



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

# **T E S I S**

**PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO  
DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**"EFECTOS DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD LABORAL  
EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA  
COOPERATIVA SAN ANTONIO LTDA. AGENCIA LA UNIÓN".**

**PERIODO 2014-2015**

**AUTORA**

**Lcda. Janeth Lourdes Guillen Tufiño**

**TUTORA**

**Ing. Magdalena Huilcapi MAE.**



**Babahoyo - Los Ríos - Ecuador  
2015**



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHYO**

## **UNIDAD DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Tesis previa la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

#### **TEMA:**

**“EFECTOS DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO LTDA. AGENCIA LA UNIÓN”**

**PERIODO 2014-2015.**

#### **AUTORA**

Lcda. Janeth Lourdes. Guillen Tufiño

#### **TUTORA**

Ing. Magdalena Huilcapi MAE.

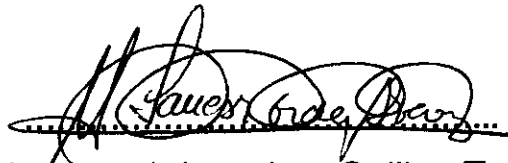
Babahoyo - Los Ríos - Ecuador

2015

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Ante las autoridades de la Universidad Técnica de Babahoyo declaro que el contenido de la Tesis cuyo título es "Efectos de los niveles de competitividad laboral en la calidad de atención a los usuarios de la cooperativa San Antonio Ltda. agencia la Unión" Ubicada en el cantón Babahoyo, Provincia Los Ríos, presentado como requisito de graduación para obtener el título de Magister en Administración de Empresas es original de mi autoría y total responsabilidad, y no compromete a la política de la Universidad Técnica de Babahoyo..

Atentamente,



Lcda. Janeth Lourdes. Guillen Tufiño

Ci. 120329090-J.



## APROBACION DEL TUTOR

En mi calidad de TUTOR del trabajo de investigación sobre el tema "EFECTOS DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCION A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO LTDA. DE LA AGENCIA LA UNION", presentado por la estudiante Janeth Lourdes Guillén Tufiño DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS considero que la tesis reúne las condiciones y requisitos necesarios para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado.

Babahoyo, Septiembre del 2015

Tutor

Ing. Magdalena Huilcapí MAE

## INFORME DE TESIS

Certifico, que la tesis, "EFECTOS DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCION A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO LTDA. DE LA AGENCIA LA UNION" de la postgradista Lcda. Janeth Lourdes Guillén Tufiño con CI: 1203290901 ha cumplido con lo estipulado en el reglamento de centro de postgrado, con las Normas de Educación Superior y las indicaciones del asesor.

Por tal motivo doy fe de que luego de la sustentación de la tesis de la postgradista ante el tribunal se han realizado las correcciones que los mismos solicitaron.

Babahoyo, 19 de noviembre del 2015

Atentamente



Ing. Magdalena Huilcapi MAE

Asesor de tesis.



**Universidad Técnica de Babahoyo**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

# CERTIFICACIÓN

**Ing. Magdalena Huilcapi MAE, Tutora de Tesis, a petición de la parte interesada.**

**CERTIFICO;** que la presente Tesis, elaborada por la Lcda. Janeth Guillén Tufiño, con el tema **EFFECTOS DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO LTDA DE LA CIUDAD LA UNIÓN** ". La misma que fue revisada, asesorada y orientada en todo proceso de elaboración, además fue sometida al análisis de Software Antiplagio URKUND, cuyo resultado es **10%** la cual se encuentra dentro de los parámetros establecidos para la titulación por lo tanto **considero apta para la aprobación respectiva.**

The screenshot shows the URKUND plagiarism report interface. At the top, the document title is "Formulario final tesis Maestría UTR Martes 1.14n.docx" with ID 015196659. It was submitted on 2015-09-07 17:57 (-05:00) to the Centro de Postgrados (cepec@utb.edu.ec). The receiver is JANEETH GUILLÉN. The report indicates a 10% similarity score based on 6 sources. A table lists the sources with their ranks and file names. The first source is from monografias.com, which is highlighted in orange. Below the table, a detailed view of the first source is shown, including a snippet of text from the thesis and a reference to another work by ONOFRE FERNANDEZ.

Rank	Path/File name
1	http://www.monografias.com/trabajos81/satisfaccion-cliente-nivel-calidad-de-servicio/...
2	http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080511152138AA00264
3	http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25002/129/1/TC-UCE-0009-14.pdf
4	http://www.gesioavis.com/web-cursos-administrativo/...
5	http://www.euroed.com/indes/plm/Pruebas_estadisticas2005a3
6	http://www.esa.es/biblioteca/autoridades/definicion-de-mejora-continua/2/

**External source:** http://www.monografias.com/trabajos81/satisfaccion-cliente-nivel-calidad... 100%

CLEMENTE MOQUILLAZA, Luis Alfredo (2008-90), en su tesis titulada: Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria, concluye "hace énfasis a las colas originadas en las oficinas de una entidad bancaria producto del sistema encargado de administrarla, con el fin de realizar mejoras en busca de la disminución del tiempo de espera de los clientes. Uno de los problemas que se suscitan en el banco de la nación son las largas colas realizadas por los clientes para realizar una operación, muchas veces el tiempo de espera en una cola determina el nivel de satisfacción de un cliente con respecto al servicio prestado. PELAES LEÓN Oswaldo Clemente, (2010, 97) Título: Relación del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos, concluye "La Satisfacción del Cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado. Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios, como se dice en círculos de negocios "la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho más rápido que un mal servicio durante y después de la compra". Un cliente al encontrarse en una situación de espera, puede llegar a sentir que está perdiendo tiempo que podría usarse en actividades productivas y se genera una percepción negativa sobre la calidad de atención prefiriendo muchas veces pagar más por un producto o servicio siempre y cuando tenga una atención de calidad.

ONOFRE FERNANDEZ, María Alejandra, (2011, 1.6). Título: "La influencia de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo económico y turístico de los microempresarios del Cantón Montalvo", indica que: La falta de organización y motivación de las agencias crediticias que hay en la localidad puede ser uno de los problemas en el desarrollo de los microempresarios, por lo que el proyecto está enfocado en organizarlos y estimularlos para que acudan a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, para incentivarlos al ahorro y que ellos tengan el derecho al crédito. Ya que con esta facilidad que otorgara la institución los microempresarios puedan adquirir este microcrédito y cumplir su objetivo de iniciar

certificación que confiero para fines legales.

firmadamente;

**Magdalena Huilcapi, MAE**  
**TORA DE TESIS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**EL TRIBUNAL EXAMINADOR OTORGA**

**AL PRESENTE TRABAJO**

**LA CALIFICACIÓN DE** .....

**EQUIVALENTE A** .....

**TRIBUNAL**


**SECRETARIA**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Que es el ser supremo, por ser él quien me permite estar en este mundo, por la vida, la sabiduría, salud que me brinda cada día, por iluminarme durante la elaboración de este trabajo y culminarlo con éxito.

### **A mi querida Madre**

Que me dio la vida y siempre me brindó su apoyo incondicional, su ternura y su amor.

### **A mi esposo**

Pilar fundamental para culminar con éxito la meta que me he propuesto como es obtener el título de Magister en Administración de Empresas

### **A mis hijas**

Que son la razón de mi vida, el motor que me da fuerzas para seguir luchando y por quienes he decidido formarme como profesional y mejor persona. Con seguridad esta experiencia servirá de ejemplo a seguir y guía en sus vidas



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar, al ser Supremo, único dueño de todo saber y verdad, a los maestros de esta prestigiosa universidad por brindarnos su conocimiento y sabiduría durante el periodo que duró nuestro estudio.

A mi entrañable esposo, y mis familiares que día a día supieron comprender la ardua tarea emprendida y estuvieron prestos para brindarme su apoyo, sin ellos apoyando tal vez sería menos agradable este momento.

A mis compañeros de curso con quienes hemos compartido durante todo este tiempo apoyándonos unos a otros hasta culminar con nuestro objetivo.

No puedo dejar de agradecer a mi tutora Ing. Magdalena Huilcapi MAE. por su oportuna, precisa e instruida orientación para el logro del objetivo de culminar mis estudios de magister.

## INDICE

1.- INTRODUCCIÓN.....	10
2.- IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	12
3.- MARCO CONTEXTUAL.....	12
3.1.- Contexto Nacional .....	12
3.2. Contexto Provincial.....	14
3.3.- Contexto Local.....	16
3.4. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" Ltda. Los Ríos. ....	18
4.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	22
5.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
5-1.- Problema General o Básico.....	23
5.2.- Sub problemas.....	23
6.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
7.- JUSTIFICACIÓN.....	25
8.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	27
8.1.- Objetivo general.....	27
8.2.- Objetivos específicos.....	27
9.- MARCO TEÓRICO.....	28
9.1.- Marco Conceptual.....	28
9.2.- Marco Referencial.....	35
9.2.1 Antecedentes de la Investigación .....	35
9.2.2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	41
9.2.3. Principios.....	42
9.2.4. Permanencia de los Principios que Involucra el Cooperativismo.....	45
9.2.5. Variables de éxito y / o fracaso en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	45
9.3. Bases teóricas.....	47
9.3.1. Niveles de competitividad laboral.....	49
9.3.2. Tipos de niveles .....	50
9.3.3. Atención al cliente .....	52

9.3.4. Calidad de atención a los clientes.....	52
9.3.5. Satisfacción del cliente.....	53
9.3.6. ¿Por qué evaluar la satisfacción al usuario o cliente?..	54
9.3.7.-Manual de procedimientos.....	54
9.3.8.- Los procedimientos.....	55
9.4.- Postura Teórica. ....	56
10.- HIPÓTESIS.- .....	56
10.1.- Hipótesis General o Básica. ....	56
10.2.- Sub hipótesis o Derivadas.....	56
11.- RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	58
11.1.- Pruebas Estadísticas aplicadas en la verificación de las hipótesis.....	58
11.2.- Interpretación y Análisis de datos.....	60
11.3.- Conclusiones y recomendaciones generales y específicas acerca de los resultados de la investigación. ....	128
11.3.1.-Conclusiones.- .....	128
11.3.2.- Recomendaciones .....	129
12.- PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS. ....	130
12.1.- Alternativa obtenida. ....	130
12.2.- Alcance de la Alternativa .....	130
12.3.- Aspectos Básicos de la alternativa.....	131
12.4.- Resultados esperados de la alternativa. ....	133
13.- BIBLIOGRAFÍA.....	135
14.- ANEXOS.....	137
Anexo N° 1.....	137
Matriz de interrelación.....	137
Anexo 2.....	138
Operacionalización de las variables .....	138
ÍNDICE DE TABLAS.....	146

## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento es el resultado del trabajo de investigación realizado en el marco del plan de estudio para la obtención del título de magister en Administración de Empresas. Bajo la idea del tema de investigación "Efectos de los niveles de competitividad laboral en la calidad de atención a los usuarios de la cooperativa San Antonio Ltda. de la agencia la Unión"

Se presenta la situación problemática que en lo relevante se encuentra que: la carencia de un sistema de control en la administración provoca inconvenientes en las políticas de los procesos internos, y aspectos externos relacionados con el servicio al cliente con implicación en variaciones en estándares de calidad de servicios y productos que ofertan. Se plantea el problema general ¿De qué manera los niveles de competitividad laboral inciden en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa San Antonio Ltda., apoyado por tres Sub problemas los que buscan dar cuenta de: Cuáles son las falencias que se presentan en la calidad de atención a los usuarios, cómo incide la aplicación de un manual de procesos en el desarrollo organizacional de los diferentes departamentos, de qué forma se puede aplicar mecanismos de control y evaluación al personal que labora en la Cooperativa y que se pueda vigilar el funcionamiento de un sistema de mejora continua. La investigación se delimita al área de talento humano, aspecto clientes, límite de contenido administración, procesos de servicios de atención al cliente y talento humano, límite espacial cooperativa San Antonio, sucursal La Unión, en el periodo Marzo - Agosto 2014

Se identifican 2.907 unidades de observación de las que se toma una muestra de 510 entre: socios, usuarios, empleados y directivos. El objetivo general se orienta a: Proponer un sistema de mejora continua en el Proceso Administrativo que garantice la competitividad laboral que inciden en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa San Antonio Ltda. Parroquia la Unión, Cantón Babahoyo, Provincia Los Ríos. Con tres objetivos específicos: Realizar el diagnóstico interno, determinar el estado interno y externo, determinar la incidencia de un manual de procesos y el uso de herramientas técnicas administrativas, diseñar mecanismos de

capacitación, control y evaluación que permita a los directivos vigilar y medir el funcionamiento del Sistema de Mejora Continua.

Se asume como postura teórica el proceso de orientar la investigación hacia la predicción, postura que se encuentra ubicada dentro del paradigma positivista o empírico, ya que lo importante es plantear una serie de hipótesis, es decir, predecir que algo va a suceder y luego comprobar o verificar que así sucedió. Se genera la Hipótesis General conociendo los niveles de competitividad laboral se mejoraría en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa, acompañada esta de las Sub hipótesis: Realizando un análisis FODA se identifican las causas que enfrenta el personal para el desempeño de las funciones, Implementando un modelo de gestión se establecen lineamientos y estrategias apropiadas para el direccionamiento correcto del control administrativo y la gestión de la atención a los clientes, la ejecución de ciclos de capacitación al personal sobre métodos de valoración del desempeño y atención al cliente influirá en el proceso de mejora continua

Se aplican la Pruebas Estadísticas para la verificación de las hipótesis, con lo que se da paso a la Interpretación y Análisis de datos. Arribando con ello a las conclusiones y recomendaciones generales y específicas acerca de los resultados de la investigación.

En las conclusiones, encontramos que en la C.A.C.S.A.L. la composición del segmento de clientes en el área de influencia es múltiple, sin embargo se evidencia un desbalance entre la propuesta de gestión de la agencia y los requerimientos de servicios financieros del sector, haciendo entender que hay una inadecuada planificación y orientación del quehacer institucional, provocando la deserción de clientes y la consecuente reducción de cobertura y pérdida de presencia en el mercado. En lo que a capacitación se refiere al personal esta actividad es limitada por lo que este es hecho afecta de manera directa y contribuye al deterioro de la motivación, el manejo adecuado de los procesos de atención a los usuarios, pero que se puede contemplar planes en los que se involucren nuevos criterios para la gestión de la agencia la Unión.

La estructura organizacional pequeña permitiría la implementación de una gestión ágil con procesos de mejora continua y socialización permanente del

desarrollo de un Plan de gestión Sin embargo en la actualidad la dinámica de la gestión administrativa y sus respectivos procesos, se evidencia que los trámites que se realizan son largos y con exigencia en momentos innecesarios, haciendo que la comunidad se desmotive y los institución pierda credibilidad.

Se hacen recomendaciones como son: La planificación estratégica de la agencia debe ser elaborada de manera participativa y socializada con los sectores y segmentos de la gestión interna e incorporada a la gestión general de la Cooperativa, identificar nudos críticos y simplificar los procesos para la prestación de servicios financieros a la comunidad del entorno, con la finalidad de mejorar la eficiencia y promover la fidelidad de los clientes, definir un Plan Estratégico, normativas claras, implementar un código de ética institucional, retroalimentar la gestión de manera periódica, establecer un plan de capacitación en temas relacionados a las actividades cotidianas que desarrolla el personal, elaborar un sistema de evaluación que identifica con claridad los logros y se establezca un plan de incentivos por el logro de metas y objetivos y se monitoree el desempeño laboral de manera frecuente, siempre orientados en que la acción estará dirigidas a fortalecer la gestión administrativa en las diferentes etapas del plan de gestión para lograr la satisfacción de los clientes de la Cooperativa, desarrollar e implementar mecanismos de socialización y seguimiento de la ejecución de las actividades utilizando medios de difusión acorde a la dinámica social de la población del entorno en que se desenvuelven las actividades.

Se realiza una propuesta de aplicación de resultados que consiste en un Plan Estratégico para fortalecer la gestión administrativa y la prestación de servicios mediante la capacitación, implementación de estrategias de control y seguimiento al personal en las diferentes etapas del proceso de atención a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y crédito "San Antonio Ltda. dando a la aplicación de la alternativa un alcance de ser aplicada de manera progresiva en todas las áreas de atención al usuario. Con la aplicación de Plan Estratégico para fortalecer la gestión administrativa y la prestación de servicios mediante la capacitación, implementación de estrategias de control y seguimiento al personal en las diferentes etapas del proceso de atención a los usuarios se espera reducir las falencias presenta a la hora de evaluar la

calidad de atención por los usuarios, con el funcionamiento de un sistema de mejora continua orientado al beneficio de los clientes

## ABSTRACT

This document is the result of research work carried out under the plan of study for obtaining master's degree in Business Administration. Under the idea of the research topic "Effects of labor competitiveness levels in the quality of service for users of the cooperative San Antonio Ltda. Agency Union"

The lack of a control system causes inconvenience in administering the policies of internal processes and external aspects of customer service with involvement in variations in quality standards: the problematic situation that what matters is presented services and products offered. The general problem How labor competitiveness levels affect the quality of service for users of the Cooperative San Antonio Ltda, supported by three Sub problems who seek to account for Plants is: What are the shortcomings that arise the quality of service to users, how it affects the application of manual processes in the organizational development of the various departments, how you can apply control mechanisms and assessment personnel working in the cooperative and can be monitored the operation of a system of continuous improvement. The research defines the area of human talent, customers look, content limit management; processes of customer services and human talent, cooperative space limit San Antonio, La Union branch in the period March - August 2014

Partners, users, employees and managers: 2,907 units of observation of a sample of 510 are taken between identified. The objective general.se guides: Propose a system of continuous improvement in the administrative process that ensures labor competitiveness that impacts the quality of service for users of the Cooperative San Antonio Ltda Union Parish, Canton Babahoyo, of Los Rios Province. with three specific objectives: Conduct internal diagnosis, determine the internal and external state, to determine the incidence of manual processes and the use of administrative technical tools, design mechanisms for training, monitoring and evaluation allows managers to monitor and measure Operating System Continuous Improvement.

It is assumed as theoretical position the process of focus research on the prediction, a position that is located within the positivist or empirical paradigm, since the important thing is to raise a number of assumptions, is



predict that something will happen and then check or verify that it was so. The general hypothesis is generated knowing the levels of labor competitiveness is improve the quality of service for users of the Cooperative, accompanied this in the Sub hypothesis: Doing a SWOT analysis causes facing staff to perform the functions identified implementing a management model and appropriate guidelines for proper routing of administrative control and management of customer service strategies are set, the execution cycle training about performance appraisal methods and customer influence the continuous improvement process

Statistical tests for the verification of hypotheses, which gives way to the interpretation and analysis of data, apply. There by arriving at general conclusions and specific recommendations on the results of the investigation. In the conclusions, we find that in the CACSAL the composition of the customer segment in the area of influence is multiple, but an imbalance between the proposed agency management requirements and financial services industry is evident and an understanding that there is inadequate planning and orientation of the institutional activities, causing churn and the consequent reduction of loss coverage and market presence. As far as regards staff training this activity is limited so this is done directly affects and contributes to the deterioration of motivation, proper management of service processes to users, but you can see plans the new criteria for managing EU agency involved.

The little organizational structure would allow the implementation of a streamlined management process of continuous improvement and ongoing socialization of developing a management plan, however today the dynamics of administrative management and their respective processes, it is evident that the procedures carried out are long and unnecessary demands on time, making the community institution demotivated and lose credibility.

Strategic planning of the agency must be prepared in a participatory manner and socialized with sectors and segments of the internal management and incorporated into the overall management of the cooperative, identify critical points and simplify processes for the provision of: recommendations as they are made financial services to the surrounding community, in order to improve efficiency and promote customer loyalty, define a strategic plan,

clear standards, implementing an institutional code of ethics, management feedback on a regular basis, establish a training plan on issues related to the daily activities that the staff develop an evaluation system that clearly identifies achievements and an incentive scheme is established for the achievement of goals and objectives and job performance is monitored frequently, always oriented the action is aimed at strengthening the administration at different stages of the management plan to achieve customer satisfaction Cooperative, develop and implement mechanisms of socialization and monitoring the implementation of activities using media according to the social population dynamics of the environment in which the activities are developed.

a proposal for appropriation of profits consisting of a strategic plan to strengthen the administrative management and provision of services through training, implementation of control strategies and monitoring personnel in the different stages of the process of care for users is performed the credit union "San Antonio Ltda. giving the application of a range of alternative be applied progressively in all areas of customer service. With the implementation of the Strategic Plan to strengthen the administrative management and provision of services through training, implementation of control strategies and monitoring personnel at different points in the process of user services it is expected to reduce the shortcomings present at the time of evaluate the quality of care for users, with the operation of a system of continuous improvement aimed at customer benefit

## **1.- INTRODUCCIÓN.**

La motivación para escoger, investigar y desarrollar este tema, es plasmar en un documento técnico científico la experiencias de investigar la actitud que experimentan las personas que trabajan en una institución financiera de primer piso al atender a los cliente que además de ser sus usuarios también son socios de la institución, esta indagación conlleva a desarrollar una actitud analítica, observadora, constructora de nuevas ideas y propositora de cambios, cambios que sirvan para orientar el crecimiento institucional basado en el incremento de su cartera de clientes como producto de la confianza y fidelidad de los clientes hacia la institución, en razón de que desde mi experiencia laboral en el sector de la prestación de servicios financieros a través del tiempo he observado falencias y lo mucho que se puede lograr cuando el cambio de actitud del personal se opera en beneficio de los clientes, brindándoles una adecuada atención, este cambio que tiene que partir de la modificación conductual de todos los involucrados, observando los principios que orientan a la institución y alcanzando el profesionalismo en el ejercicio de las labores diarias,

Bajo la idea de analizar los efectos que causan los niveles de competitividad laboral en la calidad de atención a los usuarios y proponer cambios que conlleven al mejoramiento de todo el ámbito donde desarrolla sus actividades la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión”

El sistema propuesto sigue la secuencia del ciclo de la mejora continua iniciará con el diagnóstico a través de un análisis FODA, el cual comprende un acercamiento hacia la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, Sucursal la Unión; prosigue con el establecimiento del direccionamiento estratégico para analizar y determinar la actualización de la Misión, la Visión y las políticas de calidad, y la fase de planificación de actividades a ejecutarse para lograr

los objetivos que el sistema propone. El proceso del sistema de mejora continua de procesos administrativos continuará con la fase de ejecución, la que incluye la preparación del personal, las acciones tendientes a superar los problemas existentes, se continua con la siguiente fase control y evaluación como acción conducente a comparar de manera continua las desviaciones producidas, el cumplimiento de los objetivos propuestos y finalmente el ciclo donde se observan los resultados esperados.

Es necesario reconocer la importancia de atender correctamente las necesidades de los clientes, el propósito es alcanzar relaciones a largo plazo con él y con ello el logro de la vigencia en el mercado, para ello, será necesario identificar las variables que influyen y determinan el comportamiento de los clientes, identificar los factores que afectan a la calidad de atención que perciben los clientes, las acciones que producen su satisfacción y consecuente lealtad hacia la empresa, se hace énfasis en lo necesario que conocer que la cartera de clientes de las instituciones financieras es uno de sus activos más importantes, en razón de que está relacionada directamente con las utilidades del negocio, puesto que, poseer una adecuada cartera de clientes, es vital para mantener la vigencia de la entidad financiera.

Al final de esta investigación se pretende dar cuenta de:

- La Identificación de los efectos de los niveles de competitividad laboral en la calidad de atención a los usuarios de la cooperativa san Antonio Ltda.
- Determinación de la calidad percibida por los clientes,
- Comprensión de qué manera esta producen satisfacción y lealtad hacia una institución financiera.
- Con la utilización de modelos estructurales la estimación de determinantes de: calidad percibida en el servicio financiero, satisfacción y lealtad de los clientes,

- Elaboración, aplicación y validación de una escala de medida para las variables que afectan el comportamiento de los clientes de una institución financiera,
- Identificación y análisis de los factores que afectan su satisfacción, con propósito de presentar herramientas que orienten las decisiones de la empresa.
- La presentación de un plan de acción para la implementación del sistema de mejora continua, con responsables, cronograma y presupuesto para que la cooperativa pueda evaluar si está en la capacidad de implementar el Sistema de Mejora Continua de Procesos Administrativos.

## **2.- IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Efectos de los niveles de competitividad laboral en la calidad de atención a los usuarios de la cooperativa San Antonio Ltda. de la agencia la Unión”

## **3.- MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1.- Contexto Nacional**

La legislación ecuatoriana inserta desde 1.937 información relacionada a las cooperativas, sin embargo es en la década correspondiente a los años del cincuenta al sesenta que cobró vigor notándose su presencia en el ámbito nacional, en este periodo de tiempo es que se produce la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas con características de primer y segundo grado, estas creaciones se producen por iniciativas y motivación del sector público, privados y promotores de ONG es decir, agentes ajenos a los sectores involucrados, entre los que se señalan a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización política o social. También se señala la acción desarrollada

por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personales de movimiento cooperativo

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito. El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yeroivi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dictó el reglamento respectivo.

En la actualidad, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, se destaca la organización que han desarrollado por su iniciativa, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

El sistema Cooperativo de ahorro y crédito en el Ecuador ha tenido un significativo desarrollo con relación al crecimiento del sistema bancario, pues entre el 2.000 y 2.006 logró un incremento en el volumen de activos de más de 100 % respecto al incremento del 48 % alcanzado por los bancos.

En las últimas cinco gestiones las cooperativas lograron un crecimiento del 6%, pese al entorno adverso que confronta el País caracterizado por la recesión. El moderado crecimiento frente al importante y continuo achicamiento del sector bancario (-30%) muestra la bondad de las estrategias y ventajas competitivas que desarrollaron estas pequeñas entidades.

A partir de Enero del 2013 en Ecuador el Subsistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito pasó a ser controlado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Bajo este régimen en este instante registran su participación en el mercado cooperativo crediticio 927 instituciones que se ubican de acuerdo al Catálogo Único de Cuentas mismo que es de uso obligatorio para las instituciones del sector financiero popular y solidario que se ubican en segmentos según el monto de sus capitales distribuidos como sigue:

- Segmento 1, Mayor a 80'000.000
- Segmento 2, Mayor a 20'000.000 hasta 80'000.000
- Segmento 3, Mayor a 5'000.000 hasta 20'000.000
- Segmento 4, Mayor a 1'000.000 hasta 5'000.000
- Segmento 5, hasta 1'000.000

Este grupo de instituciones están regidas por: la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, las disposiciones legales del Código Orgánico Monetario y Financiero, las resoluciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las Normas Nacionales e Internacionales de Contabilidad. ([seps.gob.ec/documents/](http://seps.gob.ec/documents/))

### **3.2. Contexto Provincial**

En la provincia de Los Ríos en la actualidad existen 26 cooperativas de ahorro y crédito, 3 en proceso de liquidación y 23 activas, de estas últimas dos tiene su asiento matriz en el cantón Montalvo entre las que esta la cooperativa de ahorro y crédito "San Antonio Ltda. - Los Ríos"

En el concierto de las cooperativas de ahorro y crédito que existen en la provincia de los Ríos, 2 se ubican en el segmento 3, 5 en el segmento 4 y 18 están en el segmento 5.

Los montos aproximados tomamos como referencia las siete cooperativas de ahorro y crédito de la Provincia de Los Ríos que se encuentran en plan de fortalecimiento, puesto que por esta razón se han logrado recoger algunos datos un poco más precisos. De las restantes no se pudo obtener una información tan cercana a la realidad por cuanto no cuentan con un sistema que les permita mantener ordenada la información y a la mano.

Las actividades orientadas a la retención de los clientes generan una serie de beneficios a las empresas, por lo tanto, es necesario identificar los factores que afectan la satisfacción y lealtad de un cliente con una institución financiera, dado que de este modo se puede conseguir consolidar una cartera de clientes, así como poseer una serie de lineamientos de acción.

<b>N</b>	<b>COOPERATIVA</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>PATRIMONIO</b>
1	Los Ríos	5,250.00	3,850.00	1,400.00
2	Salitre Ltda.	2,790,607.07	1,710,216.54	1,080,390.53
3	Pueblo viejo	199,153.86	124,704.86	74,449.00
4	San Antonio	463,205.49	276,039.92	187,165.57
5	23 de noviembre	98,327.98	98,039.92	241.76
6	Universidad técnica de Babahoyo	182,352.13	116,919.00	65,433.13
7	Fundar	825,000.00	575,000.00	250,000.00
	Total	4.563.896,53	2.904.816,54	1.659.079,99

**(Ochoa Vargas, 2005)**



N	COOPERATIVA	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO
1	Los Ríos	5,250.00	3,850.00	1,400.00
2	Salitre Ltda.	2,790,607.07	1,710,216.54	1,080,390.53
3	Pueblo Viejo	199,153.86	124,704.86	74,449.00
4	San Antonio	463,205.49	276,039.92	187,165.57
5	23 de Noviembre	98,327.98	98,039.92	241.76
6	Universidad Técnica de Babahoyo	182,352.13	116,919.00	65,433.13
7	Fundar	825,000.00	575,000.00	250,000.00
	Total	4.563.896,53	2.904.816,54	1.659.079,99

**(Ochoa Vargas, 2005)**

"Estas cifras muestran la importancia que fue cobrando el sector cooperativo de ahorro y crédito en el sistema de intermediación financiera y la necesidad de generar un marco regulatorio que posibilite su funcionamiento y competitividad en el sistema, bajo normas uniformes".

**(Ochoa Vargas, 2005)**

### **3.3.- Contexto Local**

La parroquia La Unión es una de las 4 parroquias rurales del cantón Babahoyo, fue creada el 1 de Abril de 1991 mediante Ordenanza del Consejo Municipal de Babahoyo, fue publicada en el registro oficial el 5 de junio de 1992.

Esta parroquia inicialmente estaba constituida por 20 recintos aledaños y la cabecera parroquial "La Unión". Ya para el 2.005 existen 30 recintos que la conforman Sus habitantes gozan de un clima cálido húmedo con periodos de lluviosos de 4 meses, un periodo de transición entre la fase lluviosa y seca de 1 mes, un periodo de verano de 6 meses llegando al mes de diciembre que también se lo considera de transición entre periodo verano e invierno. Es atravesada de norte a sur por dos ejes hídricos cuyos afluentes son el río Pita que en este territorio se lo conoce como río Clementina y el río Telimbela que al ingresar a los

terrenos de la Unión toma el nombre de Potosí, a estos dos se suma una serie de esteros, complementándose con canales de riego agrícola que son utilizados por la Hacienda “La Clementina” que tiene su asiento en esta parroquia. Cuenta con 12 haciendas bananeras, 16 agrícolas y 2 ganaderas en cuanto a la propiedad de los bienes estos relejan 246 predios pertenecen a pequeños productores, 29 son medianos y 16 están considerados como grandes, Los principales rubros de producción son: Arroz, soya, frejol, maíz, cacao, banano, entre otros, **(Mestanza,B., Roby,L.,Junco,J. y Mesa,L., 2005)**

En 1996, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Inicia sus operaciones el 29 de octubre de 1969, tiene su sede principal en el cantón Montalvo, mantiene varias sucursales entre ellas la que se ubica en la parroquia La Unión, que inició sus operaciones a partir del año 2.000, es a partir de esta fecha que esta cooperativa que constituida como institución financiera joven que mantiene un crecimiento sostenido, se sustenta en la riqueza de los recursos humanos, productivos y naturales de la parroquia La Unión y la Provincia de Los Ríos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Es una Cooperativa joven pero con un crecimiento sostenido, que se sustenta en la riqueza de los recursos humanos, productivos y naturales de la Provincia de Los Ríos. **(Ochoa Vargas, 2005)**

### **Misión**

Ser una Institución que brinda Servicios Financieros con oportunidad, para aportar al desarrollo y mejor calidad de vida de la familia y a la Comunidad en la Provincia de Los Ríos

### **Descripción**

### **3.4. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" Ltda. Los Ríos.**

La cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" Ltda. Fue creada el 29 de octubre de 1969 con acuerdo ministerial No.2693, por gestiones realizadas de un grupo de personas y con la colaboración del sacerdote de la comunidad, en el año de 1992 deja de funcionar; reiniciando sus actividades en el año de 1996.

Al llegar a la gerencia de la cooperativa la Sra. Mariana Guerrero, hija de un de los fundadores de la institución, con el objetivo propuesto por un grupo de personas, ya que en ese tiempo no había instituciones financieras, con el apoyo de Fudecoop hoy Coorscoop, la misma que aporta con S/. 3.000.000,00 de sucres lo que sirvió para implementar la oficina y dar pocos créditos;

A comienzos del año 1997 logro hacer un convenio con la Ilustre Municipalidad del cantón Montalvo para operar colocando créditos, esto dio mayor seguridad en los créditos y en cierta forma a tener una amplitud de acción dentro del cantón, en año 2.000 se firma un convenio con la Corporación del CENTRO ANDINO DE ACCION POPULAR (CAAP), y recibe un préstamo de \$6'000.000, el que sirvió para la colocación de micro créditos, en la zona urbana del cantón, con este aporte financiero se incrementó el otorgamiento de créditos y por tanto el ingreso de nuevos socios.

En este año por solicitudes de persona socias y no socias de la parroquia La Unión, se abre una ventanilla, que luego de hacer el análisis respectivo habré su puerta al público, y cuenta con edificio propio.

En el año 2002 solicitó un crédito con la garantía del CAAP, a la CORPORACION FINANCIERA NACIONAL (CFN). (\$ 30,000.00), Los que

servieron para el crecimiento institucional, en el año 2004 se firma un convenio institucional con PROLOCAL, el que proporciono ayuda para la adecuación de oficinas.

La cooperativa comenzó a crecer y tener socios del cantón y fuera de él, por petición de autoridades y socios de la cooperativas que viven en Babahoyo solicitan que se abra una agencia en ese cantón, la que abrió sus puerta el 6 de diciembre del 2004, en febrero del 2005 se inaugura el edificio propio de la matriz.

En este año la cooperativa con financiamiento de PROLOCAL, logro hacer la transmisión de datos de las tres oficinas, brindando un mejor servicios a sus asociados, a medida que la cooperativa va creciendo en la provincia, los moradores (socios) de la parroquia Mata de Cacao y del cantón Vinces, solicitan que se abra una agencia, después de los análisis correspondiente, nuevamente con la ayuda de PROLOCAL para la adecuación de las oficinas, se abrieron las agencias el 2 de febrero del 2006 en Mata de cacao y el 24 de abril del mismo año en el Cantón Vinces.

En la actualidad la Cooperativa cuenta con el apoyo del CAAP, SWISSCONTACT Y COORSCOOP en lo que se refiere a capacitación a empleados y administrativos, se mantiene convenios con instituciones como: colegios, Dirección de Estudios de la provincia, Municipios y haciendas, los que ayudan a facilitar el retorno de los créditos; el año 2007 en el mes de enero se hace un crédito de \$ 300.000,00 a OICOKREDIT

Cuenta con 4 agencias, 18.000 socios, un activo de \$10.500.000,00, un pasivo de \$ 8,500.000,00 y un patrimonio \$ 1.800.000,00.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Promueve la determinación del lineamientos claros en su planificación que apoyen su desarrollo y el de la comunidad a través de la prestación adecuada de productos y servicios financieros dentro de su zona de influencia, enmarcados en un nuevo escenario que nace con el reconocimiento constitucional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como actores trascendentales en las economías locales, regionales y por su puesto a nivel nacional.

Hoy la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., presta sus servicios a la región 5 de nuestro país en la provincia de Los Ríos con cinco oficinas operativas en tres cantones:

Montalvo (matriz),  
Babahoyo 1,  
Parroquia La Unión 1,  
Parroquia Febres Cordero1 y  
Vinces 1

Cuenta con la colaboración de 20 empleados, que se esmeran en poner en alto su eslogan “Juntos hacia el progreso” y hacen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., la empresa reconocida en su ramo, por la confianza de sus clientes que día a día la prefieren.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., está considerada dentro del sector de servicios financieros y se caracteriza por ofrecer servicios de Intermediación financiera con el público.- Actividad que consiste en:

- Entrega de créditos,
- Captación de ahorros y a plazo fijo,
- Pago del bono de desarrollo humano
- Pagos interbancarios y

- Remesas del exterior.

La incorporación de estrategias de marketing es considerada como una etapa lenta y causa rechazo. Sin embargo, la Cooperativa como entidad controlada, y que redonda su beneficio en sí mismo y por velar por el bienestar de sus socios debe cumplir con las normas exigidas por el Organismo ente de Control encargado de velar por los recursos de los socios.

En la actualidad la Cooperativa experimenta debilidades, relacionadas a inadecuadas estrategias de marketing que se ubican en un rango desde inadecuada gestión de su aplicación en los puntos estratégicos de la cooperativa hasta la nula ejecución de estos, no se orienta al mercado objetivo, los periodos cuando se los realizan son cortos, otro factor que afecta es la limitada presencia de la existencia de la cooperativa en el ideario de las personas al momento de buscar alternativa para solucionar sus problemas de índole financiero, a este último factor se atribuye bajo posicionamiento alcanzado en el mercado provocando un crecimiento lento de la cartera de clientes, otro factor que afecta es el desconocimiento del personal que labora cumpliendo largas jornadas esperando que lleguen clientes que no se han motivados para que usen los servicios que la institución ofrece, se encuentran dificultades en el flujo de procesos, el personal no responde a las exigencias de la competencia empresarial actual, atribuidos a varios problemas internos, carencia sistema de planificación estratégica, toma de decisiones no basado en indicadores que engloben a toda la gestión de la empresa,

Como potencialidades se anotan la existencia de un mercado que si bien es cierto está siendo penetrado por la competencia, sin embargo es amplio y diverso en las actividades económicas que realizan, la Coop. cuenta con instalaciones propias, el personal que labora conoce la zona,

hay la predisposición de emprender acciones para mejorar el desempeño laboral

Los productos con los que se propone dar atención a los potenciales usuarios de esta Coop. Son:

Créditos Agrícolas,  
Crédito de Comercio,  
Crédito de Consumo  
Credi Grupo,  
Pólizas,  
Ahorro Programado,  
Pago de Soat,  
Money Gram,  
Anticipo de Sueldo,  
Cajero Automático,

#### **4.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

En los momentos actuales los modelos de competitividad ya no es tema únicamente de las grandes organizaciones mundiales y locales, sino que se ha convertido en una necesidad que las medianas y pequeñas empresas requieren para fortalecer su presencia en el mercado.

La carencia de un sistema de control en la administración en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" Ltda. Provoca serios inconvenientes en las políticas de los procesos internos, y aspectos externos que están relacionados con el servicio al cliente y esto evidentemente implica variaciones en los estándares de calidad de sus servicios y productos.

Existe una visión parcial de la Organización, los principios son muy generales, esto dificulta la aplicación de la complejidad que presentan las

organizaciones modernas, existe una marcada lentitud en los procesos y un alto índice de quejas, a esto se suma que no existe un plan de trabajo o manual de proceso.

El débil liderazgo no ha permitido un desarrollo de las actividades y generación de nuevos objetivos de crecimiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Antonio" Ltda., en los últimos años, el insuficiente compromiso institucional y de los socios ha retrasado el cambio de ciertos aspectos fundamentales para mejorar el servicio y la rentabilidad de la cooperativa, sumado a esto la reducida capacitación de empleados y trabajadores ha generado desmotivación en los mismos, lo que ha repercutido en el servicio de atención al cliente.

La existencia de aspectos externos, que se identifican como mal estado de la infraestructura vial ocasiona dificultad para el arribo de clientes a las oficinas de la cooperativa en la parroquia La Unión.

## **5.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **5-1.- Problema General o Básico**

¿De qué manera los niveles de competitividad laboral inciden en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa San Antonio Ltda de La Agencia La Unión, parroquia La Unión del cantón Babahoyo en la provincia de Los Ríos?

### **5.2.- Sub problemas**

**5.2.1.-** ¿Cuáles son las falencias que se presentan en la calidad de atención a los usuarios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San



Antonio Ltda agencia La Unión e inciden en el desarrollo de la cooperativa?

**5.2.2.-** ¿Cómo incide la aplicación de un manual de procesos en el desarrollo organizacional de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda agencia La Unión?

**5.2.3.-** ¿De qué forma se puede aplicar mecanismos de control y evaluación al personal que labora en la Cooperativa de ahorro y Crédito San Antonio Ltda de la parroquia la Unión y que pueda vigilar el funcionamiento del sistema de mejora continua?.

## **6.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

- Área: Talento humano
- Aspecto: Clientes
- Límite de contenido: Administración, Procesos de servicios de atención al cliente y talento humano.
- Límite Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, sucursal La Unión, parroquia La Unión, cantón Babahoyo, provincia Los Ríos.
- Limitación Temporal: Marzo 2014 - Agosto 2014

## Unidades de observación:

Tabla I Composición de las unidades de observación

USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS	NUMERO	PORCENTAJE
Directivos	2	0,07%
Empleados	5	0,17%
Socios	300	10,32%
Clientes	2.600	89,44%
TOTAL	2.907	100,00%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

## 7.- JUSTIFICACIÓN.

Lograr la máxima eficiencia y eficacia de las cooperativas como entidades financieras que se dedican prestar servicios a los clientes, solo es posible a partir de la aplicación de procesos de mejora continua donde el factor clave es el capital humano; pero hasta ahora no se ha logrado un enfoque sistémico que responda a las exigencias de la empresa.

Esto lleva a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Agencia La Unión, motivo de este estudio a diseñar y aplicar sistemas de gestión del capital humano que permita el cumplimiento de su objeto social y el desarrollo perspectivo de la entidad. Por lo que la gestión del capital humano cobra gran importancia para llevar a cabo los procesos de transformación en el contexto económico actual.

En la presente investigación se ofrece una panorámica de la evolución del capital humano así como los enfoques dados por algunos autores, sustentado en la revisión y análisis bibliográfico se incluyen algunos modelos de gestión del capital humano particularizando en la implementación de los mismos con lo cual este se convierte en un proyecto factible y que se puede realizar, pues la colaboración de todos

los estatutos de la cooperativa permitirá que este se realice de manera adecuada.

Servirá como aporte efectivo para que el personal directivo y administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Pueda alcanzar mejores rendimientos y resultados en el desempeño de sus labores cotidianas y permanentes, a través de la formulación y diseño de un Manual de Procesos.

La investigación es factible de realizar, ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Cuenta con los recursos necesarios y la voluntad de mantener un crecimiento continuo ligado a la existencia de la necesidad de implantar un manual de procesos que conforman la cooperativa.

El estudio propone además la aplicación de instrumentos, herramientas, técnicas y mecanismos de operación que motiven a los empleados en lo corresponden a las diferentes actividades y funciones que ellos cumplen dentro de los procesos, actualizando y complementando los conocimientos existentes porque es necesario emplear técnicamente los procesos financieros y administrativos.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad brindar un soporte para que la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. Alcance mejores resultados en cuanto a su relación sobre la aplicación de la logística interna insertándola en el entorno de la competencia y posesionándose dentro de los parámetros de la competitividad con visión estratégica, poniendo énfasis en el futuro empresarial dentro de la formación y planes de desarrollo.

La factibilidad de elaborar la presente investigación dentro de este proceso de gestión de talento humano y administración empresarial es

viable ya que existe conocimiento de las aplicaciones realizadas en las instituciones financieras como los bancos nacionales y en algunas cooperativas de la localidad, siendo de impacto para la superación y crecimiento institucional y además de gran beneficio para la institución, por que contará con una herramienta de ayuda a la cooperativa y coadyuvará a un mejor posicionamiento de esta en el mercado con la oportunidad de volverla más competitiva.

## **8.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **8.1.- Objetivo general.**

Proponer un sistema de mejora continua en el Proceso Administrativo que garantice la competitividad laboral que inciden en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa San Antonio Ltda. Parroquia la Unión, Cantón Babahoyo, Provincia Los Ríos.

### **8.2.- Objetivos específicos.**

**8.2.1.** Realizar el diagnostico interno, determinar el estado interno y externo de la Cooperativa San Antonio Ltda. Parroquia la Unión, Cantón Babahoyo, Provincia Los Ríos.

**8.2.2.** Determinar la incidencia de un manual de procesos y el uso de herramientas técnicas administrativas en las áreas claves de la agencia de la cooperativa San Antonio Ltda. Parroquia la Unión.

**8.2.3.** Diseñar mecanismos de capacitación, control y evaluación que permita a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, San Antonio Ltda. vigilar y medir el funcionamiento del Sistema de Mejora Continua.

## **9.- MARCO TEÓRICO.**

### **9.1.- Marco Conceptual.**

Existen muchos tipos de variables, en este caso hacemos referencia a las Dependientes y las Independientes.

Se dice que: “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” **(Hernandez R., Fernandez C. y Baptista P., 2010, pág. 93)**

En tanto que una “Variable Dependiente: Es aquella que dentro de una hipótesis representa la consecuencia, el efecto, el fenómeno que se estudia. Se simboliza con la letra Y. Ejemplo: entre las variables rendimiento académico y aplicación de métodos, la variable dependiente es rendimiento académico” **(Romero, 2008).**

La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella **(Hernandez R., Fernandez C. y Baptista P., 2010, pág. 123)**

Por su parte la “Variable Independiente: Es aquella que influye en la variable dependiente y no depende de otra variable, dentro de una hipótesis.

Se simboliza con la letra X. Ejemplo: entre las variables hiperactividad y falta de autoestima, la variable autoestima es independiente, ya que explica o influye en la hiperactividad del niño”. **(Romero, 2008)**

### **Mejora continua**

Referente a este tema se expresan múltiples autores, así tenemos que:

Eduardo Deming (1986), según su óptica indica que, "la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca"

La *mejora continua*, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, *proceso* o servicio. (Flores, 2010)

### **Proceso Administrativo**

Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus interesados y la sociedad.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. (Gestiopolis.com)

### **Competitividad laboral**

Siendo este el tema central de este trabajo investigativo se han seleccionado definiciones de varios autores que se exponen con la finalidad de profundizar en el análisis de las diversas definiciones que los autores dan a esta parte del ejercicio de la prestación de un servicio.

Agúdelo: Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

Bunk: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Ducci: y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Gallart, Jacinto: Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica no provienen de la aplicación de un currículum sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Gonzci: Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Le Boterf: Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

Mertens: Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado

Miranda: De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Prego: "aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica."

Kochanski: Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.



La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David Mac Clelland.

Zarifian: "Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional". (? , ?)

- **Calidad de atención**

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, no todas las organizaciones consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la imagen de la organización depende de ello. Para mantener la imagen de la organización, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.

### **Análisis FODA**

"El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (**Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats**)

## **Mecanismos de capacitación, control y evaluación**

En cualquier proceso de evaluación y seguimiento que se adopte debe buscar mecanismos que involucren a todos los que participaren en una acción de mejora de la productividad, ya que es la mejor forma de asegurar los resultados.

La evaluación y el seguimiento van ligados a la ejecución, debe implicar revisión y análisis de lo planeado y el cumplimiento de los estándares establecidos para ello, de existir desviaciones identificar las causas y proponer medidas de corrección, este proceso debe ser recurrente en periodos con intervalos específicos según la actividad.

**(Productividad, 1996)**

## **Herramientas para medir la satisfacción del cliente**

Para medir la satisfacción del cliente hay posibilidades de hacer encuestas, reuniones en foco con los clientes, dependiendo de la cantidad de compradores que tenga la empresa, si son empresariales, una visita al vendedor, una llamada de seguimiento, una encuesta estructurada dependiendo de los recursos que tenga cada organización. Estos tipos de medición permiten saber después de pasado un tiempo si la promesa se cumplió o no.

Día a día para saber si una promesa se cumplió se pueden realizar canales o sistema de quejas y reclamos, aquí el cliente puede retroalimentar diariamente sobre lo que está pasando, y este sistema permite a la empresa hacer cambios inmediatos para mejorar la estadística de servicio al cliente.

Sin embargo se detallan algunas otras herramientas que se usan comúnmente:

**Buzón de sugerencias:** sencillo y económico, consiste en ubicar un buzón de correo en un lugar de la empresa con un letrero que lo identifique y formularios en papel donde los clientes puedan anotar comentarios, sugerencias y quejas, una desventaja es la baja tasa de participación que alcanza, el cliente tiene que estar muy satisfecho o muy insatisfecho para que acuda al buzón a dejar su anotación.

**Panel:** consiste en realizar entrevistas en intervalos de tiempo a los clientes que conforman el panel, aquí se les hacen una serie de preguntas que ayudan a descifrar el grado de expectativas que tuvieron antes de comprar el producto y el cómo apreciaron su rendimiento luego de la compra. Es una herramienta a la que se le puede hacer un seguimiento en sus preguntas, la desventaja es su alto costo por el personal que desarrolla el método.

**Encuesta:** es obtener información entrevistando a un determinado volumen de clientes haciendo preguntas concretas acerca de sus expectativas previas del producto y el rendimiento que obtuvieron luego de la compra. La diferencia entre la encuesta y el panel es que la muestra de clientes no es fija ni tiene intervalo de tiempo definido, la ventaja es que se obtiene un panorama más amplio de lo que los clientes sienten y piensan, la desventaja es el tiempo que se requiere para tabular datos de las encuestas.

**Comprador Espía:** es contratar a personas para que actúen como clientes en un ciclo completo, desde las actividades promocionales del producto hasta realizar la compra del mismo. Luego estos actores deben utilizar el producto adquirido, fingir usar el servicio al cliente, solicitar un servicio adicional, al final debe rendir informe al departamento de mercadeo. Las ventajas de este método son su bajo costo y la información que se obtiene acerca del desempeño de las áreas de la

empresa que tienen relación con los clientes, su desventaja es la baja representatividad que tiene el grupo de compradores espías en relación con el conjunto de clientes.

**Cientes perdidos:** consiste en acudir a los clientes que dejaron de comprar, los ex clientes quienes conocen aquellos puntos débiles de la empresa o del producto, para esto hay que buscar en el directorio de clientes de la empresa y ubicar a los que no realizaron recompra en un tiempo razonable, luego se entrevistan para conocer sus razones de alejamiento, esto permitirá a la compañía determinar sus puntos débiles y saber por qué el cliente se fue.

## **9.2.- Marco Referencial**

### **9.2.1 Antecedentes de la Investigación**

Clemente, (2008:90), en su tesis titulada: Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria, concluye "hace énfasis a las colas originadas en las oficinas de una entidad bancaria producto del sistema encargado de administrarlas, con el fin de realizar mejoras en busca de la disminución del tiempo de espera de los clientes.

Uno de los problemas que se suscitan en el banco de la nación son las largas colas realizadas por los clientes para realizar una operación, muchas veces el tiempo de espera en una cola determina el nivel de satisfacción de un cliente con respecto al servicio prestado.

Pelaes, (2010; 97). Relación del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos, concluye "La Satisfacción del Cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado". Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios, como se dice en círculos

de negocios "la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho más rápido que un mal servicio durante y después de la compra".

Un cliente al encontrarse en una situación de espera, puede llegar a sentir que está perdiendo tiempo que podría usarse en actividades productivas y se genera una percepción negativa sobre la calidad de atención prefiriendo muchas veces pagar más por un producto o servicio siempre y cuando tenga una atención de calidad.

Onofre, (2011, 1,6), Título: "La influencia de las cooperativas de ahorro y crédito en el desarrollo económico y turístico de los microempresarios del Cantón Montalvo", indica que: La falta de organización y motivación de las agencias crediticias que hay en la localidad puede ser uno de los problemas en el desarrollo de los microempresarios, por lo que el proyecto está enfocado en organizarlos e estimularlos para que acudan a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, para incentivarle al ahorro y que ellos tengan el derecho al crédito. Ya que con esta facilidad que otorgara la institución los microempresarios puedan adquirir este microcrédito y cumplan su objetivo de iniciar o incrementar su negocio.

La expansión de las cooperativas en el país y sus efectos fue analizado en el VI Foro Ecuatoriano de Micro finanzas, que se realizó en Cuenca. Unos 400 asistentes debatieron sobre la actual situación del sector cooperativista. En el país se calcula que hay más de 500 cooperativas. De ellas, la Superintendencia de Bancos (SB) solo controla a 37. Otras 41 son monitoreadas por entidades como la Unión de Cooperativas del Sur o la Red Financiera Rural (RFR).

Remache, (2012, 88), en su estudio titulado: "Aplicación de una Auditoría de gestión al área de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Fond Vida (fondo para el desarrollo y vida), ubicada en la

parroquia de Cotocollao”, hace referencia que en este gobierno se ha intentado regular la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador su entorno, limitaciones y desafíos a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social, quien es actualmente la institución encargada de dictaminar las políticas y condiciones que deberán cumplir las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, los requisitos y los beneficios mínimos que deberán brindar a sus cooperados, entre estas una de las más importantes ha sido la obligación de realizar auditorías financieras anuales con lo cual se pretende tener una visión más específica de cada una de las cooperativas para de esta manera controlar la situación de cada una de ellas y de evitar problemas económicos en su estructura.

El poder de negociación del cliente es muy fuerte ya que está basado en la oferta y demanda y al existir una gran demanda el cliente puede escoger a la empresa que le parezca mejor opción.

Los aspectos en que se basa el poder de negociación del cliente son:

- Concentración de compradores. ¿Hay algunos pocos compradores dominantes y muchos vendedores en la industria?
- Diferenciación. ¿Están los productos estandarizados?
- Rentabilidad de los compradores. ¿Están forzados a ser exigentes?
- Nivel actual de la calidad del servicio.
- Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia delante de la industria.
- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los compradores cambien a su proveedor?

El sistema financiero ecuatoriano; quizá sea el sector más preparado para asumir el reto de la globalización, y en particular el del

TLC. En esto coinciden algunos banqueros, analistas económicos y usuarios.

Según el experto económico y ex ministro de Finanzas; Mauricio Pozo, en una publicación de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, manifiesta que “el sector financiero, es el más abierto de la región y el más vinculado a la economía internacional; ya que después de Venezuela y Chile; es el país más abierto y con grandes posibilidades de desarrollo si se piensa en un futuro con la existencia de un Tratado de Libre Comercio, junto con Colombia y Perú. Todo ello, a pesar de que es una economía muy pequeña si se toma en cuenta que apenas representa el 1 % del producto interno bruto de América Latina.”

En ese sentido, Santiago Ribadeneira, presidente del Banco Solidario, considera que al ser pequeños; también “nos convertimos en un potencial atractivo por las condiciones en las que se desenvuelve la economía globalizada que vivimos.

Es decir, la dinámica regional considera a los mercados por sus condiciones propias y no sólo por su ubicación geográfica o tamaño. Por ejemplo, los países asiáticos han demostrado cuánto pueden generar y aportar en la economía mundial a partir de crear marcos jurídicos, escenarios atractivos y efectos sostenidos a favor del crecimiento integral de sus economías.

Así mismo con las tendencias legislativas actuales; medidas obviamente nuestro país y sus actores en los mercados de valores deben prepararse mejor; pues, al no existir ahora limitaciones para el flujo y repatriación de capitales, se abren grandes posibilidades de hacer buenos negocios con inversionistas extranjeros.

Otro factor que crea debate dentro de la legislación es el hecho de que exista un monopolio en el campo de la seguridad social. Por eso el mismo ex ministro de Finanzas; Mauricio Pozo manifiesta que la actual ley de Seguridad Social es inaplicable y se deben hacer varias correcciones que faciliten la existencia de un mercado más sano.

Cuando se habla de amenazas; en general para todo el sistema financiero; la banca ecuatoriana puede sentir temor de enfrentarse a banqueros; como los estadounidenses, con alta experiencia y conocimiento y actuación en un mercado más intenso, sin descontar la capacidad de "fondeo" y de recursos más baratos.

Pero para grandes emprendedores, como suele suceder estas amenazas pueden convertirse en oportunidades; y es precisamente lo que señala Ribadeneira; si se considera que es la ocasión para demostrar que somos competitivos.

Diversos estudios coinciden que la participación estatal en la propiedad de entidades bancarias ha sido motivada por el objetivo de lograr un mayor desarrollo financiero y económico, bajo las premisas de que se asignarían recursos a proyectos estratégicamente seleccionados que podría ejercer un impacto positivo sobre la economía en el largo plazo, que se reduciría el costo del crédito, se incrementaría el acceso al crédito y que se controlaría la excesiva asunción de riesgos por parte del sector financiero. No obstante; las investigaciones realizadas en diversos países han cuestionado y rebatido dichas premisas y han demostrado que la propiedad estatal, por el contrario, tiende a impedir el desarrollo del sector financiero, contribuyendo a un menor crecimiento.

En nuestro país las causas del fracaso de la banca estatal consisten en la asignación inadecuada de los recursos producto de incentivos políticos y vinculación de las entidades a grupos de poder



políticos, inadecuada gestión de riesgos como consecuencia de que las autoridades tienden a actuar en función de demandas de diferentes sectores, y el gobierno ejercer sobre los bancos públicos una débil regulación y fiscalización.

“En Latinoamérica, como en el resto del mundo, se ha observado una tendencia a la privatización o cierre de las entidades bancarias de propiedad estatal, en países como Argentina, Brasil, Colombia y Perú, en 1990; la participación del Estado en los activos bancarios oscilaba entre el 36% y 100%, en tanto el año 2000 esta se redujo considerablemente en alrededor del 30 % en promedio. En el caso específico de Bolivia la banca pública fue eliminada totalmente.”

De acuerdo con el análisis y conclusiones, las mejores prácticas internacionales y experiencias de mayor éxito, a continuación se resumen algunas de las recomendaciones para lograr una banca de desarrollo eficiente:

La banca de desarrollo no debería enfocarse a un sector específico (Concentración de riesgo) sino a solucionar determinadas imperfecciones del mercado. Por ejemplo poblaciones alejadas que no cuentan con ningún tipo de servicio financiero o la provisión de crédito y servicios financieros a pequeños productores que no tiene acceso a la banca tradicional.

Si el sistema muestra un alto grado de profundización financiera, el Estado no debería intervenir en el proceso de intermediación.

Un factor clave es evitar la politización de las entidades, creando una adecuada gobernabilidad, en lo que se refiere a la independencia de criterio en cada nivel de decisión, así como, sistemas de control interno y externo.

Las operaciones financieras son cada vez más complicadas, y requieren de ejecutivos y funcionarios con las capacidades y habilidades para adoptar decisiones financieras y económicas críticas, para adaptarse al cambiante entorno económico; adicionalmente; deberían ser gente de prestigio e idoneidad, con probada moral y ética, alejados de la política.

No es recomendable que la banca de desarrollo realice actividades distintas a las de intermediación financiera, desvirtuando su principal objetivo cual es la prestación de servicios financieros.

Es fundamental evitar la indulgencia regulatoria. Y que la banca de desarrollo cumpla con toda la normativa y regulación prudencial y se someta a la supervisión del Organismo de Fiscalización.

Es necesario que la banca de desarrollo procure niveles elevados de eficiencia y genere los excedentes necesarios para cubrir contingencias de pérdidas y cuente con fuentes de fondeo diversas, sólidas y permanentes.

### **9.2.2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito**

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito define la cooperativa de ahorro y crédito como *“una organización cooperativa financiera de propiedad de sus miembros y operada por los mismos sin fines de lucro y de conformidad con principios democráticos.*

Su propósito es:

- Promover ahorros,
- Usar fondos y

- Prestar otros servicios afines a los miembros y sus familias.

Una cooperativa de ahorro y crédito es parte de un sistema financiero cooperativo y se ciñe a los principios operativos de las cooperativas" (Cerdeza Gutiérrez y Pineda, 2002, p.26).

Como se puede observar en el anterior concepto encontramos los elementos propios de toda cooperativa, la propiedad y la operación o gestión de la cooperativa recae en sus propios miembros, no hay una separación entre propiedad y gestión de ésta; la carencia de ánimo de lucro en la ejecución de las actividades propias de la cooperativa para ser concordante con el objetivo de promover el ahorro por parte de los propietarios de la cooperativa en aras a que los rendimientos de ésta se devuelva en servicios a los mismos miembros propietarios; y ante todo, el sometimiento de la organización cooperativa a los lineamientos señalados en general para el sector financiero, por lo que debe cumplir con las normas establecidas que le dan credibilidad a la organización frente a sus miembros y posibles futuros miembros a asociar.

### **9.2.3. Principios**

Los principios y valores que a continuación se relacionan son expuestos por Lobo Guerra (2008).

#### **9.2.3.1. Primer Principio:**

##### **Afiliación Voluntaria y Abierta:**

El ingreso y permanencia a una cooperativa depende de la voluntad de la persona interesada en utilizar los servicios de ésta y aquel solo puede estar vedado por los antecedentes de ésta que puedan dañar a la organización, éste principio permite el ingreso de afiliados sin

limitaciones de número, al igual que la rotación del capital que permite la capitalización, el asociado tiene la libertad de retirarse y con él, el dinero que ha aportado a la organización, y la cooperativa debe prever esta circunstancia para evitar el detrimento económico que podría ocasionar ese retiro.

#### **9.2.3.2. Segundo Principio:**

##### **Gestión Democrática por parte de los Asociados:**

Los miembros son los encargados de definir las políticas, los lineamientos de autoridad y participar activamente en la toma de decisiones que afecta la organización, todos tienen igual derecho de voto "un miembro, un voto", sin que se tenga en cuenta el aporte económico de cada uno.

#### **9.2.3.3. Tercer principio:**

##### **Participación Económica de los Asociados:**

El capital con que contribuyen los miembros a la cooperativa es equitativo y tiene como objetivo estar al servicio de las necesidades de las personas que integran la organización y por ello sus miembros deben decidir sobre el control y la distribución de éste en forma democrática.

Los aportes al capital lo pueden realizar como capital social irrepartible, utilización de los servicios de la cooperativa, capitalización limitada de los intereses sobre el capital y creación de fondos especiales a partir de los excedentes.

El control del capital lo realizan al recaer la toma de decisiones sobre los miembros; con el derecho a poseer parte del capital colectivo, como reflejo de la que han obtenido como grupo.

#### **9.2.3.4. Cuarto principio:**

##### **Autonomía e Independencia:**

Como organización la cooperativa para garantizar su objetivo de ayuda mutua y control por parte de sus miembros debe mantenerse libre de la influencia de otras organizaciones e ideologías, aun cuando por sus actividades se relacione con ellas.

#### **9.2.3.5. Quinto principio:**

##### **Educación, Capacitación e información:**

La organización cooperativa ésta obligada a capacitar a sus miembros para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de ésta, asegurar que tengan habilidades para cumplir eficientemente con sus responsabilidades y evitar problemas políticos y de conflicto en la toma de decisiones administrativas. Además, la capacitación es extensiva al público en general con el ánimo de que conozcan sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

#### **9.2.3.6. Sexto Principio:**

##### **Integración entre Cooperativas:**

Se busca que sea "entre cooperativas de la misma actividad económica para organismos de representación y con todo tipo de cooperativas para efectos de servicio integral a los asociados y de

fortalecimiento económico del movimiento cooperativo, todo esto como parte de estrategia y de reconversión en un mundo de mayor competitividad y de globalización de la economía”.

#### **9.2.3.7. Séptimo principio:**

##### **Interés por la Comunidad:**

Con el agrupamiento se combina la iniciativa económica con base en la igualdad y la ayuda mutua, la cual se refleja en el bienestar de la comunidad que la conforma en principio y en la que la rodea por extensión.

#### **9.2.4. Permanencia de los Principios que Involucra el Cooperativismo.**

Indesco Sócrates (2003) cuando se refiere a las sociedades autosuficientes, Los anteriores principios y valores adoptados en 1995 no son nuevos en la historia del hombre, es así que quienes realizan estudios sobre cooperativismo los han visto reflejados en documentos de filósofos e intelectuales, al abogar por la igualdad de todos los individuos, Demócrito con la ayuda mutua para el desarrollo de la sociedad, Platón en la República cuando propone una sociedad igualitaria y sin propiedad privada, y Aristóteles como defensor de la economía doméstica, todos ellos antes de Cristo.

#### **9.2.5. Variables de éxito y / o fracaso en las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Cabal Escandon, (2003) a raíz de la crisis que afectó al sector cooperativo en se han realizado estudios para encontrar elementos comunes de éxito en las organizaciones que lograron superar la crisis y aquellos elementos que contribuyeron al fracaso y liquidación de muchas.

Entre las variables comunes al éxito (Hernández 2.002) encontró:

- El liderazgo,
- Los principios y valores,
- La segmentación de mercado,
- Disciplina financiera,
- Acogimiento a los mecanismos de gestión empresarial,

Tanto en las cooperativas de Colombia como en otras de América Latina.

Dentro del liderazgo se tiene en cuenta el papel de los gerentes de cooperativas quienes deben trabajar en mejorar sus calidades para liderar la organización y a los cooperados. (Pinzón Schneider, 2003), la toma de decisiones, su naturaleza y la relación entre la decisión e información derivada de la importancia de la calidad de ésta última

A pesar de que los principios y valores son un elemento común de éxito, en las cooperativas de ahorro y crédito los asociados no deben olvidar que ésta clase de organización es una entidad financiera y como tal debe cumplir objetivos similares a las empresas financieras con ánimo de lucro y someterse a normas aplicables a éstas para ganar confianza en sus asociados.

Como variables de fracaso se tiene:

- Falta de capitalización,
- La información financiera confusa,
- Tasas de interés inadecuadas,
- Imagen pública deficiente,
- Operaciones fiscales indisciplinadas,
- Criterios rígidos de análisis de préstamos y
- La filosofía social predominando en la filosofía empresarial,

Pero estas pueden ser atacadas:

- Mediante el control de la morosidad,
- Provisiones adecuadas para pérdidas de préstamos,
- Capital institucional suficiente,
- Mantenimiento de reservas de liquidez adecuadas y
- Manejo apropiado de activos y pasivos

Para así contribuir al desarrollo y crecimiento de una cooperativa de crédito (Cerdea Gutiérrez y Pineda, 2002).

### **9.3. Bases teóricas**

En esta parte del estudio se tomó como referencia a lo tratado en las Teorías de la Motivación Laboral, las que desde el principio se ve al individuo que actúa en función del interés por lo económico, estas teorías son:

Teoría de las Necesidades de Maslow,

Abraham Maslow en su teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas, creadas por, cinco tipos de necesidades, las cuales están clasificadas jerárquicamente, como sigue:

- Necesidades Fisiológicas
- Necesidades de Seguridad
- Necesidades de Pertenencia
- Necesidad de Estima
- Necesidad de Autorrealización

### **La Teoría de Herzberg**

Herzberg determino que los mayores niveles de satisfacción en el trabajo estaban vinculados con:

- La realización,



- El reconocimiento obtenido interna y externamente a la organización,
- El placer de la tarea elegida,
- La responsabilidad como elemento de trascendencia social y
- El progreso.

Las principales fuentes de insatisfacción se hallaban ligadas a:

- La política de la empresa,
- La supervisión que se debía soportar,
- El salario,
- Las relaciones personales y
- Las condiciones de trabajo.

Para Herzberg, los factores de satisfacción provienen de la necesidad de autorrealización, a partir del desarrollo de las propias potencialidades del individuo, los factores de insatisfacción resultan del contexto y del entorno laboral.

### **La Teoría X e Y de Douglas Mc Gregor,**

Quién fue que dio origen a la Teoría X e Y; su tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

#### **Teoría X**

Esta teoría parte de las ideas como natural inversión del hombre hacia el trabajo, debiendo:

- dirigirlo,
- controlarlo, e
- incentivarlo

Para obtener aportes positivos. El hombre común prefiere rehuir de sus responsabilidades, ser dirigido y obtener seguridad.

## Teoría Y

Esta concibe al trabajo como una fuente de satisfacción social, que entiende a la participación, como un elemento motivador, y que afirma que para el hombre, la búsqueda de responsabilidades, con el objeto de realizar aportes (creatividad) a la organización, no es más que una utopía.

A partir de este concepto, se simplificó el vínculo entre satisfacción recibida y productividad generada, en el convencimiento de que dicha relación era más directa de lo que puede apreciarse en la realidad.

Para Mc Gregor, el punto de partida de la administración, responde a la pregunta acerca de cómo se ven a sí mismo los administradores con relación a los demás. De lo anterior se puede concluir que:

- La teoría X es pesimista, estática y rígida.
- La teoría Y es optimista, dinámica y flexible.
- Las teorías se basan en supuestos, no son prescripciones ni sugerencias.
- No implica necesariamente un tipo de administración dura ni otra suave.
- Estas teorías son visiones acerca del comportamiento del ser humano.

### 9.3.1. Niveles de competitividad laboral

Se define como el grado de competencia requerido en las funciones de una ocupación, obtenido como combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones.

El Nivel de Competencia comprende una combinación de factores que se requieren para el desempeño competente en la ocupación o

campo ocupacional. La complejidad de las funciones, el grado de autonomía y responsabilidad laboral y la exigencia de conocimientos que se aplican en el desempeño.

El nivel de competencia que se atribuye y que le corresponden tanto a las competencias específicas como a las competencias básicas genéricas, constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales, ya que se refiere al nivel de complejidad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad. Los niveles de competencia también están referidos o relacionados al nivel de tecnología.

Con el propósito de orientar las acciones de formación y gestión del recurso humano por competencia laboral, se ha establecido la existencia de cinco niveles de competencia, tomando como base los tipificados a nivel internacional, especialmente en países de Europa, Estados Unidos, Canadá y Japón. La descripción de los cinco niveles se presenta a continuación:

### **9.3.2. Tipos de niveles**

#### **Nivel 0:**

“Ocupaciones de Dirección y Gerencia”. Implica el máximo nivel de complejidad, pues los resultados entrañan gran margen de incertidumbre. Las funciones son muy variadas y exigen un alto nivel de criterio y máxima autonomía. Hay responsabilidades por el trabajo de otro, por la distribución de recursos y por la realización de análisis, diagnóstico, diseño, planeamiento, ejecución y evaluación.

**Nivel A:**

Competencia en una amplia gama de actividades laborales complejas que se desarrollan en contextos cambiantes y, frecuentemente, tienen implicaciones sobre el trabajo de otros. El trabajador tiene un alto grado de autonomía, de responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

**Nivel B:**

Competencia en el desempeño de actividades laborales muy variadas que se desarrollan en diversos contextos y que en su mayoría son complejas y no rutinarias. Al trabajador se le da autonomía y se le delegan responsabilidades con base en políticas y procedimientos empresariales para que oriente y supervise el trabajo.

**Nivel C:**

Competencia en unas variadas gamas de actividades laborales, en contextos variables. Algunas actividades son complejas o no rutinarias. El trabajador cuenta con el nivel mínimo de autonomía para su desempeño, recibiendo un alto grado de supervisión.

**Nivel D:**

Competencia en la realización de una variada gama de actividades, en su mayoría sencilla, repetitiva y de resultados predecibles. Las actividades son fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto grado de subordinación.

El nivel de competencia que se atribuye y que le corresponden tanto a las competencias específicas como a las competencias básicas y

genéricas, constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales, ya que se refiere al nivel de complejidad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad.

### **9.3.3. Atención al cliente**

La atención al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la entrada del negocio, hasta la llamada contestada por la secretaria, en este enunciado se encuentra coincidencia con lo expuesto por Larrea Pedro (1991: 77) “La atención a los usuarios es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministro con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

Atender al cliente es brindarle el producto o servicio que buscaba, pero además un buen servicio o atención, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprarnos y, además, que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

### **9.3.4. Calidad de atención a los clientes**

Everardo (2010:12) “Los componentes de una buena atención son la confiabilidad para ofrecer una buena atención de una manera exacta, segura y consciente, respuesta para brindar un servicio puntual, conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad, empatía para brindar atención personalizada y cuidadosa a clientes.

No basta con que sepamos cómo atender al usuario, a qué nivel lo debemos hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlos, un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente, coincidiendo con (Aguilar Morales, Jorge)

El cliente es la razón de ser una empresa, por eso es el rey, y tenemos que tratarlo como tal, con amabilidad respeto, sinceridad, lealtad, y prestarle toda la atención posible y si estos componentes de la calidad de servicio no están bien cubiertos difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuada.

#### **9.3.5. Satisfacción del cliente**

Guzmán Contreras Cristóbal (2006: 25) "Se refieren a satisfacción como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios; dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida".

La atención al usuario es un término que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas, coincidiendo cuando un usuario o cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a comprarnos o visitarnos, y muy probablemente hablará mal de nosotros en frente de otros consumidores.

### **9.3.6. ¿Por qué evaluar la satisfacción al usuario o cliente?**

Al medir la satisfacción es valorar objetivamente la percepción sobre el conjunto del servicio y utilizar posteriormente esta información para mejorar el rendimiento en aquellas áreas que contribuyen más a aumentar la satisfacción del cliente, coincidiendo con el Manual de Apoyo para la Implantación de la gestión de la calidad. “La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Un sistema de gestión es una herramienta que debería recopilar y analizar información con el objeto de identificar oportunidades de mejora”.

Lo que se pretende en realidad, la finalidad del servicio es más ayudar a conseguir sus objetivos que cumplir los propios del operador. Esto debería obligar a encontrarse en las necesidades de los clientes y a pensar quizás esperen del servicio más de los que, en principio, consideren apropiado. Por tanto, hay que preguntarles sobre sus necesidades y sobre su percepción del grado en que las estamos cumpliendo.

### **9.3.7.-Manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definidoFuente especificada no válida.

### **9.3.8.- Los procedimientos.**

En cambio los procedimientos, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- a) Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b) Auxilian en la inducción al puesto.
- c) Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d) Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e) Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f) Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g) Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h) Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i) Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j) Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k) Son guías del trabajo a ejecutar.



#### **9.4.- Postura Teórica.**

Se asumió como postura teórica el proceso de orientar la investigación hacia la predicción, postura que se encuentra ubicada dentro del paradigma positivista o empírico, ya que lo importante es plantear una serie de hipótesis, es decir, predecir que algo va a suceder y luego comprobar o verificar que así sucedió.

La relación investigador – objeto de estudio es aparente, no reproduce el fenómeno estudiado tal cual éste se da en la realidad externa, bajo el supuesto de que el objeto (pasivo) tiene existencia propia, independiente de quién lo estudia.

El método modelo de conocimiento científico, es el experimento, el cual se apoya en la estadística, que es una manera de cuantificar, verificar y medir todo, sin contar cada uno de los elementos que componen el todo.

#### **10.- HIPÓTESIS.-**

##### **10.1.- Hipótesis General o Básica.**

Conociendo los niveles de competitividad laboral se mejoraría en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa San Antonio Ltda. De la agencia La Unión, parroquia La Unión, Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos.

##### **10.2.- Sub hipótesis o Derivadas.**

- a) Realizando un análisis FODA se identificaron las principales causas de las dificultades que enfrenta el personal dentro de la sucursal, para el desempeño eficiente de las funciones las mismas que se expresan en: inexistencia de un sistema de control administrativo estandarizado que permita orientar la gestión, los procesos para dar respuesta a los clientes son lentos, la practicas de gestión se enmarcan en sistemas

anacrónicos de la administración, no hay compromisos institucional para desarrollar nuevas estrategias, inadecuada gestión para mejorar el entorno institucional, las mismos que son causados por el débil liderazgo para la toma de decisiones y este a su vez se motiva por el desconocimiento de nuevas técnicas y estrategia a aplicar.

- b) Implementando un modelo de gestión actualizado se establecieron lineamientos y estrategias apropiadas a la época para el direccionamiento correcto del control administrativo y la gestión de la atención a los clientes logrando con ello incrementar la rentabilidad de la organización
  
- c) La ejecución de ciclos de capacitación al personal sobre métodos de valoración del desempeño y atención al cliente influirá en el proceso de mejora continua y con ello se redujo el nivel de quejas de clientes, socios y usuarios fortaleciendo con ello el crecimiento de la cartera de usuarios y clientes a través de la revisión contante del sistema de monitoreo.

## **11.- RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **11.1.- Pruebas Estadísticas aplicadas en la verificación de las hipótesis**

Las pruebas estadísticas son técnicas utilizadas para analizar los datos de las mediciones de variables, "unas presuponen una distribución teórica de probabilidad subyacente para la distribución de los datos, y otras no presuponen ninguna distribución de probabilidad teórica de la distribución de los datos".

Encontramos dos grupos de pruebas de significación estadística, el referido a las paramétricas y el relacionado con las no paramétricas

La elección de una prueba en estadística depende:

- 1) Del tipo de diseño que se usó en la investigación.
- 2) De la pregunta o preguntas que se hizo el autor.
- 3) Del interés particular de los autores.
- 4) De la distribución de los datos obtenidos en uno, dos o más grupos.
- 5) De la manera como se recopilaron los datos.
- 6) Del potencial de sesgo y confusión de los datos obtenidos.

La investigación se realizó con el enfoque cualitativo, debido a que esta se sustentó en el paradigma crítico propositivo, fue dirigida hacia el talento humano como recurso estratégico, se orientó por los paradigmas; cualitativo y cuantitativo, lo que permitió recabar información sobre el tema.

La investigación estuvo orientada a identificar y comprender el problema, detectar sus causas utilizando métodos de análisis de información.

Se realizó observación directa con lo que se identificaron problemas dentro de la institución lo que dio paso al conocimiento que sirvió de insumo para plantear nuevos procedimientos y alcance de las alternativas de solución.

Por tratarse de un proceso investigativo que requiere de análisis documental se diseñaron una serie de matrices que permitieron registrar datos extraídos de información generada por el área administrativa, además una entrevista dirigida a clientes, socios y empleados.

Para desarrollar la investigación se realizó el siguiente proceso:

- Identificación de las problemáticas.
- Priorización de los problemas identificados.
- Dialogo con directivos para proponer el estudio.
- Diseño de la investigación.
- Desarrollo de la investigación en el contexto de la problemática.
- Control de calidad de la información que se recoge.
- Procesamiento y tabulación de la información.
- Análisis de resultados.
- Socialización de resultados.
- Elaboración de las conclusiones y las recomendaciones.

La recolección de la información se la realizo en un lapso de 30 días y esta combinada entre trabajo de oficina y trabajo de campo.

Para la aplicación de las herramientas o instrumentos se realizó una amplia explicación de los objetivos de la investigación y los mecanismos de aplicación de cada herramienta.

## 11.2.- Interpretación y Análisis de datos.

Una vez que se ha procesado la información, a continuación muestro tres series de gráficos con datos, producto de la aplicación de instrumentos de recolección de información en campo y que corresponden a los socios, usuarios y empleados de la cooperativa San Antonio Ltda.

### 11.2.1.-Encuesta a socios de la cooperativa san Antonio Ltda., agencia la unión (2015)

Esta encuesta se aplicó a una muestra compuesta de 168 persona que son socias de la Cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda.

La recolección de la información se la realizo en un lapso de 30 días y esta combinada entre trabajo de oficina y campo.

Para la aplicación de los instrumentos se realizó la explicación de los objetivos de la investigación y los mecanismos de aplicación de cada instrumento.

Tabla II Tiempo de relación del socio con la Cooperativa

#	Opción	Frecuencia	%
1	Menos de 1 año	14	8
2	De 1 a 2 años	35	21
3	De 3 a 4 años	93	55
4	De 5 a 10 años	21	13
5	De 10 años en adelante	5	3
	Total	168	100

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico I

Tiempo de relacion con la Cooperativa San Antonio Ltda. agencia la Unión"



**Interpretación:**

El grafico 1 muestra que el 55% de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda están en un rango de 3 a 4 años de permanencia como tal, así mismo un 21% están entre uno a dos años, y el 13% representa a los que tienen entre 5 y 10 años, el 8% nos indica el porcentaje de los que tienen menos de un año, y 3% son los que tienen más de 10 años.

**Análisis.**

En este grafico se expresó que la fidelidad de los socios es débil, su máxima permanencia se registra en tres años o sea mientras tarda en pagar un crédito, y luego el porcentaje decrece de manera significativa, también se aprecia que en los dos últimos años existe dificultad para la captación de nuevos socios. Sin embargo existe una base del 3% que se mantiene con más de 10 años de permanencia.

## 1.- La Cooperativa San Antonio Ltda. ¿Cuenta con Plan Estratégico institucional?

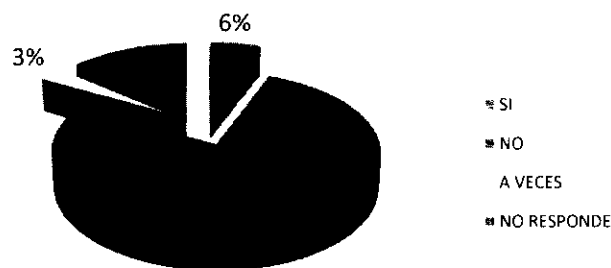
Tabla III ¿Cuenta con plan estratégico institucional la Coop.?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	10	130	5	23	168
%	6,0%	77,4%	3,0%	13,7%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico II

### 1.- Hay plan estratégico en la Coop San Antonio Ltda. agencia la Unión"



### Interpretación:

El gráfico 2 muestra que el 77% de los socios expresan que no hay un plan estratégico la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión" así mismo un 14% están entre que a veces hay y a veces no y el 6% representa a los que dicen que sí, mientras que el 3% no responde.

### Análisis.

En este gráfico muestra que la mayoría de los entrevistados expresó que la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión no cuenta con un plan estratégico.

## 2.- ¿Conoce usted el Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa San Antonio Ltda.?

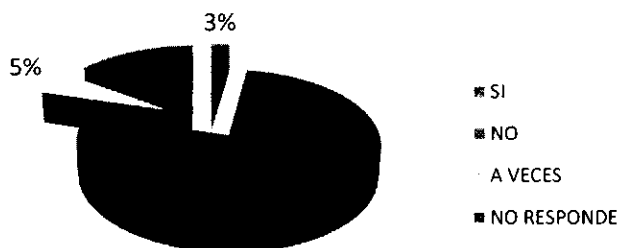
Tabla IV ¿Conoce el plan estratégico de la Coop San Antonio Ltda?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	4	130	9	25	168
%	2,4%	77,4%	5,4%	14,9%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico III

### 2.- ¿Conoce el plan estratégico?



### Interpretación:

La ilustración 3 muestra que el 77% de los socios expresan que no conocen un plan estratégico en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión” así mismo un 15% no responde, seguidos del 5% que están entre que a veces y apenas el 3% representa a los que dicen que sí conocen.

### Análisis.

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados expresó que no conocen la existencia un plan estratégico en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión. Sin embargo hay un porcentaje pequeño que manifiesta si conocerlo.



### 3.- ¿En las áreas donde usted desarrolla actividades para la cooperativa se planifica de acuerdo a los objetivos institucionales?

Tabla V ¿Se planifica de acuerdo a los objetivos institucionales?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	4	103	32	29	168
%	2%	61%	19%	17%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico IV

#### 3.- ¿Planifican de acuerdo a objetivos?



#### Interpretación:

La ilustración 4 muestra que el 61% de los socios expresan que en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión “no planifican según los objetivos de esta, así mismo un 19% dijo que a veces se lo hace, y un 17% que no responde, seguidos del 3% que representa a los que dicen que sí planifican

#### Análisis.

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados expresó que no elaboran un plan estratégico en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda de acuerdo a sus objetivos

#### 4.- ¿La Cooperativa San Antonio Ltda Agencia la Unión, cuenta con manual de gestión de procesos?

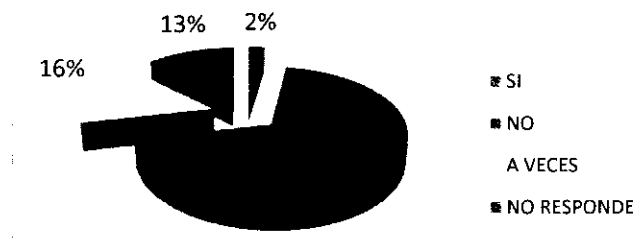
Tabla VI ¿La Coop San Antonio Ltda. cuenta con manual de gestión?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	4	116	27	21	168
%	2%	69%	16%	13%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico V

#### 4.- ¿Hay manual de gestión en la Coop San Antonio Ltda. agencia la Unión



#### Interpretación:

La ilustración 5 muestra que el 69% de los socios expresan que en la Cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión no hay un manual de gestión de esta, así mismo un 16% dijo que a veces si hay, y un 13% que no responde, seguidos del 2% que representa a los que dicen que sí hay un manual de gestión.

#### Análisis.

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados expresó que no hay un manual de gestión de la Cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión de acuerdo a sus objetivos con la persistencia de un pequeño porcentaje que si hay manual, lo que permite avizorar que no se socializan los instrumentos de gestión

## 5.- ¿La institución cuenta con código de ética u otro instrumento de igual valor?

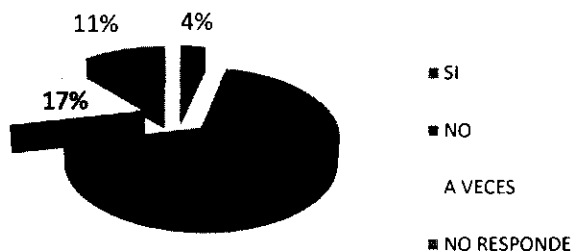
Tabla VII ¿La institución cuenta con código de ética?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	6	114	29	19	168
%	4%	68%	17%	11%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico VI

### 5.- ¿Hay código de ética en la Coop San Antonio Ltda. agencia la Unión



### Interpretación:

La ilustración 6 muestra que el 68% de los socios expresan que en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión no hay un código de ética institucional, así mismo un 17% dijo que a veces si hay, y un 11% que no responde, seguidos del 4% que representa a los que dicen que si hay un código de ética institucional.

### Análisis.

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados expresó que no hay un código de ética de la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión solo un grupo pequeño que no alcanza el 5% manifiesta que si hay

## 6.- ¿La institución cuenta con políticas de atención al público?

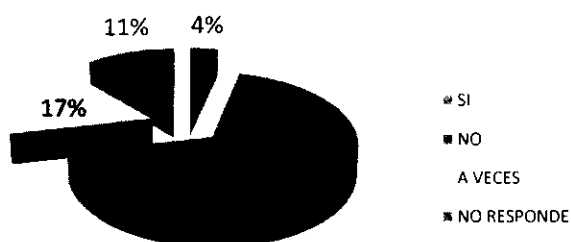
Tabla VIII ¿Existen políticas de atención al público en Coop San Antonio?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	6	114	29	19	168
%	4%	68%	17%	11%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico VII

### 6.- ¿Hay políticas de atención al cliente?



### Interpretación:

La ilustración 7 muestra que el 68% de los socios expresan que en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión no hay una política de gestión definida, así mismo un 17% dijo que a veces si hay, y un 11% que no responde, seguidos del 4% que representa a los que dicen que sí hay una política de gestión definida.

### Análisis.

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados expresó que no hay una política de gestión definida en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión

## 7.- ¿Conoce usted las políticas de atención al público?

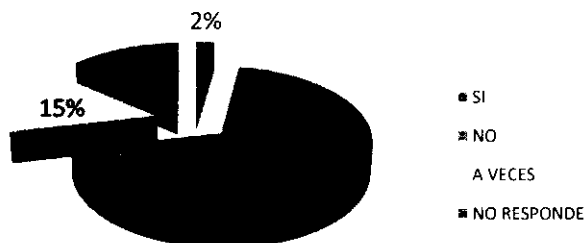
Tabla IX ¿Conoce las políticas de atención al público?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	4	116	25	23	168
%	2%	69%	15%	14%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico VIII

### 7.- ¿Conoce las políticas de atención al público?



### Interpretación:

La ilustración 8 muestra que el 69% de los socios expresan que no conocen política de gestión definida en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo un 15% dijo que a veces si hay, y un 14% que no responde, seguidos del 2% que representa a los que dicen que si hay una política de gestión definida.

### Análisis.

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados expresó que no hay una política de gestión definida en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión

**8.- ¿Hace uso de las políticas de atención al público? ¿Cuáles son esas?**

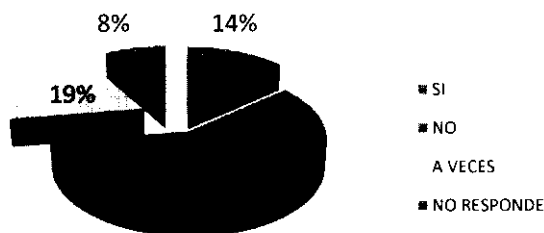
Tabla X Valoración del uso de políticas de atención al publico

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	23	99	32	14	168
%	14	59	19	8	100

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico IX

**8.- ¿Utiliza politicas de atención?**



**Interpretación:**

La ilustración 9 muestra que el 59% de los socios expresan que no utilizan política de gestión en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo un 19% dijo que a veces si se utiliza, y un 14% que representa a los que dicen que sí utilizan política de gestión definida, seguidos del 8% que no responde

**Análisis.**

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados no se percatan de que se utiliza una política de gestión definida en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión”

## 9.- ¿Conoce cuáles son sus responsabilidades y deberes para con la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión?

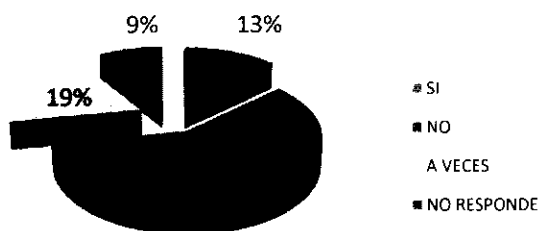
Tabla XI ¿Conoce las responsabilidades con la San Antonio Ltda?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	22	99	32	15	168
%	13%	59%	19%	9%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico X

### 9.- ¿Conoce responsabilidades con la coop.....?



### Interpretación:

La ilustración 10 muestra que el 59% de los socios expresan que no conocen sus responsabilidades para con la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo un 19% dijo que a veces si saben, y un 13% dijo que sí conoce, seguidos del 9% que no responde

### Análisis.

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados no se percata de que tiene responsabilidades para con la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión”

**10.- ¿La distribución física de las áreas de trabajo facilita la realización de un trabajo eficiente a quienes laboran en la Coop San Antonio Ltda Agencia la Unión”?**

Tabla XII ¿Áreas facilitan el trabajo en la Coop San Antonio?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	32	89	28	19	168
%	19%	53%	17%	11%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XI

**10.- ¿Las areas son adecuadas para el trabajo?**



**Interpretación:**

La ilustración 11 muestra que el 53% de los socios expresan que no son adecuadas las áreas de trabajo en la cooperativa, así mismo un 17% dijo que a veces si son adecuadas, y un 19% dijo que sí son adecuadas, seguidos del 11% que no responde

**Análisis.**

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados expresan que las áreas de trabajo no son adecuadas en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión”



## 11.- ¿Las condiciones físicas de las áreas de trabajo facilitan la atención al cliente?

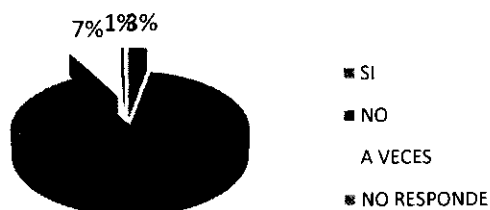
Tabla XIII ¿Las condiciones físicas facilitan el trabajo en la cooperativa San Antonio?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	5	150	12	1	168
%	3%	89%	7%	1%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XII

### 11.- ¿Las areas facilitan la atención a los clientes?



### Interpretación:

La ilustración 12 muestra que el 89% de los socios expresan que no facilitan una buena atención las áreas de trabajo en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo un 7% dijo que a veces sí y en otras no facilitan, y un 3% dijo que sí facilitan, seguidos del 1% que no responde

### Análisis.

En este grafico muestra que la mayoría de los entrevistados expresan que las áreas de trabajo no facilitan la atención a los clientes en la cooperativa San Antonio Ltda.

## 12.- ¿El equipamiento, mobiliario o herramientas de trabajo son adecuados a las funciones que realizan y están en buen estado?

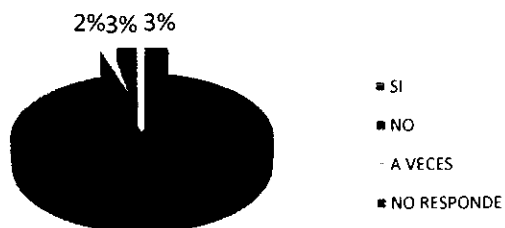
Tabla XIV ¿El equipamiento es adecuado para atención en la Cooperativa San Antonio?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	6	154	3	5	168
%	4%	92%	2%	3%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XIII

### 12.- ¿Equipos y mobiliario son adecuados y estan en buen estado?



### Interpretación:

La ilustración 13 muestra que el 92% de los socios expresan que los equipos y mobiliarios no facilitan una buena atención a los clientes en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión” así mismo un 3% dijo que a veces sí y en otras no facilitan, y otro 3% dijo que sí facilitan, seguidos del 2% que no responde

### Análisis.

En este grafico se muestra que la mayoría de los entrevistados expresan que los equipos y mobiliarios no facilitan una buena atención a los clientes en la cooperativa San Antonio Ltda.

### 13.- ¿Cree usted que el cliente o usuario se siente a gusto cuando visita la institución?

Tabla XV ¿El cliente se siente a gusto en la cooperativa de San Antonio Ltda.?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	65	74	12	17	168
%	39%	44%	7%	10%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico XIV

#### 13.-¿Cree que clientes estan a gusto ?



#### Interpretación:

La ilustración 14 muestra que el 44% de los socios expresan que los clientes no están a gusto en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo un 39% dijo que sí lo están, mientras que el 7% expreso que en algunas ocasiones si en otras no, y un10% que no responde.

#### Análisis.

En este grafico se muestra que la mayoría de los entrevistados expresan que los clientes no están a gusto en la cooperativa San Antonio Ltda.

## 14.- ¿El ambiente laboral entre los empleados es agradable?

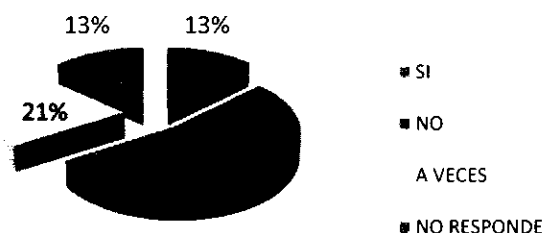
Tabla XVI ¿Es agradable el ambiente laboral en la cooperativa San Antonio.

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	37	75	29	27	168
%	22%	45%	17%	16%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XV

### 14.- ¿El ambiente laboral es agradable?



### Interpretación:

La ilustración 15 muestra que el 53% de los socios expresan que el ambiente laboral no es agradable en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo un 21% dijo que en algunas ocasiones si en otras no el 13% expreso que sí lo es, mientras que un 13% no responde.

### Análisis.

En este grafico se muestra que la mayoría de los entrevistados expresan que el ambiente laboral no es agradable en la cooperativa San Antonio Ltda.

**15.- ¿La relación entre jefes inmediatos y los empleados es agradable y favorece el contacto con el público?**

Tabla XVII ¿Hay buena relación entre jefes y empleados en la cooperativas S.A?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	102	5	26	35	168
%	61%	3%	15%	21%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XVI

**15.-¿Es buena la relación laboral con jefes?**



**Interpretación:**

La ilustración 16 muestra que el 61% de los socios expresan que la relación laboral con el jefe es agradable en la cooperativa San Antonio Ltda. agencia la Unión así mismo un 15% dijo que en algunas ocasiones si en otras no, el 13% expreso que sí lo es, mientras que un 21% no respondió, sin embargo el 3% dijo que no.

**Análisis.**

En este grafico se muestra que la mayoría de los entrevistados expresan que el ambiente laboral no es agradable en la cooperativa San Antonio Ltda.

**16.- ¿La unidad de gestión de talento humano realiza seguimiento del trabajo que realizan los empleados y les apoya para que mejoren su rendimiento laboral?**

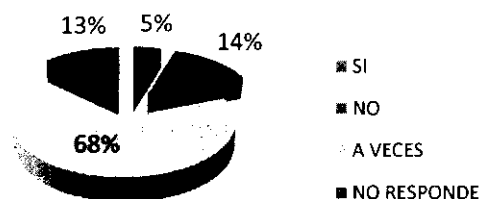
Tabla XVIII ¿En la coop San Antonio, talento humano realiza seguimiento al trabajo?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	8	24	114	22	168
%	5%	14%	68%	13%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XVII

**16.-¿Realizan seguimiento al trabajo y dan apoyo para mejorar?**



**Interpretación:**

La ilustración 17 muestra que el 68% de los socios expresan que a veces se realiza seguimiento y dan apoyo para mejoras el trabajo en la cooperativa, así mismo un 14% dijo que no hay apoyo, el 5% expreso que sí hay, mientras que un 13% no respondió.

**Análisis.**

En este grafico se muestra que la mayoría de los entrevistados expresan que no apoyan al personal para que mejore su rendimiento laboral en la cooperativa San Antonio Ltda.

## 17.- ¿Conoce usted la existencia de un Plan de Gestión del Talento Humano?

Tabla XIX ¿Existe plan de gestión del talento humano en la Coop San Antonio Ltda.?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	10	96	31	31	168
%	6%	57%	18%	18%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XVIII

### 17.- Conoce plan de gestión?



### Interpretación:

La ilustración 18 muestra que el 57% de los socios expresan que no conocen un plan de gestión en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo un 19% dijo que a veces, el 6% expreso que sí conocen, mientras que un 18% no respondió.

### Análisis.

En este grafico se muestra que la mayoría de los entrevistados expresan que no conocen un plan de gestión en la cooperativa San Antonio Ltda.

## 18.- ¿Ha participado en alguna capacitación organizada por la cooperativa en los dos últimos años?

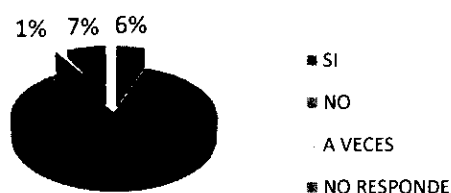
Tabla XX ¿Ha participado en alguna capacitación en la Coop San Antonio Ltda.?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	9	145	2	12	168
%	5,4%	86,3%	1,2%	7,1%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico XIX

### 18.-¿ Ha participado en capacitación de la coop.?



### Interpretación:

La ilustración 19 muestra que el 86% de los socios expresan que no ha participado en capacitación en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo un 7% dijo que a veces, el 6% expreso que si ha participado, mientras que un 1% no respondió.

### Análisis.

En este grafico se muestra que la mayoría de los entrevistados expresan que no ha participado en capacitación en la cooperativa San Antonio Ltda.



**19.- ¿Los temas que se han abordado están relacionados a mejorar las actividades que realiza la Cooperativa San Antonio Ltda Agencia la Unión”?**

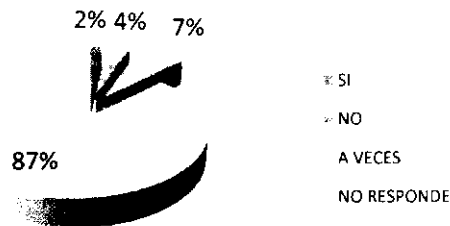
Tabla XXI ¿Si participo diga si los temas están relacionados a la mejora de las actividades?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	3	6	12	147	168
%	1,8%	3,6%	7,1%	87,5%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XX

**19.- ¿Temas son para mejorar lo que se hace en cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. .?**



**Interpretación:**

La ilustración 20 muestra que el 87% de los socios entrevistados no respondieron .si se ha capacitado en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión para mejorar, así mismo un 7% dijo que a veces, el 4% expreso que sí ha participado, mientras que un 2% dijo que si son para mejorar

**Análisis.**

En este grafico se muestra que la mayoría de los socios entrevistados expresan que no ha participado en capacitación en la cooperativa San Antonio Ltda. Que sirva para mejorar el trabajo.

**20.- ¿Conoce si la institución cuenta con mecanismo de motivación al talento humano para que brinda un buen servicio?**

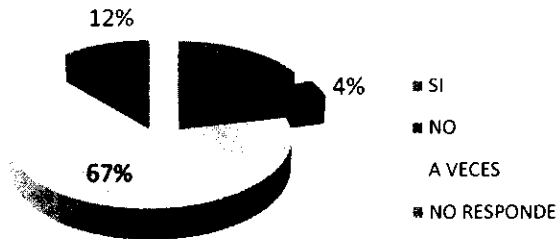
Tabla XXII ¿Hay mecanismo de motivación en la Coop San Antonio?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	29	7	113	19	168
%	17,3%	4,2%	67,3%	11,3%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXI

**20.- ¿Cuenta con motivación?**



**Interpretación:**

La ilustración 21 muestra que el 67% de los socios expresan que a veces hay motivación en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda así mismo un 17% dijo que sí hay, el 4% expreso que no hay, mientras que un 12% no respondió.

**Análisis.**

En este grafico se muestra que la mayoría de los entrevistados expresaron que esporádicamente se motiva en la cooperativa San Antonio Ltda.

## 21.- ¿Se siente a gusto con el rol que desempeña en la Cooperativa San Antonio Ltda Agencia la Unión?

Tabla XXIII ¿Está a gusto en la Coop San Antonio?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	150	4	3	11	168
%	89,3%	2,4%	1,8%	6,5%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXII

### 21.-. ¿Esta a gusto en la coop.?



### Interpretación:

La ilustración 22 indica que el 89% de los socios expresan estar a gusto en la cooperativa San Antonio Ltda Agencia la Unión así mismo un 2% dijo no estarlo, otro 2% expreso que a veces lo está, mientras que un 7% no respondió.

### Análisis.

En este grafico se muestra que un porcentaje alto de los entrevistados expresaron que están a gustosos de ser parte de la cooperativa San Antonio Ltda.

## 22.- ¿Se siente retribuido por la acción que realiza para la cooperativa San Antonio Ltda Agencia la Unión?

Tabla XXIV ¿Se siente retribuido por lo que realiza en la Coop San Antonio?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	140	4	15	9	168
%	83,3%	2,4%	8,9%	5,4%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico XXIII

22.- ¿Se siente retribuido por la coop.?



### Interpretación:

La ilustración 23 muestra que el 83% de los socios se sienten retribuidos por la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo un 9% dijo que sí pero esporádicamente, el 3% expreso que no lo está, mientras que un 5% no respondió.

### Análisis.

En este grafico se muestra que la mayoría de los entrevistados expresaron que si se sienten retribuidos por la cooperativa San Antonio Ltda.

**23.- ¿En el accionar de la cooperativa tiene libertad para proponer cambios en la forma que realizan el trabajo en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión con el fin de hacerlo más efectivo?**

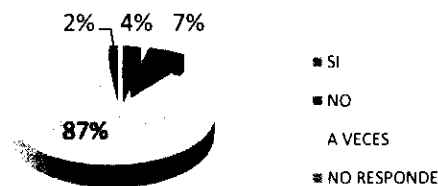
Tabla XXV ¿Hay libertad para proponer cambios en la coop San Antonio.?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	6	12	147	3	168
%	3,6%	7,1%	87,5%	1,8%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXIV

**23.- ¿Tiene libertad para proponer cambios en la Coop San Antonio Ltda agencia la Unión?**



**Interpretación:**

La ilustración 24 muestra que el 87% de los socios expresan que a veces tiene la oportunidad de proponer cambios en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión así mismo un 4% dijo que sí hay siempre esa oportunidad, el 7% expreso que no hay, mientras que un 2% no respondió.

**Análisis.**

En este grafico se muestra que un porcentaje alto de los entrevistados expresaron que esporádicamente tienen la oportunidad de proponer cambios en la cooperativa San Antonio Ltda.

**24.- ¿Conoce el resultado de la última evaluación realizada al personal que labora en la Coop San Antonio Ltda agencia la Unión, está de acuerdo con su desempeño?**

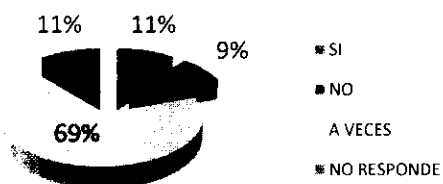
Tabla XXVI ¿Conoce evaluaciones en la Coop. San Antonio Ltda.?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	18	15	116	19	168
%	10,7%	8,9%	69,0%	11,3%	100%

**T Fuente:** Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXV

**24.- ¿Conoce resultados de evaluación?**



**Interpretación:**

La ilustración 25 muestra que el 69% de los socios expresan que a veces tiene la oportunidad de conocer los resultados de evaluaciones en la cooperativa, así mismo un 11% que dijo que sí tiene la oportunidad de conocerlos, el 9% expreso que no las conoce, mientras que un 11% no respondió.

**Análisis.**

En este grafico se muestra que un porcentaje alto de los entrevistados expresaron que esporádicamente tienen la oportunidad de conocer los resultados de evaluaciones en la cooperativa San Antonio Ltda.

**25.- ¿Se siente cómodo/da cuando está en contacto con los usuarios de los servicios que presta la Coop San Antonio Ltda agencia la Unión?**

Tabla XXVII ¿Se siente cómodo con los usuarios de la coop. San Antonio?.

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	116	0	45	7	168
%	69,0%	0,0%	26,8%	4,2%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXVI

**25.- ¿Se siente cómodo con los usuarios?**



**Interpretación:**

La ilustración 26 muestra que el 69% de los socios expresan que se sienten cómodos con los usuarios de los servicios que presta la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión así mismo un 4% no respondió, el 27% dijo que a veces se siente cómodo.

**Análisis.**

En este grafico se muestra que un porcentaje alto de los entrevistados expresaron que si se siente cómodo con los usuarios de los servicios que prestan en la cooperativa San Antonio Ltda.

**26.- ¿Considera usted que la institución cumple con los servicios financieros que requiere la población de la parroquia La Unión?**

Tabla XXVIII ¿La Coop San Antonio cumple con servicios financieros en la Unión?

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	11	70	39	48	168
%	6,5%	41,7%	23,2%	28,6%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXVII

**26.-¿Cumple la Coop San Antonio Ltda agencia la Unión con requerimientos financieros de la Unión?**



**Interpretación:**

La ilustración 27 muestra que el 42% de los socios expresan que los servicios que presta la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión no cubren las necesidades financieras de la comunidad de su entorno, sin embargo un 6% respondió que si los cubre, mientras tanto el 23% dijo que a veces, existiendo un 29% que prefirió no responder.

**Análisis.**

En este grafico se muestra que un porcentaje alto de los entrevistados expresaron que sienten que los requerimientos financieros de la comunidad del entorno de parroquia la Unión no son cubiertos con los servicios que prestan en la Cooperativa San Antonio Ltda.



**27.- ¿Le gustaría a usted participar en la formulación de un plan estratégico de la gestión del talento humano?**

Tabla XXIX ¿Participaría en un plan estratégico de la Coop. San Antonio

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	121	34	0	13	168
%	72,0%	20,2%	0,0%	7,7%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXVIII

**27.-¿Participaría formulando un plan de gestión?**



**Interpretación:**

La ilustración 28 muestra que el 72% de los socios expresan que están dispuestos a participar en la formulación de un plan de gestión para mejorar los servicios que presta la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión a la comunidad de su entorno, sin embargo un 20% respondió que no lo está, mientras tanto el 8% no respondió.

**Análisis.**

En este grafico se muestra que un porcentaje mayoritario de los entrevistados expresaron que están dispuestos a participar en la elaboración de un plan para mejorar los servicios que presta a la comunidad del entorno de la parroquia la Unión la cooperativa San Antonio Ltda.

### 11.2.2.-Encuesta a usuarios de la cooperativa san Antonio Ltda agencia la Unión (2015)

Esta encuesta se aplicó a una muestra compuesta de 335 persona que son clientes de la Cooperativa de ahorro y crédito San Antonio.

La recolección de la información se la realizo en un lapso de 30 días y esta combinada entre trabajo de oficina y campo.

Para la aplicación de los instrumentos se realizó la explicación de los objetivos de la investigación y los mecanismos de aplicación de cada instrumento.

- Tiempo de relación como usuario(a) en la Cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión.

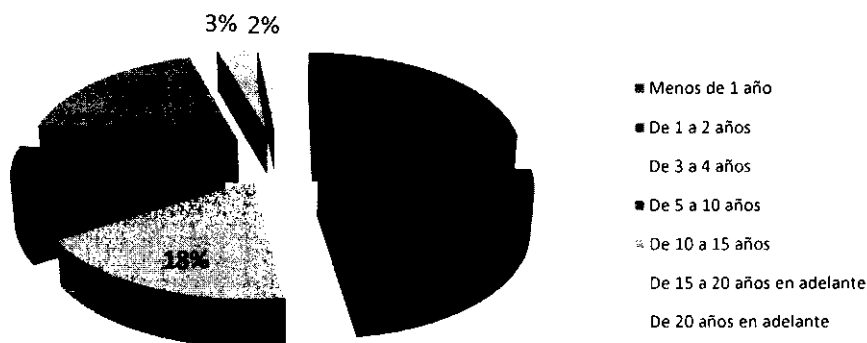
Tabla XXX Tiempo de relación como usuario de la Coop. San Antonio.

Opción	Frecuencia	%
Menos de 1 año	82	24,5
De 1 a 2 años	78	23,3
De 3 a 4 años	61	18,2
De 5 a 10 años	39	11,6
De 10 a 15 años	60	17,9
De 15 a 20 años en adelante	10	3,0
De 20 años en adelante	5	1,5
Total	335	100,0

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico XXIX

**Tiempo de relación con la Coop.**



**Interpretación:**

El grafico 29 muestra que el 18% de los usuarios de la cooperativa San Antonio Ltda. agencia la Unión están en un rango de 3 a 4 años de permanencia utilizando los diferentes servicios que esta presta, así mismo un 23% están entre uno a dos años, y el 11% representa a los que tienen entre 5 y 10 años, el 24% nos indica el porcentaje de los que tienen menos de un año, y 17% son los que tienen más de 10 a 15 años, el 3% son los de 15 a 20 años y apenas el 1,5% los que tienen 20 años.

**Análisis.**

En este grafico se expresa la debilidad en el logro de la fidelidad de los socios, debido a que los porcentajes de permanencia registran variaciones y los rangos de mayor duración están en los porcentajes que indican el decrecimiento de manera significativa mientras transcurre el tiempo, también se aprecia que en los dos últimos años si bien es cierto el porcentaje se mantiene con dificultad para la captación de nuevos socios.

# 1. ¿Utiliza usted los servicios que ofrece la Cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión?

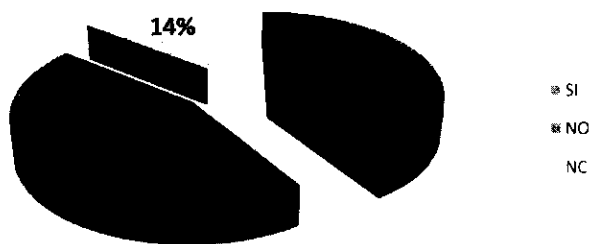
Tabla XXXI ¿Utiliza los servicios de la coope. San Antonio?

Opción	Frecuencia	%
SI	137	40,9
NO	150	44,8
No Contesta	48	14,3
Total	335	100,0

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXX

## 1.- ¿Utiliza servicios de la Coop San Antonio Ltda agencia la Unión?



### Interpretación:

La ilustración 30 muestra que el 45% de los usuarios expresan que no están utilizando los servicios que presta la cooperativa San Antonio Ltda. A la comunidad de su entorno, sin embargo un 41% respondió que sí lo está utilizando, mientras tanto el 14% no contesta.

### Análisis.

En este grafico se muestra que un porcentaje alto de los usuarios no están utilizando los servicios que presta a la comunidad del entorno de la parroquia la Unión la cooperativa San Antonio Ltda. En tanto que los que sí lo utilizan están por debajo del 50%

## 2. ¿Con qué frecuencia visita la Cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión, para solicitar algún tipo de servicio?

Tabla XXXII Frecuencia de visitas a la Coop. San Antonio.

Opción	Frecuencia	%
Cada día	123	36,7
Cada semana	50	14,9
Una vez al mes	48	14,3
De vez en cuando	102	30,4
Nunca	12	3,6
Total	335	100

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXXI

### 2.- Frecuencia de a la Coop. ....



### Interpretación:

La ilustración 31 muestra que el 37% de los usuarios expresan que acuden cada día a solicitar los servicios que presta la cooperativa San Antonio Ltda. a la comunidad de su entorno, sin embargo un 15% respondió que sí lo está utilizando y visita cada semana, mientras tanto el 14% lo hace cada mes, y el 30% de vez en cuando, mientras que el 4% no visita

### Análisis.

Analizando la información del grafico 31 se aprecia que un porcentaje pequeño de los usuarios utilizan los servicios que presta la cooperativa San Antonio Ltda. De manera moderada y que su frecuencia es asistencia a las instalaciones es baja,

### 3. ¿Qué tipo de servicios solicita usted la Cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión?

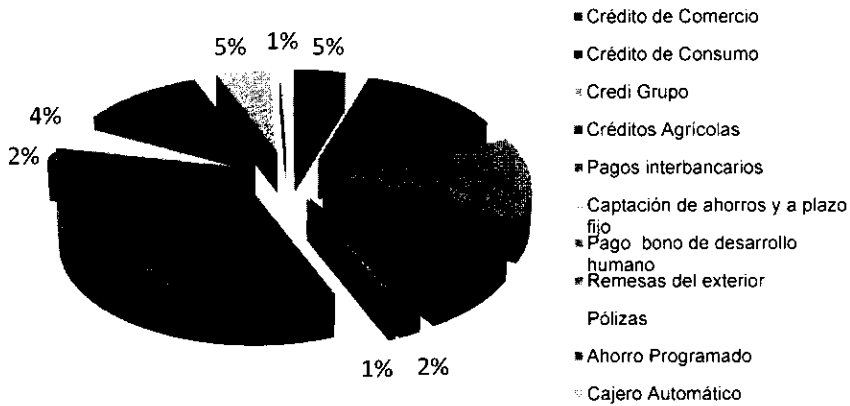
Tabla XXXIII Tipos de servicios que solicitan a la Coop.San Antonio Ltda.

Opción	Frecuencia	%
Crédito de Comercio	16	4,8
Crédito de Consumo	45	13,4
Credi Grupo	48	14,3
Créditos Agrícolas	30	9,0
Pagos interbancarios	6	1,8
Captación de ahorros y a plazo fijo	2	0,6
Pago bono de desarrollo humano	111	33,1
Remesas del exterior	5	1,5
Pólizas	15	4,5
Ahorro Programado	38	11,3
Cajero Automático	17	5,1
Anticipo de Sueldo	2	0,6
<b>Total</b>	<b>335</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXXII

**3.- Servicio que solicita a la coop San Antonio Ltda. agencia la Unión**



**Interpretación:**

La ilustración 32 muestra que la oferta de servicios es solicitada por el 33% de los usuarios que acuden cada día a solicitar pago del bono de desarrollo humano, el 28% solicita crédito de consumo individual y de grupo, mientras que por crédito de comercio acude el 4,8%, por créditos agrícolas el 9,0%, el 5% va por pólizas y captación de ahorro a plazo fijo. Por ahorro programado acude el 11,3%, el 3,9% ha solicitado pagos interbancarios, remesas del exterior, anticipo de Sueldo y por uso de cajero Automático el 5,1%

**Análisis.**

La ilustración 32 muestra que la oferta de servicios es utilizada por los clientes no se relaciona con el potencial de las actividades económicas que se desarrollan en la parroquia, está más bien se orienta a lo suntuario y consumo, se reduce el porcentaje de participación de los grupos que generan mayores ingresos económicos, reflejando que una vez que los clientes obtienen algún tipo de beneficio de la cooperativa por algún motivo no permanecen en calidad de clientes.

#### 4. ¿Cómo considera usted los servicios que presta la Cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión?

Tabla XXXIV Valoración servicios de la Coop. San Antonio.

Opción	Frecuencia	%
Bueno	102	30,4
Malo	46	13,7
Regular	159	47,5
No responde	28	8,4
Total	335	100,0

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico XXXIII

#### 4.- Calificacion del servicio



#### Interpretación:

La ilustración 33 muestra que el 48% de los usuarios expresan que la calidad de servicios que presta la Cooperativa San Antonio Ltda. Es regular, en tanto que el 30% los considera buenos, mientras que para el 14% es malo, existiendo un 8% que no contesta.



## **Análisis.**

En este gráfico se muestra que más de la mitad de los usuarios no están satisfechos con los servicios que presta la cooperativa San Antonio Ltda. En tanto que apenas el 30% lo acepta pero no lo considera completamente ideal, se suma el 8,4% que no responde lo que configura un malestar generalizado respecto a la atención que reciben sin embargo existe la predisposición de un grupo pequeño de continuar utilizando los servicios.

**5. ¿Cuándo usted asiste a solicitar un servicio, la atención por parte de los empleados es:**

Tabla XXXV Valoración de atención del cliente a empleados de la Coop. San Antonio

Opción	Frecuencia	%
Excelente	55	16,4
Buena	58	17,3
Regular	159	47,5
Mala	31	9,3
No responde	32	9,6
Total	335	100

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXXIV

**5.- Calificación atención de empleados**



**Interpretación:**

La ilustración 34 muestra que el 48% de los usuarios expresan que la calidad de atención de los empleados de los servicios que presta la Cooperativa San Antonio Ltda. Es regular, en tanto que el 17% considera que es buena, mientras que para el 16% es excelente, para el 9% es mala, existiendo un 10% que no responde.

**Análisis.**

La ilustración 34 muestra que los usuarios en su mayoría expresan que la calidad de atención de parte de los empleados que ofrecen los servicios que presta la Cooperativa San Antonio Ltda. No es la que esperan sin embargo un reducido porcentaje se muestra satisfecho.

## 6. ¿Cree usted que los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para brindar una buena atención al público?

Tabla XXXVI Valoración de los materiales y equipos que utilizan los empleados

Opción	Frecuencia	%
SI	71	21,2
NO	105	31,3
No responde	159	47,5
Total	335	100

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico XXXV

### 6.-Calificacion de materiales y equipos



### Interpretación:

La ilustración 35 muestra que el 31% de los usuarios expresan que los empleados no cuentan con los equipos y materiales adecuados para la atención a los usuarios de los servicios que presta la Cooperativa San Antonio Ltda., en tanto que el 21% considera que si, sin embargo el 16% no responde.

### Análisis.

La ilustración 35 muestra que en relación a los equipos y materiales que utilizan los empleados para realizar su trabajo no adecuados para ofrecer la atención adecuada a los usuarios

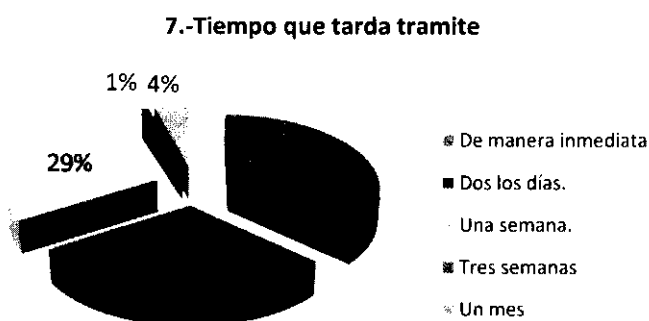
## 7. ¿Cuánto tiempo se tarda en un trámite que realiza en la Cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión?

Tabla XXXVII Valoración de tiempo en trámite en la Coop. San Antonio.

Opción	Frecuencia	%
De manera inmediata	123	36,7
Dos los días.	98	29,3
Una semana.	97	29,0
Tres semanas	3	0,9
Un mes	14	4,2
Total	335	100

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXXVI



### Interpretación:

La ilustración 36 se muestra el tiempo que tardan los usuarios en tramitar un servicio que presta la Cooperativa San Antonio Ltda. Y estos respondieron así: El 37% de manera inmediata, para un 29% tardo una semana, otro 29% tardo dos días, el 1% tardo tres semanas y un 4% un mes.

### Análisis.

En la ilustración 36 encontramos que el tiempo que tardan los usuarios en tramitar un servicio que presta la Cooperativa San Antonio Ltda. Es lento y se tardan más de lo esperado en dar respuesta a lo solicitados.

## 8. ¿Cómo sabe usted que lo que está solicitando ha sido aprobado o negado?

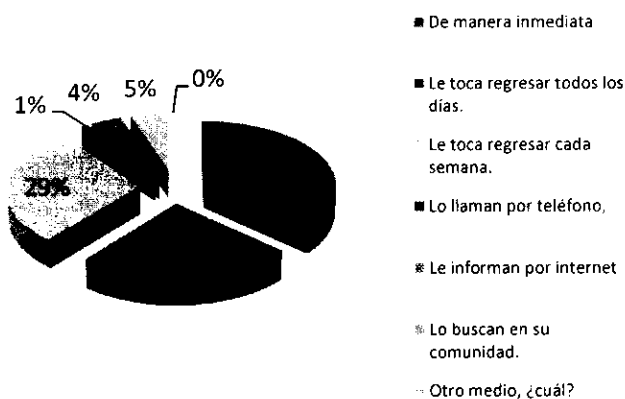
Tabla XXXVIII Valoración de la eficacia de la comunicación con los clientes

Opción	Frecuencia	%
De manera inmediata	123	36,7
Le toca regresar todos los días.	81	24,2
Le toca regresar cada semana.	97	29,0
Lo llaman por teléfono,	3	0,9
Le informan por internet	14	4,2
Lo buscan en su comunidad.	17	5,1
Otro medio, ¿cuál?	0	0,0
Total	335	100

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXXVII

### 8.-Información de trámites en la Coop San Antonio Ltda agencia la Unión



### Interpretación:

La ilustración 37 en cambio se muestra el tiempo que tardan los usuarios en tener información al tramitar un servicio que presta la Cooperativa San Antonio Ltda. Y estos respondieron así: El 37% de manera inmediata, para un 24% tiene que regresar cada día, un 29%

cada semana, el 5% lo buscan en su comunidad y un 4% le informan por internet y a 1% lo llaman por teléfono.

### **Análisis.**

En esta ilustración en cambio se indica que el tiempo que tardan los usuarios en tener información al tramitar un servicio en la Cooperativa San Antonio Ltda. Es lento y se lo hace de formas dispersa de acuerdo a la disponibilidad del empleado que lo atiende.

## 9. ¿Cómo se informó de los servicios que presta la Cooperativa San Antonio Ltda agencia La Unión?

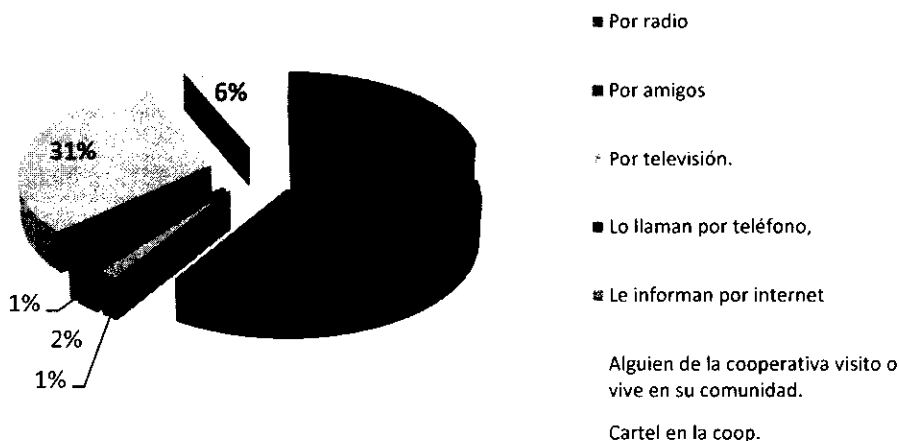
Tabla XXXIX Valoración de servicios que presta la Coop. San Antonio.

Opción	Frecuencia	%
Por radio	78	23,3
Por amigos	119	35,5
Por televisión.	5	1,5
Lo llaman por teléfono,	7	2,1
Le informan por internet	2	0,6
Alguien de la cooperativa visito o vive en su comunidad.	103	30,7
Cartel en la Coop.	21	6,3
Total	335	100

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XXXVIII

### 9.- Información de servicios



### Interpretación:

La ilustración 38 se indica el medio para informar a los usuarios sobre información de los servicios que presta la Cooperativa San Antonio Ltda. Y estos respondieron así: El 36% por medio de un amigo, un 31% alguien de la Cooperativa lo visito o vive en la comunidad, un 23% se

informa por radio, el 6% por internet y un 4% le informan por internet, el 2% lo llamaron por teléfono y a 1% por cartel en la Coop San Antonio Ltda agencia la Unión y finalmente otro 1% que dijo que por televisión

### **Análisis.**

En cuanto a lo que tiene que ver con el medio de comunicación de mayor eficacia para recibir información la gráfica 38 indica que hasta ahora ha sido el dialogo entre amigos y que estos se informaron a través de publicaciones en radio y carteles en la institución o por la visita de un funcionario de la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión.

### **10. ¿Cómo considera el absceso a las instalaciones la Cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión?**

Tabla XL Valoración de la accesibilidad a la Coop. San Antonio.

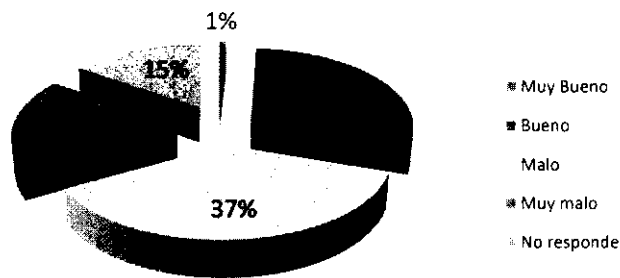
Opción	Frecuencia	%
Muy Bueno	3	0,9
Bueno	98	29,3
Malo	123	36,7
Muy malo	60	17,9
No responde	51	15,2
Total	335	100

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)



Grafico XXXIX

10.- Estado de ingreso a la Coop.



**Interpretación:**

La ilustración 39 se indica la opinión de los usuarios sobre el estado del ingreso a la Cooperativa San Antonio Ltda. Y estos respondieron así: Para el 37% es malo, para un 29% es bueno, mientras que para un 18% es muy malo, el 15% que no responde y solo el 1% que le parece muy bueno

**Análisis.**

En lo que tiene que ver con el estado del ingreso a la Cooperativa San Antonio Ltda. La ilustración 39 se indica la opinión generalizada de los usuarios es que no favorece el desplazamiento de peatones y transporte.

### 11.2.3.-Encuesta a empleados de la Cooperativa san Antonio Ltda., agencia la unión (2015)

Esta encuesta se aplicó a 5 persona que son empleado(a) s de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Antonio Ltda."

La recolección de la información se la realizo en un lapso de 20 días y esta combinada entre trabajo de oficina y campo.

Para la aplicación de los instrumentos se realizó la explicación de los objetivos de la investigación y los mecanismos de aplicación de cada instrumento.

#### Tiempo de relación laboral con la institución.

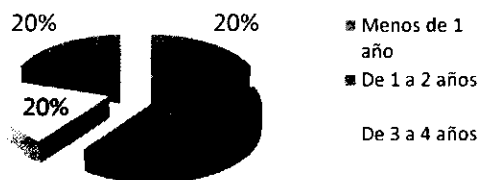
Tabla XLI Tiempo de relación laboral en la Coop. San Antonio

Opción	Frecuencia	%
Menos de 1 año	1	20
De 1 a 2 años	2	40
De 3 a 4 años	1	20
5 años en adelante	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico XL

Tiempo de relación con la Coop San Antonio Ltda agencia la Unión



### **Interpretación:**

La ilustración 40 muestra que el 20% de los empleados de la cooperativa San Antonio Ltda. agencia la Unión están en un rango de 3 a 4 años de permanencia colaborando con los diferentes servicios que esta presta, así mismo un 40% están entre uno a dos años, y el 20% representa a los que tienen entre 5 años y más, otro 20% nos indica el porcentaje de los que tienen menos de un año

### **Análisis.**

En este grafico se expresa la fidelidad de permanencia de los empleados, si bien es cierto los porcentajes de permanencia registran variaciones y los rangos de mayor duración están en los porcentajes que indican el permanencia de manera significativa mientras transcurre el tiempo, también se aprecia que en los dos últimos años se han incorporado nuevos colaboradores sin que se produzca rotación alta de personal.

## 1.- ¿Conoce usted si la Cooperativa San Antonio Ltda., agencia la Unión cuenta con Plan estratégico institucional?

Tabla XLII Conocimiento de plan estratégico institucional de la Coop. San Antonio

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	2	2	0	1	5
%	40%	40%	0%	20%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XLI

### 1.- ¿Tiene plan estartegico la Coop San Antonio Ltda agencia la Unión?



### Interpretación:

El grafico 41 muestra que el 40% de los empleados expresan que no hay un plan estratégico la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión así mismo un 20% están entre que a veces hay y a veces no y otro 40% representa a los que dicen que sí hay,

### Análisis.

En este grafico muestra que la opinión de los empleados entrevistados se encuentra dividida en razón de que se expresó que la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión no cuenta con un plan estratégico, haciendo mayoría con el criterio de que a veces

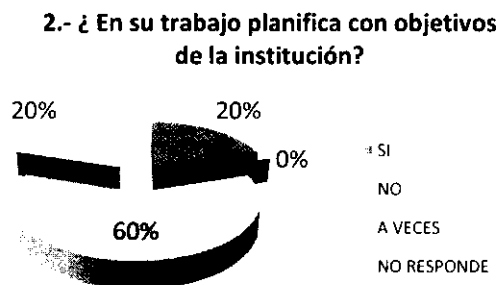
## 2.- ¿En su área de trabajo, usted planifica de acuerdo a los objetivos institucionales.?

Tabla XLIII Información de planificación según objetivos de la entidad.

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	1	0	3	1	5
%	20%	0%	60%	20%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XLII



### Interpretación:

La ilustración 42 muestra que el 20% de los empleados expresan que si realizan plan de acuerdo a los objetivos de la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión así mismo hay otro 20% que no responde, mientras tanto el 60% que están entre que a veces

### Análisis.

En este grafico muestra que en el grupo de los empleados la mayoría de los que fueron entrevistados expresó que no conocen la existencia un plan estratégico de acuerdo a los objetivos de la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión

### 3.- ¿La Cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión, cuenta con manual de gestión de procesos.?

Tabla XLIV Conocen manual de procesos los empleados de la Coop. San Antonio.

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	1	2	0	2	5
%	20%	40%	0%	40%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XLIII

#### 3.- ¿Hay manual de procesos?



#### Interpretación:

La ilustración 43 muestra que el 20% de los empleados expresan que si cuentan con un manual de procesos en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión, así mismo hay un 40% que no responde, y otro 40% que están entre que no hay

#### Análisis.

En este grafico muestra que en el grupo de los empleados la mayoría de los que fueron entrevistados expresó que no hay un manual de procesos en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión.

#### 4.- ¿La institución cuenta con código de ética u otro instrumento de igual valor.?

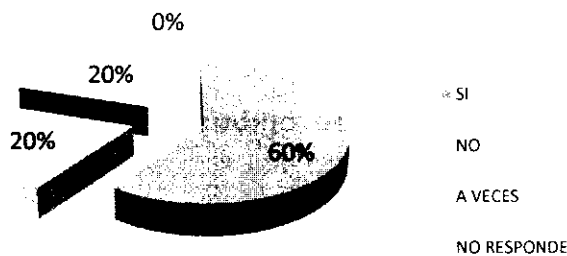
Tabla XLV Existe código de ética en la Coop. San Antonio

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	0	3	1	1	5
%	0%	60%	20%	20%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XLIV

#### 4.- ¿Hay código de ética?



#### Interpretación:

La ilustración 44 muestra que el 60% de los empleados expresan que no utilizan un código de ética en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión, así mismo hay otro 20% que no responde, mientras tanto otro 20% que están entre que a veces si utilizan

#### Análisis.

En este grafico muestra que en el grupo de los empleados la mayoría de los que fueron entrevistados expresó que no utilizan un código de ética en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión.

## 5.- ¿La institución cuenta con políticas de atención al público.?

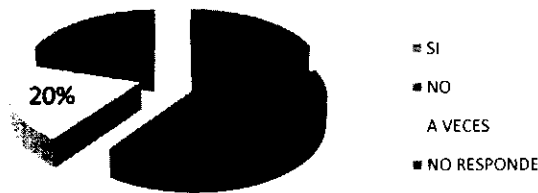
Tabla XLVI Existen políticas de atención al público en la Coop. S.A..

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	1	2	1	1	5
%	20%	40%	20%	20%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XLV

### 5.- ¿Hay políticas de atención al público?



### Interpretación:

La ilustración 45 muestra que el 20% de los empleados expresan que si hay políticas de atención al público en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión, así mismo hay otro 20% que no responde, mientras tanto el 20% se repite con los que están entre que a veces, y hay un 40% que dice no.

### Análisis.

En este grafico muestra que en el grupo de los empleados la mayoría de los que fueron entrevistados expresó que no conocen las políticas de atención al público en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión



## 6.- ¿La distribución física del área de trabajo facilita la realización de las labores.?

Tabla XLVII Valoración la distribución de las áreas de trabajo

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	2	1	1	1	5
%	40%	20%	20%	20%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XLVI

### 6.-¿La distribución de las áreas facilita el trabajo?



### Interpretación:

La ilustración 46 muestra que el 40% de los empleados expresan que la distribución de las áreas si favorecen las actividades laborales en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión, así mismo hay otro 20% que no responde, mientras tanto otro 20% se repite con los que están entre que a veces, y hay un tercer 20% que dice no favorece.

### Análisis.

En este grafico muestra que en el grupo de los empleados la mayoría de los que fueron entrevistados expresó la distribución de las áreas no favorecen las actividades laborales en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión

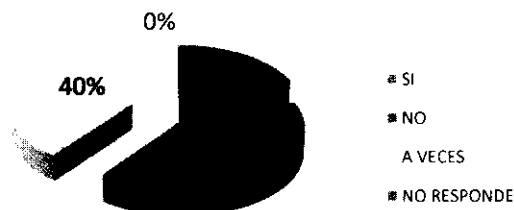
## 7.- ¿Las condiciones físicas del área de su trabajo facilitan la atención al cliente o usuario.?

Tabla XLVIII	Valoración de condiciones físicas de las áreas de trabajo				
Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	1	2	2	0	5
%	20%	40%	40%	0%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XLVII

### 7.- ¿Las áreas facilitan la atención a los usuarios?



### Interpretación:

La ilustración 47 muestra que el 40% de los empleados expresan que la distribución de las áreas si favorecen las actividades para la atención al público en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión así mismo hay otro 20% que no responde, mientras tanto otro 20% se repite con los que están entre que a veces, y hay un tercer 20% que dice no favorece.

### Análisis.

En este grafico muestra que en el grupo de los empleados la mayoría de los que fueron entrevistados expresó la distribución de las áreas no favorecen las actividades para la de atención al público en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión

## 8.-¿Cree usted que el cliente o usuario se siente a gusto cuando visita la institución.?

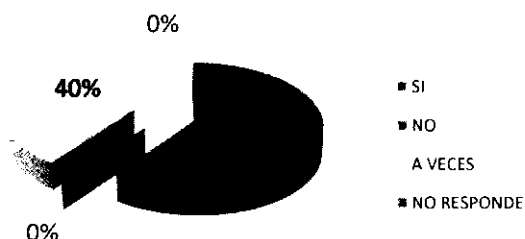
Tabla XLIX Valoración del cliente al servicio que recibe en la institución

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	3	0	2	0	5
%	60%	0%	40%	0%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XLVIII

### 8.- ¿ Cree que los clientes estan a gusto?



### Interpretación:

La ilustración 48 muestra que el 60% de los empleados expresan que los clientes están a gusto con las actividades de atención a los usuarios en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo hay un 40% con los que expresan que solo a veces.

### Análisis.

En este grafico muestra que en el grupo de los empleados la mayoría expresó que los clientes están a gusto con las actividades para la de atención a los clientes en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión

## 9.-¿El ambiente laboral con sus compañeros es agradable.?

Tabla L Valoración del ambiente laboral en la Coop. San Antonio

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	3	0	2	0	5
%	60%	0%	40%	0%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico XLIX

### 9. ¿El ambiente laboral es bueno?



### Interpretación:

La ilustración 49 muestra que el 60% de los empleados expresan que el ambiente laboral es bueno y si favorece las actividades para la atención al público en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión mientras tanto que un 40% están entre que a veces.

### Análisis.

En este grafico muestra que en el grupo de los empleados la mayoría de los que fueron entrevistados expresaron el ambiente laboral es buena y es favorable para desarrollar actividades de atención al público en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión

## 10.- ¿La unidad de gestión de talento humano realiza seguimiento del trabajo y apoya para mejorar el rendimiento laboral?

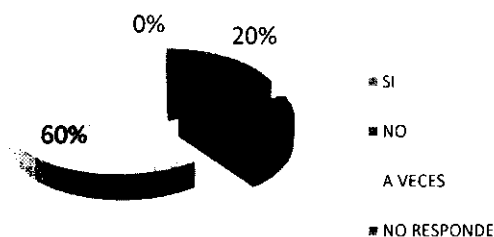
Tabla LI Valoración del trabajo de la unidad de talento humano

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	1	1	3	0	5
%	20%	20%	60%	0%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico L

### 10.- ¿Talento h. realiza seguimiento y apoya para la mejora.?



### Interpretación:

La ilustración 50 muestra que el 20% de los empleados expresan que si se hace seguimiento al trabajo que se realiza en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo hay un 20% que dijo no hacen, mientras tanto un 60% están entre los que expresan que a veces no más se realiza.

### Análisis.

En este grafico muestra que en el grupo de los empleados la mayoría de los que fueron entrevistados expresó la de manera general no se realiza seguimiento permanente a las actividades desarrolladas en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión

## 11.- ¿Ha recibido capacitación en estos dos últimos años.?

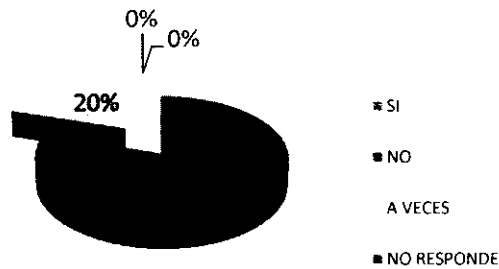
Tabla LII Valoración de la capacitación recibida

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	0	4	1	0	5
%	0%	80%	20%	0%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico LI

### 11.- ¿Ha recibido capacitación?



### Interpretación:

La ilustración 51 muestra que el 80% de los empleados expresan que no han recibido capacitación para su trabajo en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo hay un 20% que manifiesta que a veces reciben.

### Análisis.

En este grafico muestra que el grupo de empleados la mayoría expresó que no han recibido capacitación para realizar las actividades en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión

**12.- ¿La institución cuenta con mecanismo de motivación al talento humano para que brinde un buen servicio.?**

Tabla LIII Valoración de los mecanismos de motivación

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	0	2	2	1	5
%	0%	40%	40%	20%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico LII

**12.-¿Hay motivación para el personal?**



**Interpretación:**

La ilustración 52 muestra que el 40% de los empleados expresan que no hay motivación para realizar su trabajo en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo hay otro 40% que dice que a veces los motivan y un 20% que no responde.

**Análisis.**

En este grafico muestra que el grupo de empleados de manera generalizada expresó que no son motivados para realizar las actividades en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión

### 13.- ¿Se siente a gusto con el trabajo que desempeña.?

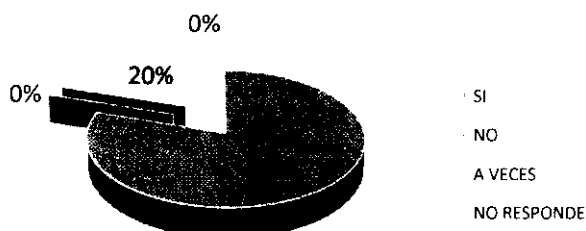
Tabla LIV Valoración de la satisfacción con el trabajo asignado

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	4	0	1	0	5
%	80%	0%	20%	0%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico LIII

13.-¿Esta a gusto en el trabajo?



#### Interpretación:

La ilustración 53 muestra que el 80% de los empleados expresan que si están a gusto con su trabajo en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo hay un 20% que manifiesta que a veces lo están.

#### Análisis.

En este grafico muestra que el grupo de empleados un porcentaje alto expresó que a gusto con el trabajo que realiza en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión



## 14.-¿El resultado de su última evaluación está de acuerdo a la forma en que se desempeña.?

Tabla LV Valoración de la forma de evaluación aplicada al personal

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	1	1	2	1	5
%	20%	20%	40%	20%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico LIV

### 14.- ¿La evaluación está de acuerdo a su desempeño?



### Interpretación:

La ilustración 54 muestra que el 20% de los empleados expresan que no están satisfechos con la evaluación en relación al trabajo que realizan en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo hay un 40% recurrente en que manifiesta que a veces lo están, mientras otro 20% si lo está, y los sigue otro 20% .que no responde,

### Análisis.

En este grafico muestra que el grupo de empleados la mayoría expresó que hay un malestar de carácter generalizado respecto a las evaluaciones de como realizan las actividades en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión.

## 15.- ¿Se siente cómodo/da cuando esta en contacto con los usuarios.?

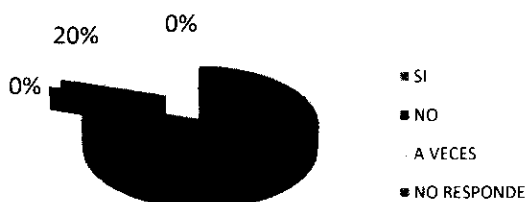
Tabla LVI Valoración de la satisfacción de atender a los clientes

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	4	0	1	0	5
%	80%	0%	20%	0%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico LV

### 15.- ¿Se siente cómodo(a) con los usuarios?



### Interpretación:

La ilustración 55 muestra que el 80% de los empleados expresan sentirse cómodos atendiendo a los clientes en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo hay un 20% que manifiesta que a veces no.

### Análisis.

En este grafico muestra que el grupo de empleados siente satisfacción realizando las actividades con los clientes de la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión”

**16.-¿Considera usted que la institución cumple con los servicios financieros que requiere la población de la parroquia La Unión.?**

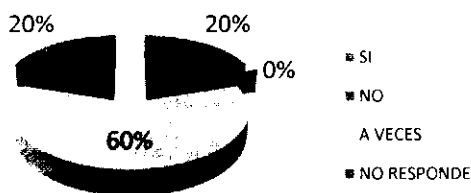
Tabla LVII Percepción de cumplimiento con las necesidades crediticia en la parroquia

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	1	0	3	1	5
%	20%	0%	60%	20%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico LVI

**16.-¿Considera que la Coop. cumple con servicios financieros a la Union?**



**Interpretación:**

La ilustración 56 muestra que el 60% de los empleados expresan que solo a veces se cumple con los requerimientos en servicios financieros en la parroquia la unión por parte de la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo hay un 20% que manifiesta que si se cumple, otro 20% que no responde.

**Análisis.**

En este grafico muestra que en opinión de los empleados la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión Generalmente no cumple con los requerimientos financieros del entorno en que se desenvuelve.

**17.- ¿Le gustaría a usted participar en la formulación de un plan estratégico de la gestión del talento humano.?**

Tabla LVIII Valoración de la intención de colaborar con mejora institucional

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	4	0	0	1	5
%	80%	0%	0%	20%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

Grafico LVII

**17.-Participaría en formulación de plan?**



**Interpretación:**

La ilustración 57 muestra que el 80% de los empleados expresan están interesados en participar en elaborar un plan para mejorar las actividades de su trabajo en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión así mismo hay un 20% que no responde.

**Análisis.**

En este grafico muestra que el grupo de empleados la mayoría expresó que quieren participar en plan para mejorar las actividades en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión

## 18.- ¿Esta informado/a de los cambios y políticas en los procedimientos.?

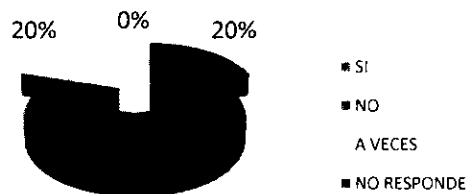
Tabla LIX Valoración de estrategias de información de cambios institucionales

Opción	Si	No	A veces	No responde	Total
Frecuencia	1	3	1	0	5
%	20%	60%	20%	0%	100%

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
 Autora, Guillen (2015)

Grafico LVIII

### 18.-¿Conoce los cambios y políticas en procedimientos?



### Interpretación:

La ilustración 58 muestra que el 60% de los empleados expresan que no conocen cambios de procedimientos en el trabajo que realizan en la cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión, así mismo hay un 20% que manifiesta que a veces se informan y otro 20% dice que si esta informado.

### Análisis.

En este grafico muestra que el grupo de empleados no todos están informados de los cambios de estrategias y políticas en el desempeño de sus actividades en la cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión

#### 11.2.4.-Entrevista con directivos de la Cooperativa san Antonio Ltda., agencia la unión (2015)

La entrevista se realizó a 2 personas que son directivos de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Antonio Ltda."

La recolección de la información se la hizo en un lapso de 1 días y esta se combinó entre trabajo de oficina y de campo a través de la que se pudo visualizar la rutina diaria que realizan el personal en interacción con los clientes.

Para el inicio del dialogo se realizó la explicación de los objetivos de la investigación y los mecanismos que se utilizarían para su aplicación y el diligenciamiento de los instrumentos a utilizarse.

En esta parte se determinó el tiempo que los directivos están relacionados a la Cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión. Indicando que están en el rango de 3 a 4 años el uno y el otro entre 5 a 10

El dialogo se orientó a fin de lograr establecer la probable existencia o no de los indicadores de la tabla que más adelante se inserta respondiendo a la interrogantes planteadas partiendo de la premisa de que La cooperativa San Antonio Ltda. Agencia la Unión cuenta con:

Tabla LX Información general de la institución desde la óptica de los directivos

Indicador	Opción	Frecuencia	%
Plan Estratégico institucional	si	2	100
	no	0	0
Planifica de acuerdo a los objetivos	si	2	100
	no	0	
Manual de procesos	si	1	50
	no	1	50

Las áreas planifican de acuerdo a los objetivos institucionales.	si	2	100
	no	0	0
Manual de gestión de procesos.	si	2	100
	no	0	0
Código de ética u otro instrumento de igual valor.	si	1	50
	no	1	50
Políticas de atención al público.	si	1	50
	no	1	50
Usted conoce las políticas de atención al público.	si	1	50
	no	1	50
Las condiciones físicas del área de trabajo facilitan la atención al cliente o usuario	si	2	100
	no	0	0
equipamiento, mobiliario o herramientas de trabajo adecuados a las funciones que realizan	si	0	0
	no	2	100
Están en buen estado	si	1	50
	no	1	50
Relaciones agradables entre los jefes que favorece el contacto con los clientes.	si	2	100
	no	0	0
Seguimiento del trabajo para que mejore el rendimiento laboral.	si	0	0
	no	2	100
Plan de gestión del talento humano socializado con todos.	si	1	50
	no	1	50
Mecanismos de motivación al talento humano para que brinde un buen servicio.	si	0	0
	no	2	100
Institución cumpliendo con los servicios financieros que requiere la población de la parroquia la Unión.	si	0	0
	no	2	100
Personal y directivos	si	1	50
	no	1	50

informado/a de los cambios y políticas en los procedimientos que se realizan.

Fuente: Coop. San Antonio Ltda. Agencia La Unión  
Autora, Guillen (2015)

## **Análisis**

En la precedente tabla de contenidos se aprecia que la Cooperativa San Antonio Ltda. cuenta con herramientas administrativas en las diferentes áreas de su gestión, sin embargo la opinión de los directivos en algunos casos es dividida al respecto, en otros, se nota la inexistencia de información adecuada y la deficiente socialización del sistema de gestión. En lo que respecta a las áreas de atención estas carecen de aspectos importantes para que sean percibidas como adecuadas para generar satisfacción de quienes la visitan, lo antes mencionado contrasta con la afirmación generalizada de que no se cumple con los requerimientos financieros que requiere la comunidad del área de influencia de la Cooperativa San Antonio Ltda. Es alentadora la voluntad explícita de emprender acciones para mejorar lo que hacen en todos los sectores consultados.



### **11.3. - Conclusiones y recomendaciones generales y específicas acerca de los resultados de la investigación.**

#### **11.3.1.-Conclusiones.-**

Una vez analizados los procesos administrativos en la prestación de servicios, generación de estrategias, que se lleva adelante en la gestión del desempeño del personal .se concluye que en la Cooperativa de Ahorro y crédito "San Antonio Ltda." Agencia la Unión la composición del segmento de clientes en el área de influencia es múltiple, sin embargo se evidencia un desbalance entre la propuesta de gestión de la agencia y los requerimientos de servicios financieros del sector, haciendo entender que hay una inadecuada planificación y orientación del quehacer institucional, provocando la deserción de clientes y la consecuente reducción de cobertura y pérdida de presencia en el mercado.

En lo que se refiere a la capacitación al personal esta actividad es limitada. Por lo que se concluye que este es hecho afecta de manera directa y contribuye al deterioro de la motivación, el manejo adecuado de los procesos de atención a los usuarios, pero que se puede contemplar planes en los que se involucren nuevos criterios para la gestión de la agencia la Unión.

Existe una estructura organizacional pequeña que permitiría la implementación una gestión ágil con procesos de mejora continua y socialización permanente del desarrollo del Plan de gestión intentando en lo posible apearse a la Planificación con la ejecución de procesos definidos para la prestación de los servicios. Sin embargo en la dinámica de la gestión administrativa y sus respectivos procesos, se evidencia que los trámites que se realizan son largos y con exigencia en momentos innecesarios, haciendo que la comunidad se desmotive y los institución pierda credibilidad.

Al plantear una propuesta de gestión para la mejora, esta se debe basa en el enfoque participativo con lo se avizora la oportunidad de fortalecer la gestión administrativa en diferentes etapas del proceso, la motivación del personal para el cumplimiento de la Planificación propuesta. Involucrando al nivel legislativo y ejecutivo de la Cooperativa "San Antonio Ltda., en razón de que estos no se encuentra en su totalidad informados sobre la gestión administrativa de la planificación y cambios que se ejecutan en la prestación de los servicios, aunque un sector importante manifiestan conocerlo

### **11.3.2.- Recomendaciones**

Tomando en cuenta las conclusiones antes señaladas se hacen las siguientes recomendaciones:

La planificación estratégica de la agencia La Unión debe ser elaborada de manera participativa y socializada con todos los sectores y segmentos de la gestión de la Cooperativa "San Antonio Ltda. E incorporada a la gestión general de la Cooperativa.

Identificar nudos críticos y simplificar los procesos para la prestación de servicios financieros a la comunidad del entorno, con la finalidad de mejorar la eficiencia y promover la fidelidad de los clientes.

Definir un Plan Estratégico, normativas claras, implementar un código de ética institucional, retroalimentar la gestión de manera periódica, establecer un plan de capacitación en temas relacionados a las actividades cotidianas que desarrolla el personal, elaborar un sistema de evaluación que identifica con claridad los logros y se establezca un plan de incentivos por el logro de metas y objetivos y se monitoree el desempeño laboral de manera frecuente, siempre orientados en que la acción estará dirigidas a fortalecer la gestión administrativa en las diferentes etapas del plan de gestión para

lograr la satisfacción de los clientes de la Cooperativa de ahorro y crédito "San Antonio Ltda." Agencia la Unión.

Desarrollar e implementar mecanismos de socialización y seguimiento de la ejecución de las actividades utilizando medios de difusión acorde a la dinámica social de la población del entorno en que se desenvuelven las actividades.

## **12.- PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS.**

Plan Estratégico para fortalecer la gestión administrativa y la prestación de servicios mediante la capacitación, implementación de estrategias de control y seguimiento al personal en las diferentes etapas del proceso de atención a los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y crédito "San Antonio Ltda. Agencia la Unión, cantón Babahoyo, provincia Los Ríos

### **12.1.- Alternativa obtenida.**

Como alternativa se obtuvo la propuesta desarrollada para que se inicie un proceso sostenido de la implementación de acciones por sector orientadas al cambio de la manera de gestionar la atención a los usuarios.

### **12.2.- Alcance de la Alternativa**

La alternativa tiene el alcance de ser aplicada de manera progresiva en todas las áreas de atención al usuario iniciando por las que mayor predisposición muestre para el logro del objetivo, y posterior de manera obligatoria a todo el personal. Siendo imprescindible la participación activa de directivos y administrativos.

### **12.3.- Aspectos Básicos de la alternativa.**

Los aspectos básicos de la alternativa están relacionados a las diferentes etapas de la implementación, que deberán ejecutarse de manera progresiva de acuerdo al empoderamiento en la adopción de nuevas estrategias para el desempeño del personal hasta que se alcance un estándar adecuado a los requerimientos de la población atendida por la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión.

Las etapas y estrategias propuestas son las siguientes:

#### **Etapas 1**

Planificar el presupuesto anual de actividades a desarrollar mediante mecanismos altamente participativos y respetando la dinámica de cada sector y procesos estipulados en las políticas generales de la institución. Fijando objetivos claros y alcanzables a corto, mediano y largo plazo.

#### **Etapas 2**

Establecer mecanismos dinámicos, transparentes y automatizados de gestión del plan anual de planificación y gestión de la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión.

#### **Etapas 3**

Definir los mecanismos, periodos y criterios para la evaluación de la gestión administrativa, del personal, el clima laboral, y fundamentalmente la percepción de los clientes, mecanismos que deben constar en el Plan Anual de Actividades y Presupuestario de la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión.

## **Etapa 4**

Divulgar de manera oportuna los cambios propuestos, socializando con todos los resultados de la evaluación de la gestión de las diferentes áreas que tienen que ver con el mejoramiento continuo de la institución y mostrando los resultados de crecimiento o retroceso alcanzado, implementando mecanismo de estímulo a quienes desarrollen de mejor manera las estrategias.

### **Divulgación de Políticas**

Las políticas que deberán divulgarse y aplicarse para una adecuada gestión en la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión se detalla a continuación:

Formulación participativa y justa del plan de acciones y distribución de responsabilidades de cumplimiento, asignación de presupuesto para la implementación, especialmente a nivel satisfacción a clientes y prestación de servicios para la población del entorno.

Promover el respeto a las normativas establecidas en el procesos de socialización del plan de gestión de los servicios prestados por la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión.

Administrar de manera transparente la ejecución del plan de actividades de la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión.

Actuar con austeridad durante el proceso de ejecución del plan

Rendir cuentas de la ejecución de las actividades a los directivos, autoridades, socios. Y usuarios en general.

## **Implementación de Proyectos**

- Capacitación al personal y directivos sobre métodos y técnicas de atención al usuario
- Talleres para la elaboración participativa del plan anual de actividades de la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión.
- Talleres de sensibilización a los directivos que laboran en el proceso de gestión, supervisión y control de la ejecución del plan de actividades de la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión.
- Incrementar el equipo de talento humano con profesionales calificados.
- Diseño de un proceso automatizado de comunicación entre áreas intervinientes en la gestión del plan de actividades de la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión
- Establecer instrumentos dinámicos de solicitud y aprobación de requerimientos.
- Reuniones quincenales para dar seguimiento a los procesos y hacer retroalimentación.
- Implementación de un mecanismo adecuado para la difusión de los servicios que presta la cooperativa de ahorro y crédito, San Antonio Ltda. Agencia la Unión.

### **12.4.- Resultados esperados de la alternativa.**

Con la aplicación de Plan Estratégico para fortalecer la gestión administrativa y la prestación de servicios mediante la capacitación, implementación de estrategias de control y seguimiento al personal en las diferentes etapas del proceso de atención a los usuarios se espera reducir las falencias presentadas a la hora de evaluar la calidad de atención por los usuarios, que la aplicación de un manual de procesos incida significativamente en la mejora del clima y desarrollo organizacional de los diferentes departamentos y áreas, que mediante la socialización constante con los involucrados se apliquen mecanismos de control y evaluación al personal que labora en la Cooperativa San Antonio Ltda agencia la Unión

manteniendo vigilado el funcionamiento de un sistema de mejora continua orientado al beneficio de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y crédito "San Antonio Ltda. Agencia la Unión, cantón Babahoyo, provincia Los Ríos

### 13.- BIBLIOGRAFÍA.

- Antonio, U. d. (2015). Satisfacción con los servicios. (J. Guillen, Entrevistadora)
- Babahoyo, M. d. (2005). Plan de Desarrollo Cantonal. Babahoyo.
- Conceptos Básicos de Competencia Laboral. (2013) (s.f.). Recuperado el 2015,
- Flores, M. V. (2010). Definición-de-Mejora-Continua.
- Gestiopolis.com. (s.f.). Que-es-Proceso-Administrativo.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. Perú: El Comercio S.A.
- Cooperativa-de-Ahorro-y-Crédito-San-Antonio-Ltda./ page\_info. (s.f.).
- Mestanza, B., Roby, L., Junco, J. y Mesa, L. (2005). Plan Estratégico Parroquia " La Unión". Babahoyo: Pro local.
- Ocampo, J. E. (2011) Séptima Reimpresión. Costos y Evaluación de Proyectos. México: Gupo Editorial Patria.
- Ochoa Vargas, M. J. (2005). [www.dspace.espol.edu.ec](http://www.dspace.espol.edu.ec). Recuperado el 30 de 07 de 2015
- Productividad, D. d. (1996). Mecanismos de Evaluación y Seguimiento de la Productividad para Mediana Empresa. Guía Técnica Metodológica para Mediana Empresa, 18.
- Romero, y. Y. (2008). Tesis. Recuperado 2015
- [seps.gob.ec/documentos/](http://seps.gob.ec/documentos/). (s.f.). Recuperado 2015
- Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats. (s.f.). Análisis - FODA. Recuperado el 12 de 08 de 2015
- Unión, S. d. (2 - 30 de 07 de 2015). Incidencia de la Competencia laboral en la atención a los usuarios. (J. Guillen, Entrevistador)
- Valarezo, B. D. (2014).
- [Repositorio.uta.edu.ec/](http://Repositorio.uta.edu.ec/). Recuperado el 15 de 08 de 2015
- Almeida Vinuesa. (1981). "Cooperativas y comunidades. (En Línea). Disponible en <http://www.organizacioncampesina.otv/ant9824.html>



Arcos Cabrera. (1997). El mito al debate. Las ONG en Ecuador. (En Línea). Disponible en <http://www.Ongec.abby/ya.html>

Beltrán J., (2000). "Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr competitividad", Bogotá, Ecor Editores

Bonaventura Navas José. (1920). Evolución Social del Obrero en Guayaquil.

Castaño Colomer. (1982). La cooperativa de Consumo. Ediciones CEAC. Barcelona Sp. P49

Cruz Fabián. (2002). Evolución del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador.

CUDECOOP.(2010). Conferencia de entidades de cooperativas.

Da Ros Giuseppina. (1985). El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador.

Divas Javier. (1985). La alternativa cooperativa una respuesta ante la crisis. Ediciones CEAC. Barcelona. P88

Enciclopedia Océano. (2008). Enciclopedia práctica Profesional de turismo, hoteles y restaurantes. Editorial Océano. Barcelona.

Gavilanes Juan. (2010). Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS.

Marchena, M. (1990). Turismo y desarrollo regional: un planteamiento actual.

MIES. (2010). Cooperativas y el desarrollo económico

Anzola Rojas, Servando. (1993). Administración de pequeñas empresas. Edit. McGraw-Hill, México

Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana empresa. Vol. 2 edit. McGraw-Hill.

Longenecker Justin G., (2001). Administración de la pequeña empresa. Edit. Thomson; 11ª. Ed. México

HILL, Charles. JONES, Gareth. (2000).Administración Estratégica. 3ro edición, México, McGraw – Hill,

Montalvo, Iván.( 2011). El Marco Lógico y la Elaboración de Proyecto de Investigación, Babahoyo, CEPEC

## 14.- ANEXOS.

### Anexo N° 1

#### Matriz de interrelación

TEMA: "Efectos de los niveles de competitividad laboral en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa San Antonio Ltda., de la agencia la unión de la parroquia La Unión del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos"

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿De qué forma los niveles de competitividad laboral inciden en la calidad de atención a los usuarios de la cooperativa San Antonio Ltda., de la Agencia La Unión?	Proponer un sistema de mejora continua en el Proceso Administrativo que garantice la competitividad laboral que inciden en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa San Antonio Ltda., parroquia la Unión, Cantón Babahoyo, Provincia Los Ríos.	Conociendo los niveles de competitividad laboral se mejoraría en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa San Antonio Ltda. de la agencia La Unión, parroquia La Unión, Cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
¿Cuáles son las falencias que se presentan en la calidad de atención a los usuarios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Agencia La Unión e inciden en el desarrollo de la cooperativa?	Realizar el diagnostico interno, determinar el estado interno y externo de la Cooperativa San Antonio Ltda. parroquia la Unión, Cantón Babahoyo, Provincia Los Ríos	Realizando un análisis FODA se identifican las principales causas de las dificultades que enfrenta el personal dentro de la sucursal, para el desempeño eficiente de las funciones las mismas que se expresan en: inexistencia de un sistema de control administrativo estandarizado que permita orientar la gestión, los procesos para dar respuesta a los clientes son lentos, la practicas de gestión se enmarcan en sistemas anacrónicos de la administración, no hay compromisos institucional para desarrollar nuevas estrategias, inadecuada gestión para mejorar el entorno institucional, las mismos que son causados por el débil liderazgo para la toma de decisiones y este a su vez se motiva por el desconocimiento de nuevas técnicas y estrategia a aplicar.
¿Cómo incide la aplicación de un manual de procesos en el desarrollo organizacional de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Agencia La Unión?	Determinar la incidencia de aplicación de un manual de procesos y el uso de herramientas técnicas administrativas en las áreas claves de la agencia de la cooperativa San Antonio Ltda. parroquia la Unión.	Implementando un modelo de gestión actualizado se establecen lineamientos y estrategias apropiadas a la época para el direccionamiento correcto del control administrativo y la gestión de la atención a los clientes logrando con ello incrementar la rentabilidad de la organización
¿De qué forma se puede aplicar mecanismos de control y evaluación al personal que labora en la Cooperativa de ahorro y Crédito San Antonio Ltda. de la parroquia la Unión y que pueda vigilar el funcionamiento del sistema de mejora continua?.	Diseñar mecanismos de capacitación, control y evaluación que permita a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, San Antonio Ltda vigilar y medir el funcionamiento del Sistema de Mejora Continua.	La ejecución de ciclos de capacitación al personal sobre métodos de valoración del desempeño y atención al cliente influye en el proceso de mejora continua y con ello se reduce el nivel de quejas de clientes, socios y usuarios, fortalece el crecimiento de la cartera de usuarios y clientes a través de la revisión contante del sistema de monitoreo.

**Anexo 2**  
**Operacionalización de las variables**

Hipótesis general	Variable independiente	Variable dependiente	Dimensión	Indicadores	Ítems básicos	Instrumentos
Conociendo los niveles de competitividad laboral se mejoraría en la calidad de atención a los usuarios de la Cooperativa San Antonio Ltda.	Definición <i>Miranda:</i> De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y	Definición La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Los directivos	Proponer un sistema de mejora continua en el Proceso Administrativo que garantice mejora en la competitividad laboral, y que incida en la calidad de atención a los usuarios	Propuesta de sistema de mejora continua con incidencia en la calidad de atención a los clientes	¿La cooperativa cuenta con un Plan Estratégico institucional? ¿La Cooperativa, cuenta con manual de gestión de procesos? ¿La institución cuenta con código de	Encuesta a clientes, socios empleado y directivos
	Niveles de competitividad laboral	Calidad de atención a los usuarios				

	<p>tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral.</p> <p>Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia</p>		<p>deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la imagen de la organización depende de ello.</p> <p>Para mantener la imagen de la organización, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua</p>			<p>ética u otro instrumento de igual valor?</p> <p>¿La institución cuenta con políticas de atención al público?</p> <p>¿Las condiciones físicas del área de trabajo facilitan la atención al cliente o usuario de la Cooperativa?</p>	
--	---	--	--	--	--	---	--

Hipótesis	Variable independiente		Dimensión	Indicadores	Items básicos	Instrumentos
<p>Realizando un análisis FODA se superarían las dificultades que enfrenta el personal dentro de la sucursal, haciendo un análisis de las principales causas que generan problemas para el desempeño eficiente de las funciones.</p>	<p>Análisis FODA</p>	<p>Definición</p> <p>"El Análisis DAFO, o Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.</p>	<p>Conocer las dificultades que enfrenta el personal,</p> <p>Analizar principales causas que generan problemas para el desempeño eficiente.</p>	<p>Información relevante extraída del estudio del entorno general y específico de las actividades que permite hacer propuesta de mejora continua</p>	<p>¿La institución cuenta con mecanismo de motivación al talento humano para que brinde un buen servicio?</p> <p>¿El equipamiento, mobiliario o herramientas de trabajo son adecuados a las funciones que realizan y están en buen estado?</p>	<p>Encuesta a clientes, socios empleado y directivos</p>
<p>Calidad de atención a los usuarios</p>	<p>El cliente es la razón de ser de una empresa, por eso es el rey, y tenemos que tratarlo como tal, con amabilidad, respeto, sinceridad, lealtad, y prestarle toda la atención posible y si estos componentes de la calidad de servicio no están bien cubiertos difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuada</p>					

Hipótesis general	Variable independiente		Variable dependiente		Dimensión	Indicadores	Ítems básicos	Instrumentos
Implementando un modelo de gestión se establecerán lineamientos y objetivos apropiados para el direccionamiento correcto de la organización	Manual de procesos	<p>Definición</p> <p>Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.</p> <p>En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente</p>	<p>Definición</p> <p>El autor (ROBBINS, 2010, pág. 145) Define al Comportamiento Organizacional como un campo de estudio, en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos</p>	<p>Proponer el uso de herramientas técnicas administrativas en las áreas claves de la agencia</p> <p>Promover el mejoramiento continuo en los procesos.</p>	<p>Propuesta de nuevo modelo de gestión</p>	<p>¿Conoce usted la existencia de un Plan de Gestión del Talento Humano?</p> <p>¿La Cooperativa San Antonio Ltda., agencia la Unión, cuenta con manual de gestión de procesos?</p>	Encuesta a clientes, socios empleado y directivos	



Hipótesis general	Variable independiente		Variable dependiente		Dimensión	Indicadores	Ítems básicos	Instrumentos
<p>La deficiente capacitación al personal sobre métodos de valoración del desempeño y atención al cliente influye en la inadecuada atención y quejas frecuentes de clientes, socios y usuarios impidiendo el crecimiento de la cartera de usuarios y clientes</p>	<p>Capacitación en métodos, desempeño y atención al cliente personal</p>	<p>Definición La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se</p>	<p>Definición El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Una segunda definición definiría</p>	<p>Diseño de mecanismos de: capacitación, control y evaluación que permita a los directivos de la Cooperativa vigilar y medir el funcionamiento del Sistema de Mejora Continua.</p>	<p>Plan de capacitación, evaluación y control de actividades diseñados</p>	<p>¿La unidad de gestión de talento humano realiza seguimiento del trabajo que realizan los empleados y les apoya para que mejoren su rendimiento laboral? ¿Conoce si la institución cuenta con mecanismo</p>	<p>Encuesta a clientes, socios empleado y directivos</p>	



		<p>adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse</p>	<p>al control interno como "el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización. Entre los objetivos del control interno tenemos Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias. Asegurar la</p>		<p>de motivación al talento humano para que brinde un buen servicio? ¿Ha participado en alguna capacitación organizada por la cooperativa en los dos últimos años? ¿Conoce el resultado de la última evaluación realizada al personal que</p>	
--	--	---	---	--	---	--

		<p>con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.</p>		<p>exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.  Promover la eficiencia  Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.  Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.</p>			<p>labora en la Coop, está de acuerdo con su desempeño?</p>	
--	--	---	--	---	--	--	---	--

## ÍNDICE DE TABLAS

Pag:

Tabla I	Composición de las unidades de observación	25
Tabla II	Tiempo de relación del socio con la Cooperativa	60
Tabla III	¿Cuenta con plan estratégico institucional la Coop.?	62
Tabla IV	¿Conoce el plan estratégico de la Coop San Antonio Ltda.?	63
Tabla V	¿Se planifica de acuerdo a los objetivos institucionales?	64
Tabla VI	¿La coop San Antonio Ltda. Cuenta con manual de gestión?	65
Tabla VII	¿La institución cuenta con código de ética?	66
Tabla VIII	¿Existen políticas de atención al público en Coop San Antonio?	67
Tabla IX	¿Conoce las políticas de atención al público?	68
Tabla X	Valoración del uso de políticas de atención al publico	69
Tabla XI	¿Conoce las responsabilidades con la Coop San Antonio Ltda?	70
Tabla XII	¿Las áreas facilitan el trabajo eficiente en la Coop San Antonio?	71
Tabla XIII	¿Las condiciones físicas facilitan el trabajo en la cooperativa San Antonio?	72
Tabla XIV	¿El equipamiento es adecuado para atención en la Cooperativa San Antonio?	73
Tabla XV	¿El cliente se siente a gusto en la cooperativa de San Antonio Ltda.?	74
Tabla XVI	¿Es agradable el ambiente laboral en la cooperativa San Antonio?	75
Tabla XVII	¿Hay buena relación entre jefes y empleados en la cooperativa S.A?	76
Tabla XVIII	¿En la Coop San Antonio, talento humano realiza seguimiento al trabajo?	77
Tabla XIX	¿Existe plan de gestión del talento humano en la Coop San Antonio Ltda.?	78
Tabla XX	¿Ha participado en alguna capacitación en la Coop San Antonio Ltda.?	79
Tabla XXI	¿Si participo diga si los temas están relacionados a la mejora de	

	las actividades?	80
Tabla XXII	¿Hay mecanismo de motivación en la Coop San Antonio?	81
Tabla XXIII	¿Está a gusto en la Coop San Antonio?	82
Tabla XXIV	¿Se siente retribuido por lo que realiza en la Coop San Antonio?	82
Tabla XXV	¿Hay libertad para proponer cambios en la Coop San Antonio?	84
Tabla XXVI	¿Conoce evaluaciones en la Coop. San Antonio Ltda.?	85
Tabla XXVII	¿Se siente cómodo con los usuarios de la coop. San Antonio?	86
Tabla XXVIII	¿La Coop San Antonio cumple con servicios financieros en la Unión?	87
Tabla XXIX	¿Participaría en un plan estratégico de la Coop. San Antonio?	88
Tabla XXX	Tiempo de relación como usuario de la Coop. San Antonio	89
Tabla XXXI	¿Utiliza los servicios de la Coop. San Antonio?	91
Tabla XXXII	Frecuencia de visitas a la Coop. San Antonio	92
Tabla XXXIII	Tipos de servicios que solicitan a la Coop. San Antonio.	93
Tabla XXXIV	Valoración de los servicios que presta la Coop. San Antonio	95
Tabla XXXV	Valoración de atención del cliente a empleados de la Coop. San Antonio	97
Tabla XXXVI	Valoración de los materiales y equipos que utilizan los empleados	98
Tabla XXXVII	Valoración de tiempo en trámite en la Coop. San Antonio	99
Tabla XXXVIII	Valoración de la eficacia de la comunicación con los clientes	100
Tabla XXXIX	Valoración de servicios que presta la Coop. San Antonio.	102
Tabla XL	Valoración de la accesibilidad a la Coop. San Antonio	103
Tabla XLI	Tiempo de relación laboral en la Coop. San Antonio	105
Tabla XLII	Conocimiento de plan estratégico institucional de la Coop. San Antonio	107
Tabla XLIII	Información de planificación según objetivos de la entidad	108
Tabla XLIV	Conocen manual de procesos los empleados de la Coop. San Antonio	109
Tabla XLV	Existe código de ética en la Coop. San Antonio	110
Tabla XLVI	Existen políticas de atención al público en la Coop. S.A	111
Tabla XLVII	Valoración la distribución de las áreas de trabajo	112
Tabla XLVIII	Valoración de condiciones físicas de las áreas de trabajo	113
Tabla XLIX	Valoración del cliente al servicio que recibe en la institución	114

Tabla L	Valoración del ambiente laboral en la Coop. San Antonio	115
Tabla LI	Valoración del trabajo de la unidad de talento humano	116
Tabla LII	Valoración de la capacitación recibida	117
Tabla LIII	Valoración de los mecanismos de motivación	118
Tabla LIV	Valoración de la satisfacción con el trabajo asignado	119
Tabla LV	Valoración de la forma de evaluación aplicada al personal	120
Tabla LVI	Valoración de la satisfacción de atender a los clientes	121
Tabla LVII	Percepción de cumplimiento con las necesidades crediticia en la parroquia	122
Tabla LVIII	Valoración de la intención de colaborar con mejora institucional	123
Tabla LIX	Valoración de estrategias de información de cambios institucionales	124
Tabla LX	Información general de la institución desde la óptica de los directivos	125