, porque si bien es cierto, todas las jefaturas nos encontramos en El Carmen que es la matriz, pero las agencias pues son organismos que se los ve por los compañeros, se sienten como ajenos y distantes de la institución. Puede ser por la distancia que tienen, entonces esa son un poco las falencias, pero en realidad Según los últimos Levantamiento de información que se tuvo , pues los compañeros se sienten bien manejando sus funciones, con sus compañeros Incluso la relación con el jefe se ve que es muy buena la relación, a diferencia de un poco la relación con la gerencia, obviamente La gerencia es un ente externo, es que nos hace control ,que nos da seguimiento entonces talvez por eso hay esos comentario que ellos tienen hacia gerencia Pero en realidad, en términos generales, pues según los estudios la cultura es buena

5. ¿Qué acciones se están tomando para fortalecer la cultura organizacional?

La cultura organizacional cómo le dijo, es el conjunto de tradiciones, de rito, de mitos, de políticas, de procedimientos, y de buenas prácticas institucionales. Entonces eso toca afianzar y toca hacerlo desde que el personal ingresa a la cooperativa Entonces por ese lado, en el tema de la selección, en el tema de la inducción ,de la incorporación, pues se están tomando cartas en el asunto, pero lo más importante que ahorita está la cooperativa

vivienda es una transición de gestión del cambio donde se busca identificar la cultura que se tiene actualmente y mejorar o potenciarla cómo lo vamos a hacer mediante una consultoría externa que se está viviendo en este momento lo de de la consultora, pues va a tener una percepción ajena externa de lo que está pasando en la cooperativa y el entregable que ellos no van a hacer llegar, pues es el manual de Cultura organizacional en el pues va a estar todo esto que les había mencionado los valores, la filosofía ,la historia, las buenas prácticas, lo que se está haciendo bien se me va a mejorar y potencializar y lo que se está haciendo mal pues se la va a intentar erradicar o eliminar en base al manual. El manual de Cultura es una herramienta que me va a permitir como talento humano. La ventaja de tener un manual de Cultura es que yo puedo exigir a los colaboradores el fiel cumplimiento y puede exigir a los Directivos también, llámese el presupuesto la predisposición, la apertura para yo hacer cumplir también el manual de cultura. Creo que eso es lo más importante que se está llevando a cabo sobre cultura en este momento.

6. ¿Cuáles son los valores fundamentales que guían a la organización?

Nuestros valores son la credibilidad, el respeto, la imparcialidad O Justicia, el orgullo y la Camaradería.

7. ¿De qué manera se comunica y se refuerza la cultura organizacional a los empleados?

Bueno la cultura. cómo se refuerza, como le digo, son unas prácticas diarias con la cotidianidad, sobre todo en el tema de una cultura de la puntualidad que todos los días hay que estar a los chicos solicitándoles su compromiso con la puntualidad. Hemos tenido muy poca Índice impuntualidad todos los días talento humano hace una revisión del biométrico. Habrá 1,2,3 casos en que no me parece una mala métrica, porque si de 77 personas que son

en la nómina que me lleguen dos atrasados, no me parece muy exagerado el número. eso por un lado de la cultura de la puntualidad, de ahí la cultura dentro de la cooperativa. Es muy respetuosa. Me refiero a, por ejemplo, uno puede dejar libremente sus materiales en cualquier lugar, su celular o computadora, su Tablet. Nunca se ha presentado casos de robo o de pérdida de extravíos Entonces es algo bueno que tiene la institución que hay que rescatar y eso se lo hace todos los días, como le digo, hablando con los jefes, los jefes hablan con los chicos de que las cosas de cada uno, pues no tiene por qué perderse los insumos, Herramientas o aparatos tecnológicos. Entonces eso se afianza, se reafirma todos los días y a cada rato.

Se comunica de manera formal la cooperativa participa de ciertos eventos sociales, institucionales como la cena de Navidad, como la cena de fin de año, los programas de aniversario de todas las agencias. todo eso se se me comunica De manera formal por los canales formales de comunicación. Entonces todos los días hay que trabajar en la cultura, no hay un día que no se pueda trabajar en una cultura porque es algo que se vive todos los días.

8. ¿Cómo se maneja la diversidad y la inclusión dentro de la organización?

Hablando de diversidad e inclusión, la cooperativa la benéfica es muy inclusiva y diversa a tal punto de que hay más mujeres que hombres los que trabajan en la cooperativa. Las mujeres están presentes en unas jefaturas, En los mandos medios está nuestra gerente de la mujer. Nuestra presidenta es mujer hay mujeres dentro del Comité de la comisión de educación, consejo de administración, el Consejo de Vigilancia. Entonces creo que es una ventaja. para nosotros es un orgullo poder decir que en la cooperativa hay más mujeres

trabajadoras que hombres. Entonces eso eso habla muy bien de la institución porque le da realce. El valor que tienen las mujeres, sobre todo que ocupan cargos de decisión, ocupen cargos en que Tienen bastante impacto el jefe de operaciones, la jefa Administrativa Financiera, que son dos áreas sumamente importantes en la institución, como le digo, nuestra encargada de marketing, la oficial de cumplimiento, son mujeres, entonces. La cooperativa está completamente abierta a la diversidad. Tenemos también compañeros que son del grupo LGBT, tenemos 3 compañeros que abiertamente, pues ellos se han identificados y la cooperativa no tiene ningún inconveniente, pues en que los compañeros estén enrolados en la nómina de la institución

9. **¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la cooperativa en términos de cultura organizacional y gestión del talento humano?**

Los retos más desafiantes que tienen la cooperativa en cuanto a cultura organizacional es este tema de la gestión del cambio, las personas están muy acostumbradas a llevar las cosas como se nos ha venido haciendo de manera informal, pero el mayor reto es implantar manual de Cultura. Pero obviamente el manual es solo el entregable. Solo en el documento físico lo que se necesita es como se dice comercialmente, es cambiar el chip de la mentalidad de las personas. Ese saber que la cooperativa te está dando toda la autonomía, toda la confianza, toda la transparencia para que tú hagas bien tu trabajo, pues entonces serás gratificante con la cooperativa haciendo bien tu trabajo. Entonces el tema de la cultura es un tema. Sumamente importante porque en la cultura lo que busca es generar sentido de pertenencia en el sentido de pertenencia, hace que te sientas motivado a venir a trabajar y una persona motivada, es una persona que tiene mejores indicadores y que es más productivo. Entonces por ahí va estrechado el tema de la rentabilidad de una

institución con el tema de la cultura de su personal. Entonces, ese es un reto, porque el momento de implantar una nueva cultura o identificar la cultura existente y que vamos a dejar de lado las malas prácticas y realizar las buenas. De eso se produce un fenómeno que se llama gestión del cambio. Entonces, en gestión del cambio las personas tienen que estar abiertas al cambio. Entonces esa es un reto.

El reto del talento humano es que la gente quiera dejar de lado las malas prácticas e implementar buenas prácticas. Entonces eso es un reto, porque mucha gente bueno, el ser humano es renuente al cambio. El ser humano Hay que hacer muchas cosas para que la gente quiera cambiar su forma de ver la cooperativa. Entonces eso sería un reto. El tema de la gestión del cambio, el tema de primero formalizar una cultura y que esa cultura se mantenga en el tiempo, porque una cultura que puede que este mes yo vea un cambio en la cultura de la gente, pero es difícil mantener. Entonces, cómo se hace el cómo se mantiene en el tiempo mediante campañas, mediante insumos y como le decía, con el manual. Por qué el manual lo que me hace es obligar al personal que cumpla y obligar a los directivos que me den fondos, que me den presupuesto y que me den la apertura para lo del tema de la cultura, entonces, el tema de retos de más grandes, que tiene el talento humano, es tal vez el crecimiento vertical que tiene la cooperativa se está extendiendo cada vez hay mayor número de colaboradores. El problema también es que La cooperativa tiene cuatro agencias, entonces los jefes departamentales estamos focalizados desde la matriz. Entonces es difícil hacernos presentes, hacernos visibles en todas las agencias todo el tiempo. Entonces eso es un reto que estamos llevando al mercado, que somos conocedores que debemos tomar cartas en el asunto.

10. ¿Cómo se gestiona la comunicación interna dentro de la cooperativa?

En cuanto a gestión interna de comunicación pues nosotros, tenemos una encargada de comunicación interna y marketing. Ella, pues lo que hace es crear las artes todo lo que tiene que ver con el marketing interno, Entonces el proceso es que los jefes departamentales enviamos la información. A marketing y marketing hace llegar a todo el personal cuando hay campañas con las ferias, cuando hay participación de la cooperativa. Entonces lo que se busca es ser lo más formales posibles. Nosotros tenemos un correo institucional que el dominio de la cooperativa. Entonces cuando talento humano, gerencia o marketing Envía la información que siempre se lo hace de forma fidedigna a los correos institucionales de los compañeros. Evitamos mucho que los rumores de pasillo evitar mucho lo que es información no verídica, como le digo cuando algún jefe departamental tiene que mandar información al personal que lo hace mediante el correo. Y también un poco de adaptándonos a la tecnología, pues tenemos un canal en la función del WhatsApp, donde tenemos un grupo de WhatsApp de todos los colaboradores, jefes departamentales, gerencia, en donde ahí también se postean las cosas de manera formal, porque la gerente es la que postea entonces cuando queremos compartir un arte, cuando hay proceso de reclutamiento lo hacemos mediante la página web mediante Facebook, Instagram y WhatsApp.

la comunicación de una importante siempre a los chicos se les hace en énfasis en la estructura orgánica. La estructura orgánica a más de indicarnos las franjas salariales, además de indicarnos los mandos de jerárquicos de supervisión. También indica grados de comunicación, es decir, una persona del área operativa tiene que comentar a su jefe inmediato, a su vez el jefe inmediato comenta al supervisor, el supervisor, el jefe de área y el jefe de área hace llegar su requerimiento a otro jefe de área. Entonces la línea de

comunicación es muy vertical. Lo que siempre se les pide a los compañeros es que si Tienen algún conveniente primerito comunicar al jefe inmediato. Siempre se ha intentado mantener la comunicación y que sea lo más lineal porque no puede ser transversal.

11. ¿Qué programas de capacitación y desarrollo profesional existen en la cooperativa?

la capacitación es otro proceso que tiene talento humano. Todo nace de identificar las necesidades de capacitación, cómo se hace esto mediante un cuestionario que se realiza en el mes de octubre o noviembre. La detección de necesidades de capacitación mediante un cuestionario. El jefe de talento humano se reúne con todos los jefes departamentales en una entrevista y se identifican las oportunidades de mejora, talento humano con juntamente con el jefe inmediato. El levantamiento de los temas entonces una vez levantado en los temas, se hace una matriz con todos los temas dependiendo de todas las áreas y Se pide un presupuesto, se maneja un presupuesto anual de capacitación que está dividido en dos grupos que son Las capacitaciones técnicas ya las capacitaciones de habilidades blandas Son cosas muy técnicas que solicita el jefe inmediato, porque nadie más que el jefe inmediato sabe dónde necesita más capacitación personal. Entonces las capacitaciones técnicas van por áreas y las habilidades blandas, como decía, son habilidades genéricas que debemos tener todos los colaboradores que trabajan en la Benéfica, por ejemplo, el servicio al cliente, La educación al servicio de una buena comunicación afectiva. Para tocar. todo esto está plasmado en plan de capacitación anual que fue hecho en base a la detección de necesidades.

Como aporte con el tema de la cultura hacerle un énfasis que la cultura es un trabaja constante del día a día, tiene que verse como el Pilar, como el DN, que tiene los colaboradores como el ADN que tiene la institución. Porque dependiendo de una buena cultura o una mala cultura La gente, pues es la perspectiva que tiene la gente entonces si es que yo fomento o le doy Prioridad

a que la cultura sea una cultura que reconoce el trabajo de los demás. Es una cultura que fomenta el respeto y los buenos valores, pues esa cultura misma va a llevar cada colaborador. Entonces yo me aseguro de que los colaboradores están alineados y la cultura siempre hay que hacer un paréntesis, que la cultura es de igual. Identidad y la identidad lo que hace es hacerte sentir perteneciente a una entidad y cuando tú te sientes de a gusto o te sientes perteneciente a una entidad, pues te sientes motivado y te exige a ti mismo. Entonces cuando tus llegas a ese punto, pues los estándares de productividad y de calidad en los servicios y producto incrementan por eso es la importancia de la cultura, sobre todo en estas instituciones como la benéfica, que ya no tiene solo en un lugar físico, sino que están presentes en cuatro lugares. Entonces es mucho más fácil cuando tú tienes en un solo lugar todos tus empleados y fomentas la cultura a intentar fomentar esto en lugares distantes. ahí es el tema de la madurez institucional o empresarial, porque las grandes empresas, pues se encuentran a nivel mundial, entonces como lo logran teniendo una cultura bien sólida.

Anexo 2 Entrevista al área de gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda.



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
EXTENSIÓN EL CARMEN**

Creada Ley N.º 313/noviembre 13 de 1985

Dirección: Av. 3 de julio y Carlos Alberto Aray Tele-Fax: 660-695

EL CARMEN – MANABÍ – ECUADOR

Objetivo: La siguiente entrevista tiene como intención aportar información para la realización de una Tesis de Grado sobre la cultura organizacional y la gestión de talento humano de la institución. La información suministrada en esta entrevista se utilizará exclusivamente con fines académicos.

Área: Gerencia

Entrevistado/a: Ing. Mariuxi Alcívar

Entrevistador: Angela Cevallos Cedeño

1. **¿Cómo describiría la cultura organizacional actual de La Benéfica?**
2. **¿Cómo describiría la cultura organizacional actual de La Benéfica?**
3. **¿De qué manera se aseguran de que todos los empleados comprendan y compartan los valores de la institución?**
4. **¿Qué estilo de liderazgo promueve en la cooperativa?**
5. **¿Qué estrategias ha implementado para gestionar cambios culturales en la organización?**

6. **¿Cómo describiría el clima laboral en La Benéfica?**
7. **¿Cuáles considera que son los principales desafíos culturales que enfrenta la cooperativa actualmente?**
8. **¿Qué oportunidades ve para mejorar la cultura organizacional en el futuro?**
9. **¿Cómo fomenta la comunicación abierta y la retroalimentación dentro de la institución?**

Anexo 3 Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda.



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
EXTENSIÓN EL CARMEN**

Creada Ley N.º 313/noviembre 13 de 1985

Dirección: Av. 3 de julio y Carlos Alberto Aray Tele-Fax: 660-695

EL CARMEN – MANABÍ – ECUADOR

Objetivo: evaluar la percepción de la cultura organizacional de la la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica.

Los resultados de la presente encuesta son de estricta confidencialidad y servirán a los autores para sustentar su trabajo de titulación, pertenecientes a la carrera de Contabilidad y Auditoría, ultimo nivel, razón por la cual se solicita contestar las preguntas con absoluta sinceridad. Muy agradecidos.

Indicaciones: señale la opción de respuesta que usted estime pertinente, acorde a cada pregunta:

DATOS INFORMATIVOS:

1. Especifique su sexo

- a. Masculino
- b. Femenino

2. En que rango de edad se encuentra

- a. De 18 a 29
- b. De 30 a 39
- c. De 40 a 49
- d. De 50 a 59

3. A que área de trabajo perteneces

- a. Administración financiera
- b. Gerencia

- c. Gestor de procesos
- d. Riesgos
- e. Talento humano
- f. Cumplimientos
- g. Negocios
- h. Seguridad de la información
- i. Operaciones
- j. Seguridad física
- k. Tecnología de la información

4. Tiempo de permanencia en la cooperativa

- a. Menos de un año
- b. De uno a cinco años
- c. De 6 a 10 años
- d. Mas de 10 años

5. Su etnia es:

- a. Blanco
- b. Mestizo
- c. Montubio
- d. Mulato

6.Cuál es tu profesión

- a. Master en finanzas
- b. Licenciatura en secretariado

- c. Licenciatura en comunicación
- d. Ingeniera en tecnología de la información
- e. Ingeniera contable
- f. Ing. en administración de empresas
- g. Economista
- h. Abogada

PREGUNTAS EMPRESARIALES

- 7. ¿Conoce usted la misión, visión y valores institucionales de la Cooperativa La Benéfica?**
- a. Si
 - b. No
- 8. ¿Te sientes alineado por la misión visión y valores de tu organización?**
- a. De acuerdo
 - b. Totalmente de acuerdo
 - c. Neutro
 - d. Totalmente en desacuerdo
- 9. ¿Están los valores de la organización alineados con los que tú consideras importantes en tu vida?**
- a. De acuerdo
 - b. Totalmente de acuerdo
 - c. Neutro
 - d. Totalmente en desacuerdo

10. ¿Consideras que la cooperativa es un buen lugar para trabajar?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

11. ¿En qué medida estarías de acuerdo con la relación Gerencia, jefaturas y los empleados en términos de apoyo y colaboración?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

12. ¿Consideras que el nivel de satisfacción en el trabajo es el deseado?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

13. ¿Estás de acuerdo con la evaluación del liderazgo dentro de la cooperativa?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

14. ¿Según tu criterio, concuerdas con la percepción de ser escuchado y valorado por tu opinión dentro de la cooperativa?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

15. ¿Consideras que existe un ambiente de trabajo positivo y motivador?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

16. ¿Crees que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

17. ¿Estás de acuerdo con la efectividad de la comunicación de la gerencia hacia los colaboradores?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

18. ¿Cuál consideras que sería el mejor canal óptimo para la comunicación interna en la cooperativa?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

19. ¿En qué medida estás de acuerdo con la transparencia en la comunicación sobre decisiones importantes dentro de la cooperativa?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

20. ¿Consideras que la relación con tu jefe inmediato promueve el cumplimiento de los objetivos que actualmente desempeñas?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

21. ¿Crees que se te ha proporcionado oportunidades de capacitación para mejorar tus habilidades laborales?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

22. ¿Crees que la cooperativa te ha apoyado en tu desarrollo profesional?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo

23. Para usted, ¿La cooperativa fomenta la actualización constante de habilidades y conocimientos?

- a. De acuerdo
- b. Totalmente de acuerdo
- c. Neutro
- d. Totalmente en desacuerdo