



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Análisis de las habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Cañar, periodo 2016.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Fajardo Serpa, Irma Lorena

DIRECTOR: Ronald Kleiner Toledo Macas Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO CAÑAR

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Ronald Kleiner Toledo Macas

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

Certifica:

Que el presente trabajo de titulación: Análisis de las habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar. Periodo 2016, realizado por Fajardo Serpa, Irma Lorena ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2018

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Fajardo Serpa, Irma Lorena, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Análisis de las habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar. Periodo 2016, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo Mgtr Toledo Macas, Ronald Kleiner director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “formar parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico e institucional (operativo) de la Universidad”.

f) _____

Autor: Fajardo Serpa, Irma Lorena

Cedula: 0302385034

DEDICATORIA

Con todo cariño, al finalizar una etapa muy importante de mi vida y cumplir una de mis metas más anheladas, este trabajo de investigación lo dedico al ser más supremo del universo A Dios, por haberme regalado su sabiduría para vencer toda dificultad.

A mi esposo Paúl por su amor, comprensión y generosidad al brindarme su apoyo incondicional, por ser más que mi esposo mí amigo. Este logro es de los dos.

A mi princesa Magdiel, con mucho amor, lo hice por ti.

A mis padres Ricardo y Asunción por enseñarme a luchar por lo que se quiere, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por ser mi fuerza para prosperar.

A toda mi familia, por ser mi apoyo incondicional, porque cada una de sus palabras me sirvió para luchar.

Lorena.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme creado y por regalarme su sabiduría para tomar decisiones correctas que me permitieron poder lograr mis objetivos.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme la oportunidad de estudiar y ser profesional.

A mi director de tesis, Mgtr. Ronald Toledo y profesores que sin su ayuda no hubiese podido culminar.

Y a todas las personas que aportaron para este logro, gracias infinitas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRAC.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. Desarrollo	6
1.2. Gerente.....	6
1.3. Habilidad.....	6
1.4. Habilidades gerenciales.....	6
1.5. Características de las habilidades gerenciales.....	7
1.6. Clasificación de las habilidades directivas.....	8
1.8. Habilidades de gestión y desarrollo del potencial humano.....	11
1.9. Proceso de la gestión del potencial humano	11
1.10. Liderazgo del siglo XXI.....	13
1.11. Clima laboral.....	17
1.12. Estructura del clima organizacional.....	17
1.13. Componentes del clima laboral.....	19
1.15. Satisfacción laboral.....	20

CAPÍTULO II.....	21
METODOLOGÍA.....	21
2.1. Diseño de la investigación.....	22
2.2. Enfoque de la investigación.....	22
2.3. Tipos de estudios.....	22
2.3.1. Métodos de investigación.....	23
2.3.2. Técnicas de investigación para la recolección de información.....	23
2.3.3. Población y muestra.....	23
CAPÍTULO III.....	25
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	25
3.1. Descripción.....	26
3.2. Análisis de resultados.....	26
3.2.1. Comunicación gerente-colaborador.....	30
3.2.2. Negociación y solución de conflicto.....	34
3.2.3. Las decisiones gerenciales.....	38
3.2.4. Las habilidades de los gerentes eficaces.....	43
3.2.5. Liderazgo gerencial.....	45
3.2.6. Resultados obtenidos en el cuestionario “Habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral”.....	48
3.2.7. Resultados obtenidos de la entrevista.....	52
CAPÍTULO IV.....	55
LA PROPUESTA.....	55
4.1 Generalidades.....	56
3.2.8. Fundamentación.....	56
3.3. Estrategia enfocada en la comunicación gerente-colaborador.....	56
3.3.1. Objetivo.....	57
3.3.2. Estrategia.....	57
3.3.3. Responsable.....	57
3.3.4. Acciones.....	57

3.3.5. Indicadores.....	58
3.4. Estrategia enfocada en la negociación y solución de conflicto	58
3.4.1. Objetivo	58
3.4.2. Estrategia	58
3.4.3. Responsable	58
3.4.4. Acciones.....	59
3.4.5. Indicadores.....	59
3.5. Estrategia enfocada en las decisiones gerenciales	59
3.5.1. Objetivo	59
3.5.2. Estrategia	60
3.5.3. Responsables.....	60
3.5.4. Acciones.....	60
3.5.5. Indicadores.....	60
3.6. Estrategia enfocada en las habilidades de los gerentes eficaces	61
3.6.1. Objetivo	61
3.6.2. Estrategia	61
3.6.3. Responsables.....	61
3.6.4. Acciones.....	61
3.6.5. Indicadores.....	62
3.7. Estrategia enfocada en el liderazgo gerencial	62
3.7.1. Objetivo	62
3.7.2. Estrategia	62
3.7.3. Responsables.....	62
3.7.4. Acciones.....	62
3.7.5. Indicadores.....	63
3.8. Presupuesto Total	63
3.9. Plan de Acción	66
CONCLUSIONES	69

RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población	24
Tabla 2. Resultados del cuestionario sobre habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral	50
Tabla 3. Competencias comunicacionales.....	57
Tabla 4. Acciones para mejorar la solución de conflictos.....	59
Tabla 5. Acciones para mejorar las decisiones gerenciales.....	60
Tabla 6. Acciones para mejorar las habilidades gerenciales.....	61
Tabla 7. Acciones para mejorar las habilidades gerenciales.....	62
Tabla 8. Presupuesto de las estrategias planteadas	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Habilidades centrales de los directivos.....	9
Figura 2: Habilidades directivas esenciales	10
Figura 3: Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales.....	11
Figura 4: Estilos de liderazgo	15
Figura 5. Los 4 estilos del liderazgo	16
Figura 6: Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales.....	17
Figura 7: Estructura del clima laboral.....	18
Figura 8. Componentes del clima laboral.	19
Figura 9. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según instituciones financieras .	27
Figura 10. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según edad.	27
Figura 11. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según género.	28
Figura 12. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según cargo.	29

Figura 13. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según tiempo trabajando en la institución.....	30
Figura 14. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente-colaborador.....	31
Figura 15. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente-colaborador.....	32
Figura 16. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente-colaborador.....	32
Figura 17. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente-colaborador.....	33
Figura 18. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente-colaborador.....	34
Figura 19. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos. ..	35
Figura 20. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos. ..	36
Figura 21. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos. ..	36
Figura 22. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos. ..	37
Figura 23. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos. ..	38
Figura 24. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales. 39	
Figura 25. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales. 40	
Figura 26. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales. 40	
Figura 27. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales. 41	
Figura 28. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales. 42	
Figura 29. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales. 42	
Figura 30. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según habilidades de los gerentes.....	44
Figura 31. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según habilidades de los gerentes.....	44
Figura 32. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según habilidades de los gerentes.....	45
Figura 33. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según liderazgo gerencial.	46
Figura 34. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según liderazgo gerencial.	46
Figura 35. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según liderazgo gerencial.	47
Figura 36. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según liderazgo gerencial.	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta colaboradores de las COAC.....	74
Anexo 2: Encuesta gerentes COAC.....	76
Anexo 3: Entrevista a directivos y gerentes de las COAC.....	78

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal analizar las habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se implementó una metodología de estudio descriptivo y correlacional, así como en la investigación bibliográfica y de campo; para la recopilación de información se hizo uso de técnicas como la observación, la encuesta y la entrevista aplicada al público interno de las Cooperativas de ahorro y crédito Cañar Ltda., y Jardín Azuayo.

En los resultados se identificó habilidades gerenciales vinculadas a la comunicación, solución de conflictos, decisiones gerenciales, habilidades eficaces y liderazgo gerencial, mismas que tuvieron efectos favorables; no obstante, el personal manifestó que existen falencias en cuanto a estos factores expuestos, afectando al clima laboral. Primordialmente, se encontró que la falta de motivación, incentivos, comunicación y trabajo en equipo, afectan el desempeño del personal y a su vez el clima laboral. Razón por la cual, se elaboró una propuesta en función a mejorar las habilidades gerenciales.

Palabras clave: gerentes, habilidades gerenciales, clima laboral

ABSTRAC

The main objective of this research was to analyze managerial skills and their impact on the working environment of savings and credit cooperatives in the city of Cañar.

To implement the proposed objective, a methodology of descriptive and correlational study was implemented, as well as in bibliographical and field research. For the collection of information, techniques were used such as observation, the survey and the interview applied to the internal public of the savings and credit cooperatives Cañar Ltda., and Jardín Azuayo.

The results identified management skills linked to communication, conflict resolution, management decisions, effective skills and managerial leadership, which had favorable effects; however, the staff stated that there are shortcomings in these exposed factors, affecting the work environment. Primarily, it was found that the lack of motivation, incentives, communication and teamwork affect the performance of the staff and in turn the work environment. Reason why, a proposal was elaborated in function to improve the managerial abilities.

Keywords: managers, management skills, work climate

INTRODUCCIÓN

El trabajo de fin de titulación “Análisis de las habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Cañar, periodo 2016”, se realizó con la finalidad de proponer un modelo de habilidades gerenciales para que el clima laboral de las instituciones mejore, y se cumplan eficientemente las metas y objetivos propuestos.

Hoy en día el entorno cambiante y competitivo al que se enfrentan los gerentes hace necesario la realización de este análisis que permita conocer y desarrollar las habilidades gerenciales, presentes en la actualidad.

Este estudio será una herramienta útil, porque se les entregará las pautas necesarias que permitirán mejorar la gestión de los directivos y gerentes, para mejorar el ambiente laboral y así ofrecer un mejor servicio y alcanzar sus metas. Además, se estructuran estrategias que permiten mitigar las falencias encontradas respecto al modelo de habilidades de liderazgo.

Para cumplir con el desarrollo de la presente investigación se estructuran cuatro capítulos compuestos de la siguiente forma: el capítulo I, hace referencia al marco teórico fundamental de la investigación, con base al tema de investigación propuesto; el capítulo II expone la metodología de la cual partió el estudio, misma que detalla el enfoque de investigación, así como las técnicas y la población que formó parte del estudio; seguidamente, el capítulo III hace hincapié en el análisis e interpretación de resultados en el que se incluye gráficos, y su respectivo análisis, para así determinar las estrategias más adecuadas.

Posteriormente, el capítulo IV aborda la propuesta sobre un modelo de habilidades gerenciales para las cooperativas de ahorro y crédito de Cañar, en el mismo que se detalla las estrategias y actividades a desarrollar con el propósito de mejorar el clima laboral evidenciado en el capítulo tres. Finalmente, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

La presente investigación es de gran importancia, puesto que, permitirá a los gerentes y directivos de las cooperativas de ahorro y crédito de Cañar, potencializar las habilidades gerenciales y de esta manera saber cómo enfrentarse con mejores estrategias a las actividades y problemas complejos que se presenten al desempeñar sus cargos, y así

mejorar su gestión y el desempeño de sus colaboradores, ser exitoso como gerente y llevar a su organización al éxito.

Al respecto, se ha diagnosticado la problemática de una creciente tendencia hacia la disolución de diversas instituciones del sector cooperativo, la mayoría de ellas por mala gestión de los directivos y gerentes, evidenciando la necesidad latente de generar una propuesta enfocada en estrategias que mejoren las habilidades gerenciales de los directivos, promoviendo un clima laboral óptimo para el desempeño de los colaboradores internos.

En este sentido, el desarrollo de la investigación ha permitido cumplir con cada uno de los objetivos, puesto que en primer lugar se ha dado a conocer la situación actual de las cooperativas de ahorro y crédito de Cañar “Jardín Azuayo y Cañar Ltda.”, mediante la revisión bibliográfica realizada en el marco teórico y estudio de campo; en segundo lugar se ha analizado el modelo de habilidades gerenciales que se está ejerciendo en los colaboradores de las COAC, por medio de la aplicación de instrumentos como la observación, encuestas y entrevistas; en tercer lugar se determinó el clima laboral de las COAC, a través, del respectivo análisis de resultados; y finalmente, se generó una propuesta de mejora a partir de los resultados de la investigación, en relación a las habilidades gerenciales y el clima laboral.

Por otra parte, respecto a las facilidades u oportunidades evidenciadas durante el desarrollo de la investigación, se puede mencionar, el apoyo y colaboración de los miembros internos de las COAC analizadas, en relación a la aplicación de encuestas. No obstante, se obtuvo como limitante, el acceso a las entrevistas a gerentes o directivos, debido a sus itinerarios y actividades planificadas; así como la falta de disponibilidad; sin embargo, se logró realizar el cuestionario previa cita.

Finalmente, para dar cumplimiento a los objetivos de investigación, se utilizó una metodología de tipo descriptiva y correlacional. La metodología descriptiva permitió especificar las características del problema y las variables; mientras que la investigación correlacional permitió relacionar las variables y delimitar su influencia en el campo de estudio. En lo que respecta a la investigación de campo, se aplicó instrumentos como la observación directa, la encuesta y entrevista dirigida a los miembros internos de las instituciones.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1. Desarrollo

El mundo actual cambia a un ritmo acelerado, obligando a las personas y organizaciones enfrentar en ocasiones, sorpresivamente, situaciones nuevas y desafiantes, al respecto, los gerentes y directivos deben familiarizarse con las nuevas habilidades que exige la moderna gestión de las organizaciones, ya que, todo evoluciona, de esa misma manera las habilidades.

Con lo anterior expuesto, el presente estudio trata sobre las habilidades gerenciales del siglo XXI, el nuevo liderazgo, las habilidades de gestión del potencial humano y el clima laboral, que servirán para que los directivos puedan desempeñar de manera eficiente y con éxito las actividades que una organización demanda. A continuación, se presenta definiciones importantes que orientarán la investigación:

1.2. Gerente.

Robbins y Coulter (2014) definen como gerente a la persona que coordina y supervisa el trabajo de otros individuos para alcanzar los objetivos organizacionales. Su labor no tiene que ver con el logro personal, sino con ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo.

1.3. Habilidad.

Madrigal (2009) afirma que la “habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (pág. 1).

1.4. Habilidades gerenciales.

Whetten y Cameron (2011) definen a las habilidades directivas como el “vehículo” mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva.

1.5. Características de las habilidades gerenciales.

Según Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas poseen varias características que las diferencian de otros tipos de particularidades y prácticas directivas, la cuales se describen a continuación:

- **Primero, las habilidades directivas son conductuales.**

No son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. En tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

- **Segundo, las habilidades directivas son controlables.**

El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognitivas como “trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Las pericias pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

- **Tercero, las habilidades directivas se pueden desarrollar.**

Es posible mejorar el desempeño; a diferencia del cociente intelectual o de ciertos atributos de la personalidad, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

- **Cuarto, las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas.**

Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las destrezas no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. Por ejemplo, para motivar a los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de competencias tales como: comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento. En otras palabras, los directivos

eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

- **Quinto, las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas.**

Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

1.6. Clasificación de las habilidades directivas.

Los autores Griffin y Van (2016) mencionan que los gerentes deben dominar siete habilidades centrales:

- **Habilidades técnicas.**
Son necesarias para desempeñar o comprender tareas que requieren de conocimientos especializados. Estas destrezas son especialmente importantes para los directores y/o gerentes de primera línea, ya que, deben saber cómo se desempeñan las tareas que asignan a las personas que supervisan.
- **Habilidades interpersonales.**
La capacidad del director y/o gerente para comprender y relacionarse con personas y con grupos, así como para motivar a otros para que den su mejor desempeño.
- **Habilidades conceptuales.**
La capacidad del director para el pensamiento abstracto. Es decir, debe conocer el funcionamiento general de la organización y de su entorno.
- **Habilidades para diagnosticar.**
La capacidad para vislumbrar la respuesta más conveniente para una situación.
- **Habilidades para la comunicación.**
La capacidad para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas y la información que ellos le proporcionan.
- **Habilidad para tomar decisiones.**
La capacidad para reconocer y definir correctamente los problemas y las oportunidades.
- **Habilidad para administrar el tiempo.**
Capacidad para ordenar sus labores por prioridad, para trabajar con efectividad (eficiencia y eficacia) y para delegar debidamente.

La mezcla eficaz de estas destrezas en el comportamiento, y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas, incrementa la probabilidad de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tengan éxito. La Figura 1 muestra la relación de las habilidades centrales de los directivos.

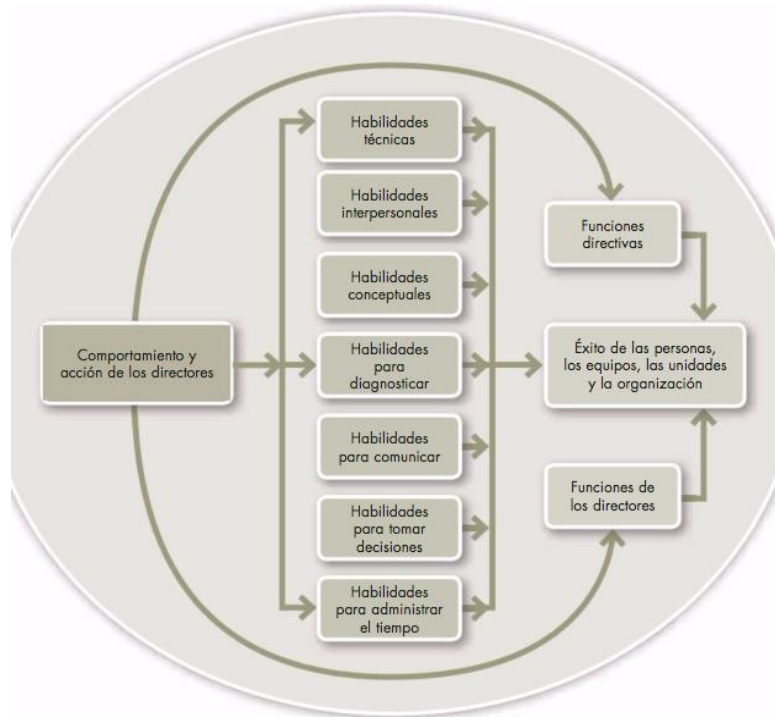


Figura 1. Habilidades centrales de los directivos
Fuente: Griffin y Van (2016)
Elaborado por: Lorena Fajardo

Por otro lado, para Whetten y Cameron (2011) sostienen que las habilidades directivas esenciales son diez, organizadas en tres categorías:

- **Habilidades personales.** Contemplan
 1. Desarrollo del autoconocimiento
 2. Manejo del estrés
 3. Solución analítica y creativa de problemas
- **Habilidades interpersonales.**
 4. Comunicación de apoyo
 5. Ganar poder e influencia
 6. Motivación de los empleados
 7. Manejo del conflicto

- **Habilidades grupales**

8. Facultamiento y delegación
9. Formación de equipos eficaces y trabajo en equipo
10. Líder

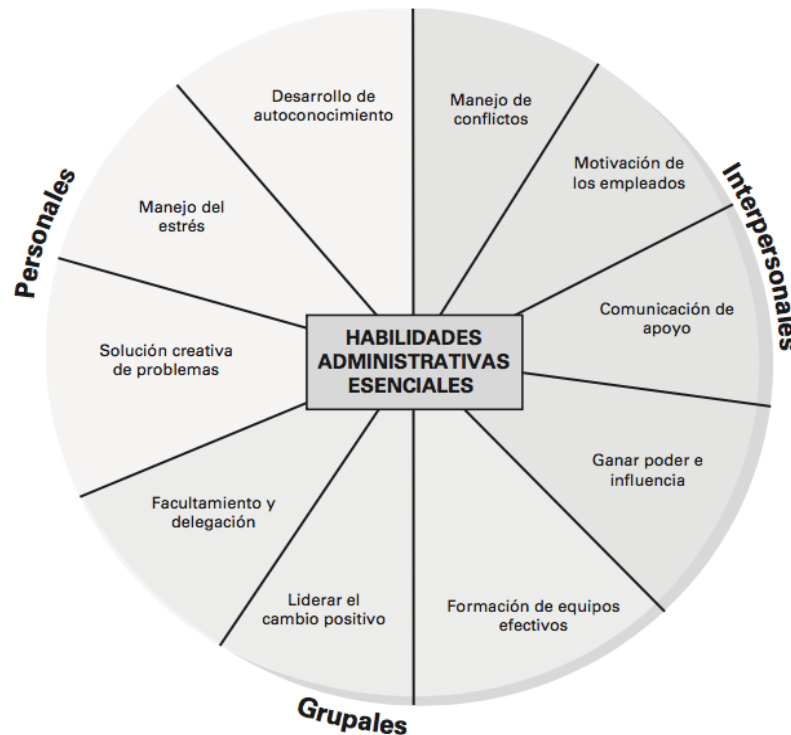


Figura 2: Habilidades directivas esenciales

Fuente: Whetten y Cameron (2011)

Elaborado por: Lorena Fajardo

El investigador Katz citado por Robbins, Decenzo y Coulter (2013) propuso que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales. Y explican el vínculo que existe entre dichas habilidades y los distintos niveles gerenciales:

- **Las habilidades técnicas:** son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales. Estas habilidades tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea, por lo general son ellos quienes manejan a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para generar los productos o servicios ofrecidos por la organización a sus clientes.
- **Las habilidades humanas:** mismas que involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Como todos los gerentes tienen que tratar con personas, estas habilidades tienen la misma relevancia en

todos los niveles administrativos.

- **Las habilidades conceptuales:** son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Empleando tales habilidades, los gerentes logran ver la organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio. Estas habilidades son más relevantes para los gerentes de alto nivel.



Figura 3: Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales.

Fuente: Robbins et al. (2013).

Elaborado por: Lorena Fajardo

1.8. Habilidades de gestión y desarrollo del potencial humano.

Chiavenato y Villamizar (2009) mencionan que la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas.

1.9. Proceso de la gestión del potencial humano

Para Arroyo (2012) los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia y las habilidades, son

parte del patrimonio personal; y se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en la organización.

Según Arroyo (2012) la gestión del potencial humano consta del siguiente proceso:

Planeación del factor humano en la organización.

Es una técnica que se utiliza para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. El proceso de planificación de los recursos humanos consta de las siguientes etapas:

- Estudia la situación actual, determinando si el personal existente es apropiado para las necesidades actuales de la empresa y si se utiliza adecuadamente.
- Se efectúa una previsión de las futuras necesidades de recursos humanos, en función de los planes de crecimiento de la organización, de los cambios en la tecnología y de las bajas que han de irse produciendo por motivos tales como: abandonos, muertes, retiros o finalización de contratos.

Administración del recurso humano.

Es una herramienta importante aplicada al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo. Es el proceso de ayudar a los empleados a lograr un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Atracción, retención y desarrollo del talento en la organización.

El compromiso de la fuerza laboral es un proceso continuo y evolutivo que abarca muchas actividades, siendo las más visibles el reclutar, entrenar, compensar y retener empleados productivos y eficientes, a través del entendimiento de la prácticas organizacionales, los motivadores de los empleados, sus comportamientos y aspiraciones.

Desarrollo del potencial humano:

Para Martín, Segredo y Perdomo (2013) el desarrollo se centra en la construcción del conocimiento y habilidades del personal de la organización de modo que estén preparados

para asumir nuevos desafíos y responsabilidades. Además de realizar capacitaciones, el desarrollo incluye actividades adicionales como la promoción de la diversidad de experiencias de trabajo y la educación formal. La diversificación de experiencias amplía el horizonte de los empleados y les ayuda a pensar con mayor amplitud; mientras que la educación formal es una forma de desarrollar a los empleados con el propósito de que puedan asumir nuevas responsabilidades y puestos más exigentes.

1.10. Liderazgo del siglo XXI.

El reto para muchos gerentes de hoy en día es aprender a convertirse en líderes de equipos efectivos; deben adquirir habilidades como: compartir información pacientemente, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad, y entender cuándo deben intervenir. Para Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) el liderazgo es la habilidad de influir sobre las personas o grupos en busca de alcanzar las metas propuestas. En otras palabras, el líder es quien ayuda a despertar el potencial dormido dentro de las personas y lo ayuda a descubrirse. Por su parte, Munch y García (2014) señalan que “el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una misión” (pág. 106).

Estilos de liderazgo

Villarreal y Cerna (2008) presentan 8 estilos de liderazgo:

Pasivo (Laissez faire).

Ausencia total de criterio en la dirección del personal. Deja que cada empleado actúe a su aire. Incapacidad de enfrentarse a malas conductas por miedo a provocar problemas de relación. Puede deberse a negligencia o incompetencia.

Paternalista o conciliador.

Persigue el objetivo principal de crear un buen ambiente en las interrelaciones humanas. Antepone a todo lo demás el objetivo de que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos. Corrige con benevolencia los errores y negligencias y, por el contrario, hace halagos y comentarios positivos cuando corresponde; reconoce siempre el buen trabajo, aplaudiendo en público los logros y las buenas conductas. Tiene el inconveniente de que puede acarrear falta de respeto y pérdida de autoridad.

Coercitivo o autoritario.

Practica la dirección por amenazas. Da órdenes, amenaza con castigos (que no siempre cumple) si no le obedecen o no se obtienen los resultados pedidos (a veces imposibles de conseguir y él lo sabe). Marca un camino a seguir y obliga a su seguimiento. Está convencido que un empleado rinde más cuando se lo presiona a fondo. No dialoga ni soporta que le lleven la contraria, ni mucho menos que le enmienden los fallos.

Orientativo.

Practica la dirección por objetivos. Da indicaciones de cómo considera que se podrían alcanzar. Hace el seguimiento en los tiempos establecidos. Señala desviaciones en los resultados obtenidos y sugiere maneras de superarlas. Suele buscar la motivación del equipo con base a incentivos económicos y procura evitar las involucraciones emocionales, especialmente si considera que pueden alterar la consecución de los objetivos marcados.

Afirmativo.

Practica la dirección basada en la capacitación. Orientada a incrementar la calidad profesional de los colaboradores. Parte de la base que las personas rinden más cuando están perfectamente formadas en las tareas que se les asigna. Se preocupa que todos los miembros del equipo tengan la formación necesaria para su puesto de trabajo y que estén bien informados de los recursos que van a disponer y del entorno en que se desenvuelven.

Participativo o democrático.

Practica la dirección por delegación y cogestión. Propicia la participación y fomenta el compromiso. Delega la responsabilidad y la autoridad asociada a los colaboradores directos y les concede autonomía, porque, confía plenamente en sus capacidades, ya contrastadas por su historia anterior o por el refrendo del departamento de selección de personal.

Afiliativo o imitativo.

Practica la dirección basada en valores y en el carisma del líder. Establece un clima de relación positivo y cohesionado de pertenencia al grupo; líder es el modelo a seguir. Él marca la misión, el comportamiento a imitar y los valores a respetar en todo momento. Tiene el reconocimiento de sus colaboradores de que él hace las cosas más rápidamente y mejor que nadie.

Capacitador o potenciador (coach).

Practica la dirección basada en el crecimiento de las personas. Persigue el éxito de la empresa mediante la realización profesional de sus colaboradores. El líder ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles y los vincula a sus aspiraciones

personales y profesionales. Parte de que todas las personas pueden dar lo mejor de sí mismas cuando se fomentan sus talentos y habilidades naturales.

Así Villarreal y Cerna (2008) simplifican esta clasificación reduciéndolo a los dos siguientes estilos, tal como se muestra en la Figura 4.

Restadores.

No confían en absoluto en la capacidad de sus empleados. No les escuchan, ni dialogan con ellos. Crean estrés, despliegan energía negativa y fomentan mal ambiente de trabajo a su alrededor.

Multiplicadores.

Consultan a su equipo antes de tomar una decisión y les da la oportunidad de aportar ideas. El equipo se siente valorado y motivado, con ganas de aportar innovación en el campo que se sienten preparados con el fin de aumentar la competitividad de la empresa.

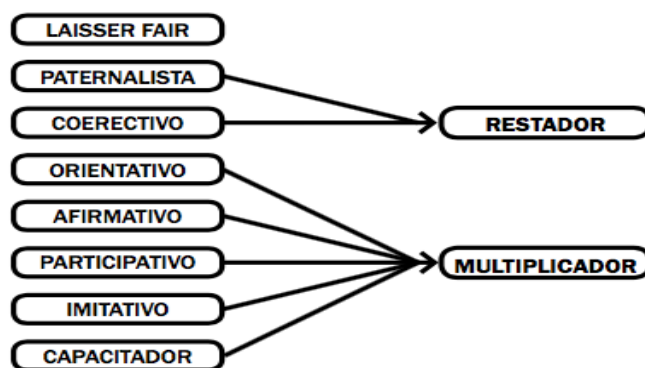


Figura 4: Estilos de liderazgo
Fuente: Villarreal y Cerna (2008)
Elaborado por: Lorena Fajardo

Arroyo Tovar (2012) por su parte sugiere que, para ajustar el estilo de liderazgo a cada caso, surge entonces la teoría del liderazgo situacional, que es la capacidad y motivación que tiene una persona para cambiar entre un evento y otro, entre una actividad y otra, entre un tipo de persona y otra, entre una organización y otra, haciendo uso de todas sus facultades para adaptarse a la situación dada.

Además, se menciona 4 estilos de liderazgo que surgen luego de aplicar el liderazgo situacional:

- **Estilo directivo (muchacha dirección).**

Proporciona dirección y supervisión claras y específicas; el líder define el papel y ordena lo

que las personas deben hacer, como hacerlo, cuando y donde realizarlo.

Tipo de decisión: yo decido

- **Estilo consultivo (mucho apoyo - mucha dirección).**

En este estilo la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder, a través de la comunicación y la explicación bilateral; es decir, explica la decisión y da oportunidad para aclarar dudas.

Tipo de decisión: hablemos, yo decido.

- **Estilo apoyador (mucho apoyo).**

El líder abre la puerta mediante una comunicación bilateral activa y apoya los esfuerzos del seguidor para que ponga en práctica las habilidades que él ya posee. Apoyo sin dirección.

Tipo de decisión: hablemos, ambos decidimos.

- **Estilo delegativo (poco apoyo-poca dirección)**

Proporciona poca dirección y apoyo. Deja al seguidor que desarrolle el proyecto y decida, como cuando y donde hacerlo.

Tipo de decisión: tú decides.

<p>E3 Poca Dirección Mucho Apoyo</p> <p>APOYADOR "Hablemos ambos decidimos"</p>	<p>E2 Mucha Dirección Poco Apoyo</p> <p>CONSULTIVO "Hablemos yo decido"</p>
<p>E4 Poca Dirección Poco Apoyo</p> <p>DELEGATIVO "Tú Decides"</p>	<p>E1 Mucha Dirección Mucho Apoyo</p> <p>DIRECTIVO "Yo Decido"</p>

Figura 5. Los 4 estilos del liderazgo

Fuente: Arroyo Tovar (2012)

Elaborado por: Lorena Fajardo

1.11. Clima laboral.

Bordas (2016) menciona que el clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, por lo tanto, al desempeño de la organización.

Dessler y Juárez (2015) sostienen que “el clima laboral expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes”. El clima organización está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Así también menciona que el clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades.

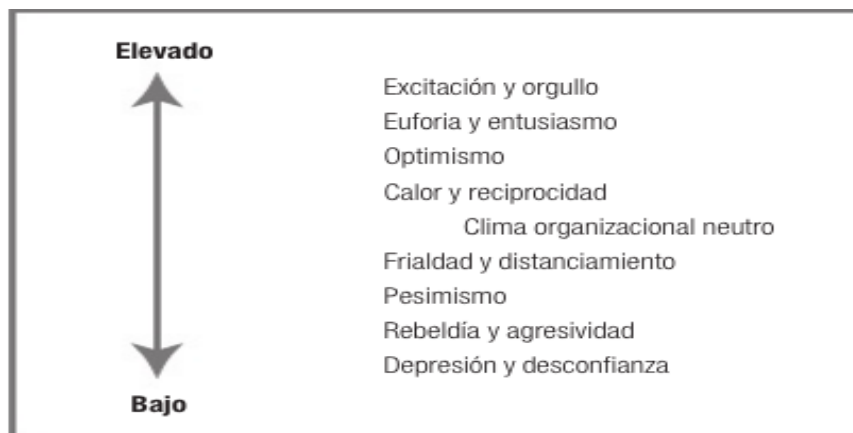


Figura 6: Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales.

Fuente: Dessler y Juárez (2015)

Elaborado por: Lorena Fajardo

1.12. Estructura del clima organizacional.

Para Pérez y Perea (2016) el clima laboral se sostiene por cuatro pilares principales y cada uno juega un papel muy importante, porque, se fundamenta en el comportamiento humano, si uno falta, perderá su equilibrio y entonces surgirán las dificultades, que son tan comunes en la actualidad.



Figura 7: Estructura del clima laboral.

Fuente: Pérez y Perea (2016)

Elaborado por: Lorena Fajardo

Confianza.

Tener la seguridad de que tu propio trabajo está respaldado por el de los demás, que existe armonía, no hay envidias ni celos profesionales, todos se ayudan y si algo sale mal, nadie pierde tiempo en buscar culpables, nadie piensa en salvar su imagen ante el jefe.

Comunicación.

La comunicación adecuada entre dos o más personas, es la única forma que se tiene para darse a entender, por lo tanto, se debe procurar que las palabras hacia los demás tengan intención y un efecto positivo, la forma de expresarse, es también la imagen que se proyecta de uno mismo, la clave está en procurar siempre, comunicarse de forma clara, concisa y con respeto.

Disciplina.

La disciplina es un hábito que genera personas altamente efectivas para trabajar.

Respeto.

Es el más importante de todos, el respeto fortalece la confianza y las relaciones interpersonales, es el elemento de mayor influencia en el clima laboral. El respeto en el trabajo se puede manifestar de la siguiente manera:

- Respetar las ideas de los demás y tratar de lograr acuerdos.
- No criticar, comprender y aconsejar.

- Tratar a las personas con respeto por igual, sin importar el nivel o puesto, sexo, religión o preferencia sexual.

1.13. Componentes del clima laboral.

Brunet (2011) presenta la forma que interactúan componentes tales como: el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

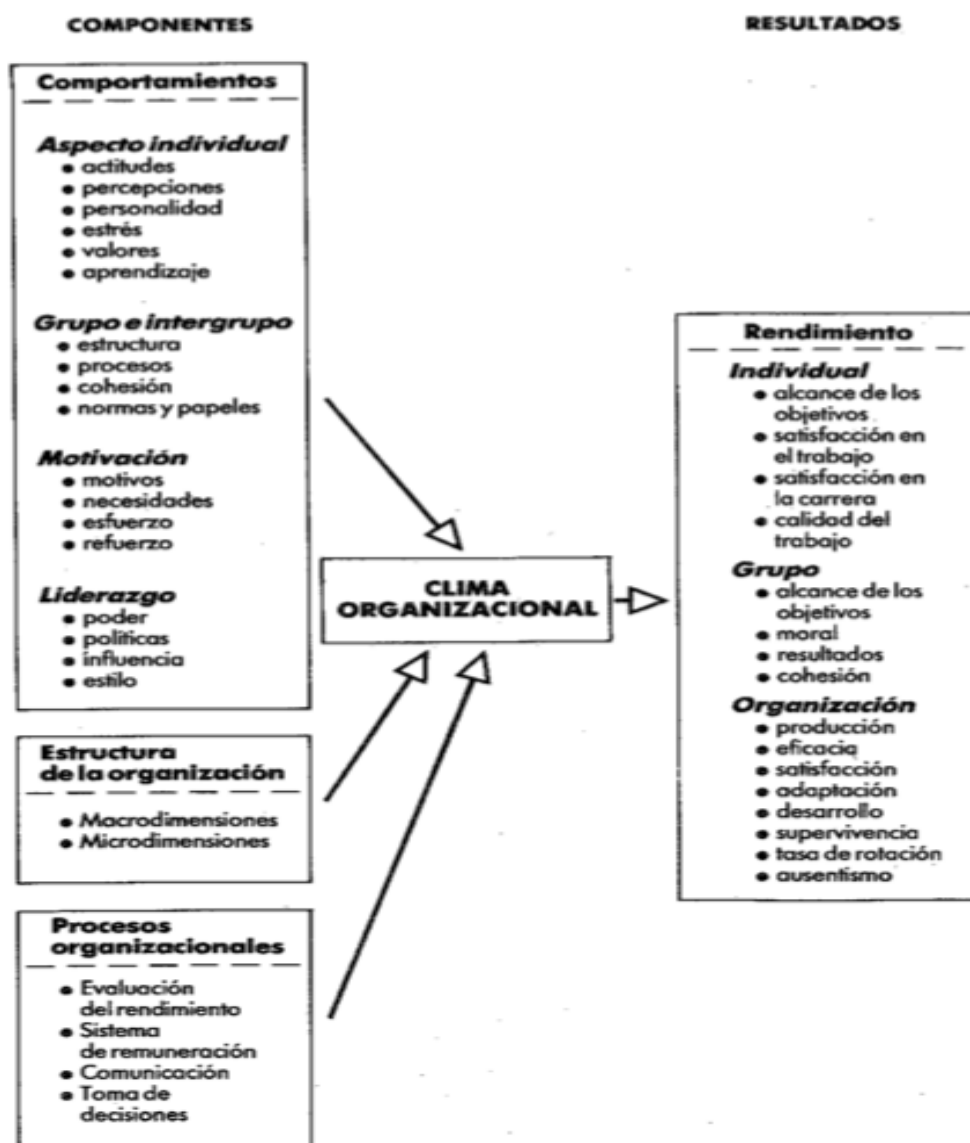


Figura 8. Componentes del clima laboral.

Fuente: Brunet (2011).

Elaborado por: Lorena Fajardo

Brunet (2011) también menciona que los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima laboral, que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como: la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamientos de los empleados.

Los investigadores Chiang, Martín y Nuñez (2010) manifiestan que “el clima laboral y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño”. Por esta razón se ha visto necesario mencionar en la investigación el concepto de satisfacción laboral.

1.15. Satisfacción laboral

Robbins y Coulter (2014) reflexionan que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general, están haciendo referencia a su satisfacción laboral.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1. Diseño de la investigación

La metodología utilizada para el presente trabajo investigativo es de tipo descriptiva y correlacional. La metodología descriptiva se emplea para especificar las características del problema y las variables, por otra parte, la investigación correlacional permite relacionar las variables y delimitar su influencia en el campo de estudio. Además, se utiliza una metodología hermenéutica para la recopilación y revisión de información bibliográfica ya sea de fuentes primarias o secundarias. En lo que respecta a la investigación de campo se emplean recursos como, la observación directa que permite el contacto con el entorno y la identificación del problema; la encuesta y la entrevista, que permiten obtener datos. El procesamiento de los datos se lleva a cabo mediante un enfoque cuantitativo que brinda la posibilidad de representar la información a través del uso de la estadística; y el enfoque cualitativo, que permite obtener información detallada.

2.2. Enfoque de la investigación.

El enfoque de la investigación es: mixto es decir cuantitativo y cualitativo.

- **Cuantitativo.** - Permite obtener y analizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación haciendo uso del programa estadístico para la representación de los datos.
- **Cualitativo.** - Permite presentar una descripción detallada sobre las habilidades gerenciales y el clima laboral, así como el problema que se está presentando en las cooperativas.

2.3. Tipos de estudios.

Los tipos de estudio utilizados para el desarrollo de la investigación son:

- **Investigación correlacional.** - Para conocer el grado de relación existente entre las variables dependientes e independientes; y, cómo influye cada una en la organización.
- **Investigación descriptiva.** - Mediante este tipo de estudio se puede describir como se da origen al problema. Así como también se puede detallar concretamente todo lo

relacionado con las variables en estudio como son las habilidades gerenciales y el clima laboral.

2.3.1. Métodos de investigación.

- **Bibliográfica y documentada.** - Es bibliográfica porque se recurre a una revisión rigurosa de información de libros, revistas, artículos y fuentes de origen web acorde a los enfoques y teorías manejadas en el estudio.
- **De campo.** - Tiene la modalidad de campo porque se pudo estar en contacto directo con el personal interno de las cooperativas de ahorro y crédito, lo que permitió conocer la realidad de las organizaciones a través de encuestas, entrevistas y la observación.

2.3.2. Técnicas de investigación para la recolección de información.

- **Fuentes primarias.**

Observación. - Se hizo uso de la observación, la misma que permitió conocer el ambiente interno de las cooperativas y la situación actual en cuanto al clima laboral, gracias a esta técnica se pudo evidenciar los problemas existentes.

La entrevista. - Se realizó las respectivas entrevistas a 2 gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de Cañar y a los gerentes de talento humano en cada organización, con el objetivo de evaluar el conocimiento de las habilidades, lo que permitió recabar información muy valiosa para poder poner en marcha el proyecto.

La encuesta. - Se aplicó encuestas a los colaboradores de las cooperativas, las mismas que permitieron conocer el clima laboral y las habilidades que los directivos y gerentes que se están aplicando.

- **Fuentes secundarias**

Se hizo uso de información de libros, artículos académicos, revistas académicas, entre otros, que sirvieron de apoyo para la realización de esta investigación.

2.3.3. Población y muestra

La presente investigación se realizó a los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de Cañar “Jardín Azuayo” y “Cañar Ltda.”.

Los integrantes de las 2 cooperativas se desempeñan en áreas como:

- Talento humano.
- Área de crédito.
- Áreas de atención al cliente.
- Área de cajas
- Gerencia.
- Área de contabilidad
- Auditoria
- Guardias, conserjes

Tabla 1: Población

Población total de las 2 cooperativas	
Gerentes	2
Colaboradores internos	21
Total Muestra empleados y gerentes	23 (no se aplica fórmula)

Fuente: Información proporcionada por las cooperativas de ahorro y crédito.

Elaborado por: Lorena Fajardo.

Al considerar la población está conformada por 23 empleados y gerentes, se considera aplicar el estudio a toda la población, ya que, el número es reducido.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Descripción

Se estructuraron instrumentos como la entrevista y la encuesta dirigida a los gerentes de las COAC. La entrevista fue validada a través del estudio realizado por Terán (2017), en la cual, se analiza el proceso de gestión de liderazgo y su incidencia en el fortalecimiento de las competencias gerenciales. Al respecto, se determinó las preguntas dirigidas a los gerentes de las organizaciones con base a los objetivos de investigación, considerando que la información obtenida de ellas es de gran aporte para determinar los resultados de las encuestas, realizadas a los colaboradores de la empresa.

Los cuestionarios propuestos permitieron medir puntos críticos que se requieren evaluar; pues, se consideran cinco dimensiones necesarias para medir las habilidades gerenciales en cuanto al clima laboral, las cuales están fundamentadas en los objetivos del presente estudio.

- Comunicación gerente-colaborador
- Negociación y solución de conflictos
- Las decisiones gerenciales
- Las habilidades de los gerentes eficaces.
- Liderazgo gerencial

3.2. Análisis de resultados

- **Encuesta realizada a los colaboradores internos de las COAC, Cañar.**

La presente encuesta tiene la finalidad de identificar el clima laboral en el cual los empleados o colaboradores internos desempeñan sus funciones, a partir de las diversas dimensiones sobre las habilidades gerenciales, expuestas anteriormente. Para dar inicio a los resultados obtenidos de las encuestas a los colaboradores de las COAC, se presentan los aspectos generales relacionados a edad, género, cargo y tiempo trabajando en la institución.

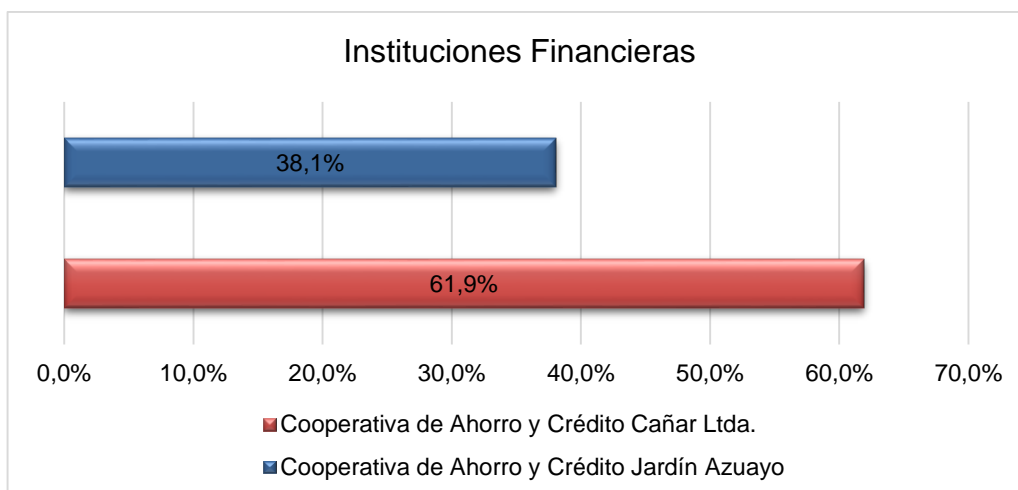


Figura 9. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según instituciones financieras
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

En términos generales, el estudio de mercado realizado a los colaboradores de las Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar, muestra que la mayoría (61,9%) de los miembros encuestados representa a la COAC Jardín Azuayo, esto debido a que, el posicionamiento de dicha institución le ha permitido aumentar su cuota de mercado y con ello el número de miembros internos de la institución. Según información de la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo (2017), Cañar es la segunda provincia con mayor índice de concentración en créditos; en primer lugar se encuentra el Azuayo.

Por otra parte, los colaboradores de la COAC Cañar Ltda., constituyen el 38,1% de personas encuestadas. Institución que cuenta con apenas tres agencias a nivel regional, la matriz que está ubicada en la ciudad de Cañar, tiene una agencia en el cantón El Tambo, y otra en Suscal.

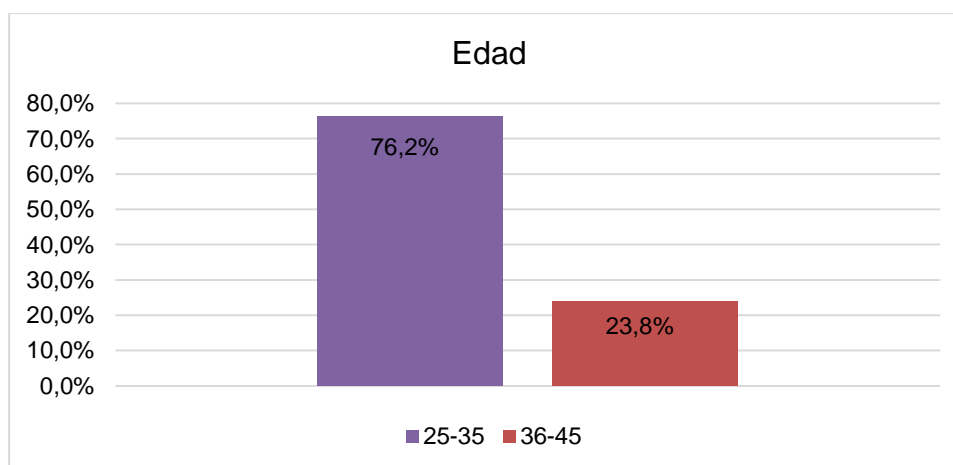


Figura 10. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según edad.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018

Elaborado por: Lorena Fajardo

Por otra parte, para poder analizar la edad de los colaboradores encuestados, se ha dividido en dos grupos, donde la edad mínima se encuentra en 25 años y la máxima constituye 45 años. Al respecto, se observa que el grupo mayoritario (76,2%) se encuentra en el rango de 25 a 35 años de edad, y 23,8% en el grupo de 36 a 45 años.

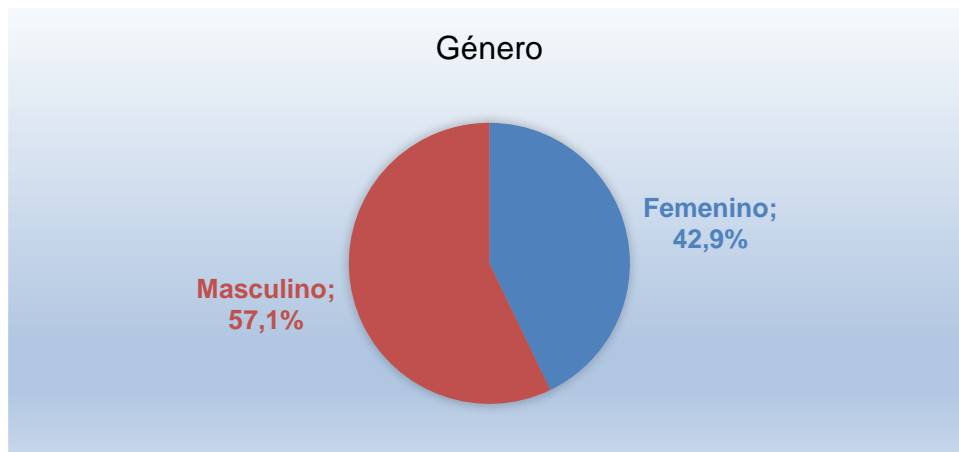


Figura 11. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según género.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018

Elaborado por: Lorena Fajardo

De acuerdo al género de los colaboradores, se ha identificado que no es equitativa, debido a que 57,1% representan los de género masculino y el grupo minoritario (42,9%) es de género femenino. En tal sentido, un estudio realizado por Alva (2015) a una COAC de la región, revela que los puestos en la institución son ocupados en forma equitativa, es decir, 50% por hombres y 50% mujeres.

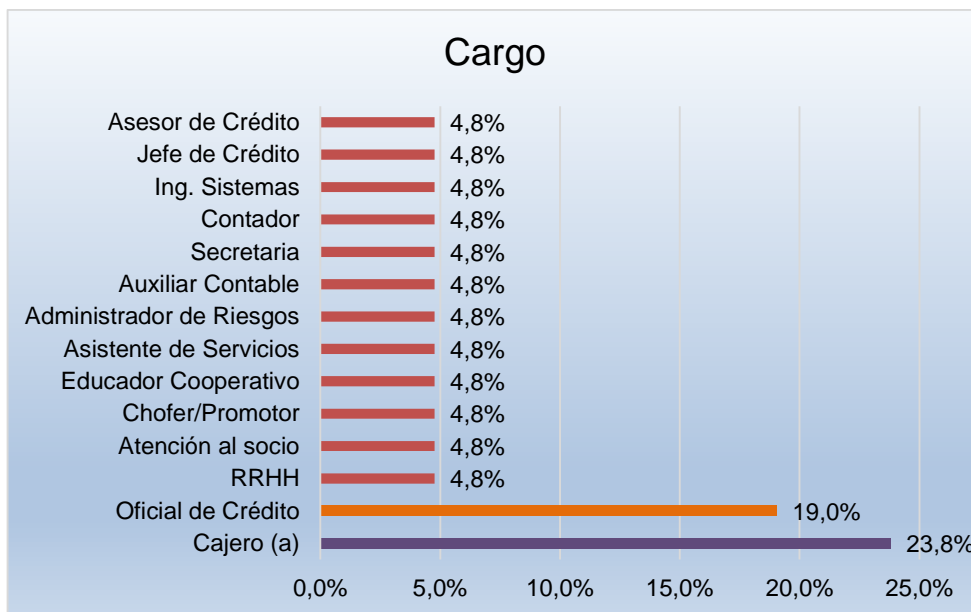


Figura 12. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según cargo.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018

Elaborado por: Lorena Fajardo

En cuanto al cargo que desempeñan los colaboradores de las COAC, se observa que los puestos que predominan con mayor índice de empleados son los cajeros, conformados por el 23% de la totalidad de colaboradores, ya que son quienes brindan atención directa a los socios mediante la ejecución de transacciones. Por otra parte, el segundo cargo con mayor tasa de ocupación es el oficial de crédito (19%), lo cual es razonable, pues dada la función de las COAC, este cargo debe cumplir con el manejo y evaluación de créditos a los socios. Finalmente, los cargos con menor representatividad como: asesor de crédito, jefe de crédito, contador, RRHH, riesgos, entre otros, están conformados por el 4,8% respectivamente; no obstante, cabe resaltar que son indispensables para el cumplimiento de las funciones principales y de soporte de este tipo de organizaciones.

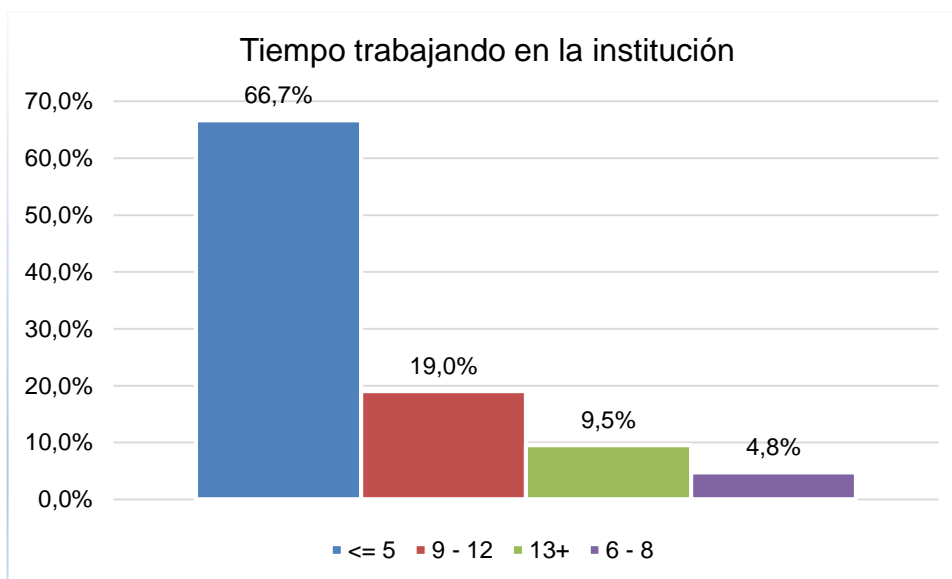


Figura 13. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según tiempo trabajando en la institución.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018

Elaborado por: Lorena Fajardo

En lo referente al tiempo de trabajo ejercido por los empleados en las COAC, el 66,7%, que representa la mayoría, ha laborado durante un tiempo menor o igual a cinco años. De acuerdo a una investigación realizada por Rodas (2010), el tiempo que un empleado permanece laborando se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en la cual se incluyen variables como la retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañerismo, el cargo ocupado, estabilidad laboral y oportunidades de progreso. Por otra parte, un porcentaje menor correspondiente al 19% tiene entre 9 a 12 años laborando en la institución. No obstante, es necesario aclarar que esta diferencia de porcentajes puede deberse a los movimientos de personal. En este contexto, las COAC poseen un mayor porcentaje de cajeros, los cuales están sujetos a cambios, rotaciones, ascensos o despidos, a diferencia del personal administrativo, el cual posee una mayor estabilidad laboral.

3.2.1. Comunicación gerente-colaborador

Tal como se expuso en la revisión literaria, las habilidades gerenciales tienen incidencia en el clima laboral, uno de estos aspectos es la comunicación efectiva o deficiente entre el gerente y los colaboradores de una organización. Al respecto, Ongallo (2007) menciona que la comunicación interna es un eje fundamental que permite a los miembros de cualquier entidad interrelacionarse y transmitir información a fin de lograr los objetivos propuestos por dicha organización.

Bajo este contexto, a continuación, se dan a conocer los resultados obtenidos respecto a los factores que inciden entre la comunicación gerente y colaboradores de las COAC analizadas «Cooperativas de ahorro y crédito Cañar Ltda., y Jardín Azuayo».

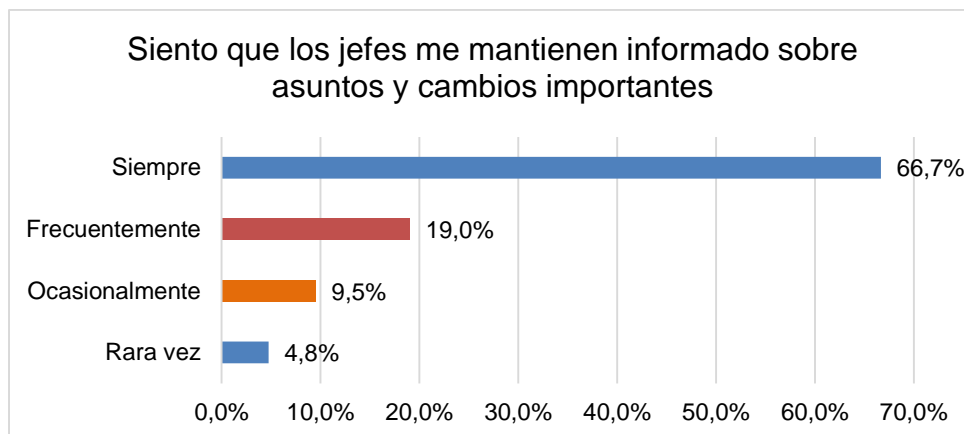


Figura 14. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente colaborador.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018

Elaborado por: Lorena Fajardo

La figura 14, muestra que mayoritariamente (66,7%) los colaboradores de las COAC sienten que los jefes los mantienen informados de asuntos y cambios importantes de forma continua. Mantener informados a los empleados de la institución es importante dentro de la cultura organizacional; según Arellano (2008) la estrategia de comunicación debe fundamentarse en 4 tipos de comunicación interna, a saber, comunicación por asamblea, por emisarios, por red o mediada por la tecnología. Además, el 19% de los colaboradores consideran que la información de la institución es comunicada de forma frecuente; 9,5% ocasionalmente y 4,8% rara vez. Estos resultados, evidencian que aproximadamente 33% de colaboradores perciben no ser informados en su totalidad de asuntos que se den en la organización. En este contexto, los problemas de comunicación que surgen dentro de las instituciones pueden deberse a fallas en las estrategias de comunicación, las cuales pueden ser corregidas mediante una evaluación previa y retroalimentación. Es necesario recalcar que, no toda la información es comunicada de la misma forma a los diferentes niveles estructurales de la institución, ya que existe información que es exclusiva de cada departamento y que sirve para el correcto funcionamiento de los mismos. En este sentido, se pueden producir confusiones en la perspectiva sobre el acceso a la información.

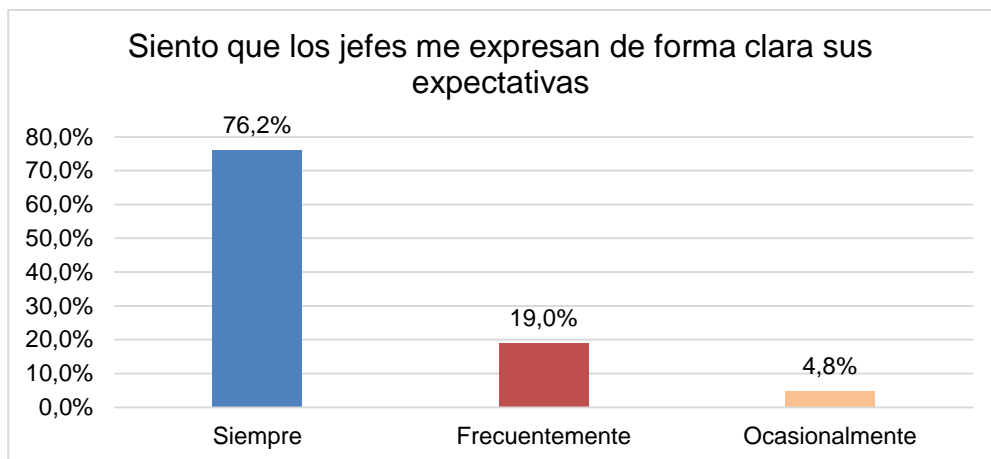


Figura 15. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente-colaborador.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018

Elaborado por: Lorena Fajardo

Por su parte, la figura 15 evidencia que el personal directivo, en la mayoría de los casos (76,2%), da a conocer las expectativas esperadas de la institución de forma clara. Por el contrario, 19% considera que esta información es comunicada de forma frecuente y 4,8% ocasionalmente. Se puede visualizar que la correcta comunicación en las organizaciones es sustancial, sobre todo en el uso del lenguaje, el cual tiene que ser claro y objetivo al momento de plantear las estrategias comunicativas con los empleados. De acuerdo a esto, Arellano (2008) argumenta que la comunicación debe estar orientada hacia los objetivos de la unidad de trabajo, impartiendo información general y actualizada, articulada a la vez, con las necesidades del grupo de trabajo y el reconocimiento de los logros y oportunidades.

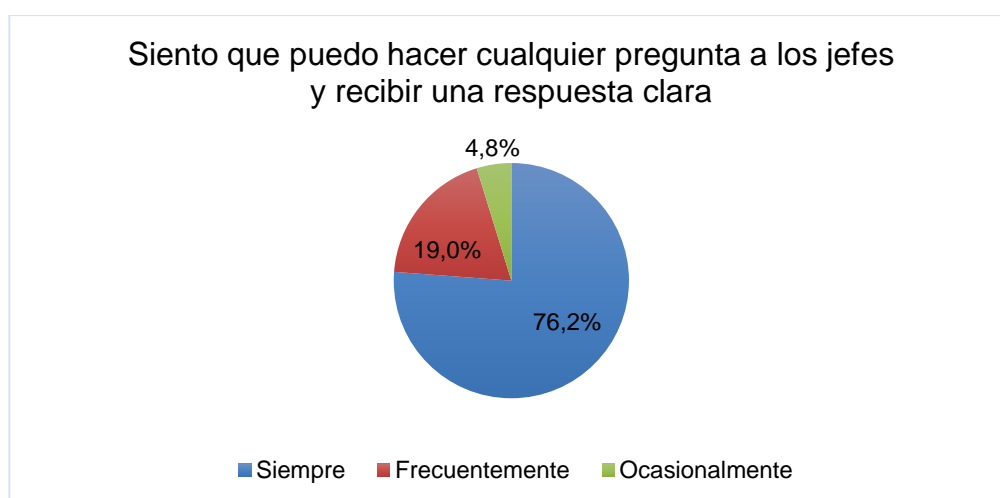


Figura 16. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente-colaborador.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Se observa en la figura superior, que mayoritariamente (76,2%) de los colaboradores pueden hacer preguntas a sus jefes y recibir una respuesta clara. Por otra parte, 19% considera que esta habilidad gerencial se da frecuentemente y 4,8% ocasionalmente. Esto permite visualizar que existe un ambiente óptimo en el que se brinda la oportunidad a los empleados para participar en los procesos de comunicación organizacional. Como se puede apreciar la mayoría de los colaboradores piensa que el acceso a los procesos comunicativos entre empleados y jefes es efectivo, no obstante, una minoría piensa que estos procesos se producen ocasionalmente, con lo cual se puede presuponer que esta falencia se debe a la manera de formular las preguntas. Según Rodas (2010), las preguntas deben ser hechas para solicitar información de apoyo o para lidiar con los problemas interpersonales dentro de la organización. De la misma forma, las respuestas deben satisfacer las inquietudes, manejando un lenguaje claro y objetivo. Con esto se concluye que hace falta mejorar las estrategias de comunicación, para que la información llegue a la totalidad de personal institucional.

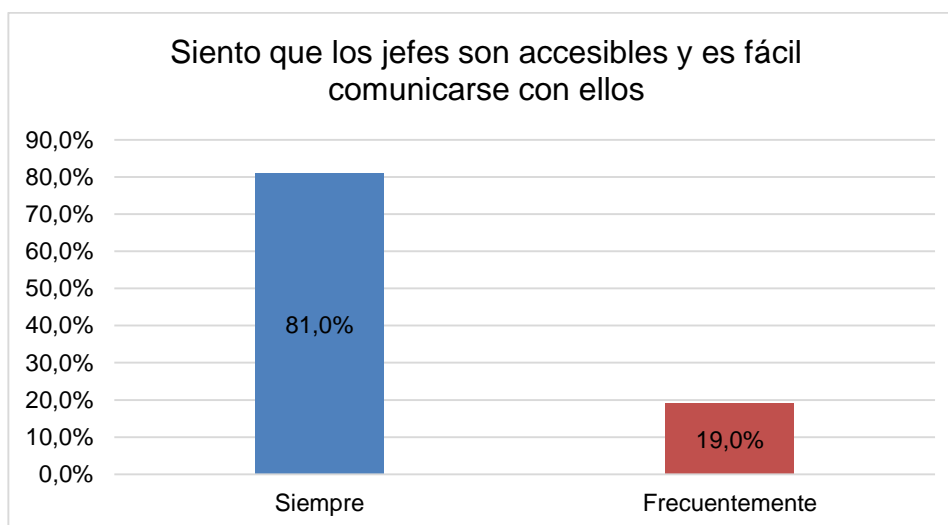


Figura 17. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente colaborador.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Por su parte, la figura 17 muestra que el 81% de colaboradores considera que la comunicación con los jefes es de fácil acceso, lo cual es favorable puesto que entre las habilidades gerenciales debe existir la predisposición para comunicarse con los directivos. De acuerdo a esto, De la Rosa (2010) argumenta que la accesibilidad de los jefes produce efectos positivos en las organizaciones como el mejoramiento del compromiso del empleado

con la organización, un mejor clima de comunicación interna, una mejor percepción del bienestar institucional y un mayor compromiso por parte de los empleados para la consecución de los objetivos organizacionales.

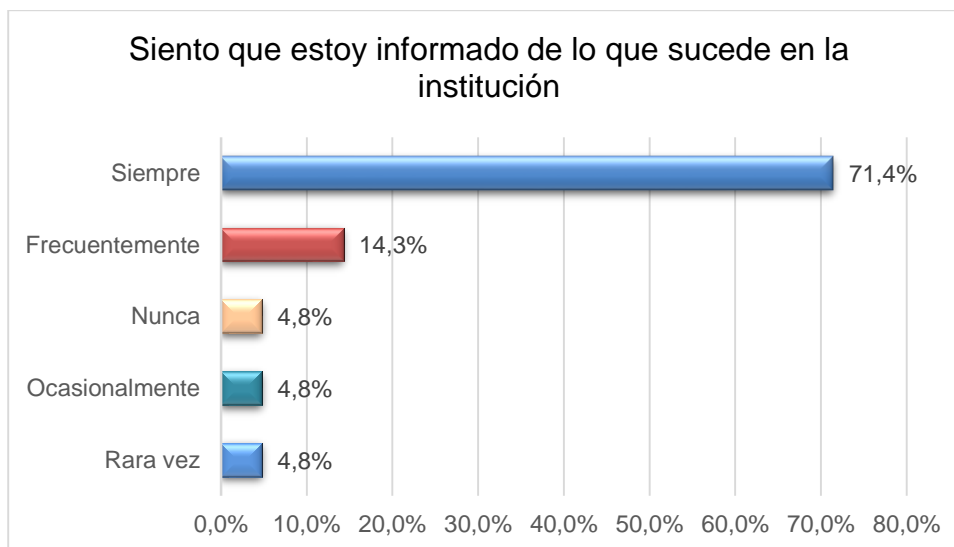


Figura 18. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según comunicación gerente-colaborador.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018

Elaborado por: Lorena Fajardo

Respecto a la figura 18, se identifica que los colaboradores en su mayoría (71,4%) están siempre informados de los acontecimientos que suceden en la institución. No obstante, 4,8% evidencia que rara vez son informados de lo que acontece en la institución, al igual que el 4,8% opina nunca estar informado. La falta de información que afecta a la minoría de los colaboradores, puede deberse a problemas en la estrategia de comunicación, o al desconocimiento de los canales de información dentro de la organización. Por lo que generar estrategias comunicacionales internas en la organización resulta importante.

Concluyendo con los factores expuestos sobre la comunicación entre gerente y colaborador, se ha observado respuestas favorables, dando cabida a una buena comunicación entre directivos y miembros de las instituciones. Sin embargo, existe un bajo porcentaje de colaboradores que no consideran que exista buena comunicación, lo cual puede ocasionar un clima laboral deficiente en la institución.

3.2.2. Negociación y solución de conflicto

Una de las habilidades que debe existir entre los departamentos gerenciales y los miembros de una institución es la capacidad de solución de problemas o conflictos que se presenten

de forma interna en la empresa. Es así como se presentan los resultados respecto a esta variable.

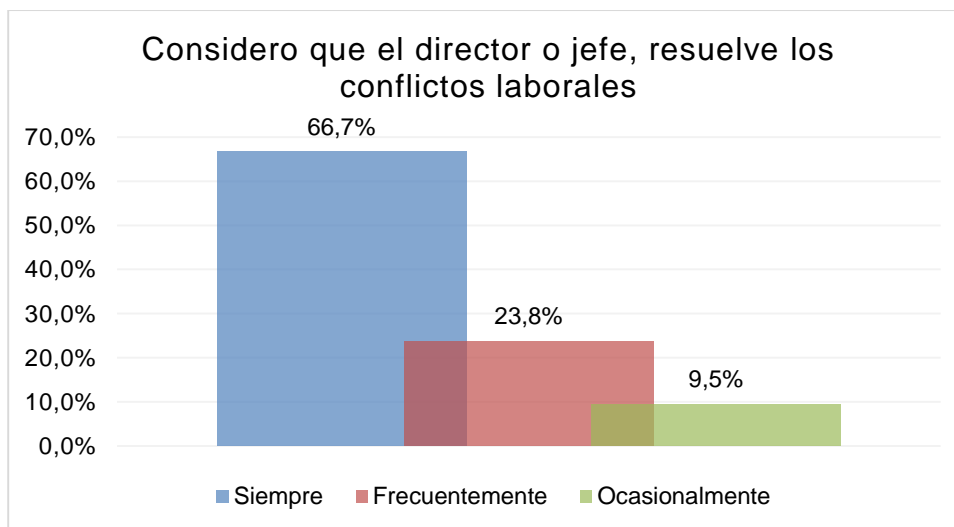


Figura 19. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

En relación a la variable “Negociación y solución de conflicto”, se evidencia en la figura 19, una frecuencia del 66,7% de que los directivos siempre resuelven los conflictos laborales. Por el contrario, existe un 9,5% de opiniones que consideran que lo resuelven de forma ocasional.

Esto resulta ser desfavorable para un buen clima laboral, ya que en una institución siempre se presentan conflictos, mismos que deben ser resueltos eficazmente. Por otra parte, los directores o jefes en una institución, dependiendo del conflicto que se presente, necesitarán de mediadores que logren un acuerdo satisfactorio entre las partes. En este contexto, el jefe o director no siempre podrá lograr la resolución deseada, por lo que se deberá recurrir a una tercera persona especializada en el tema (Hernández, 2003).

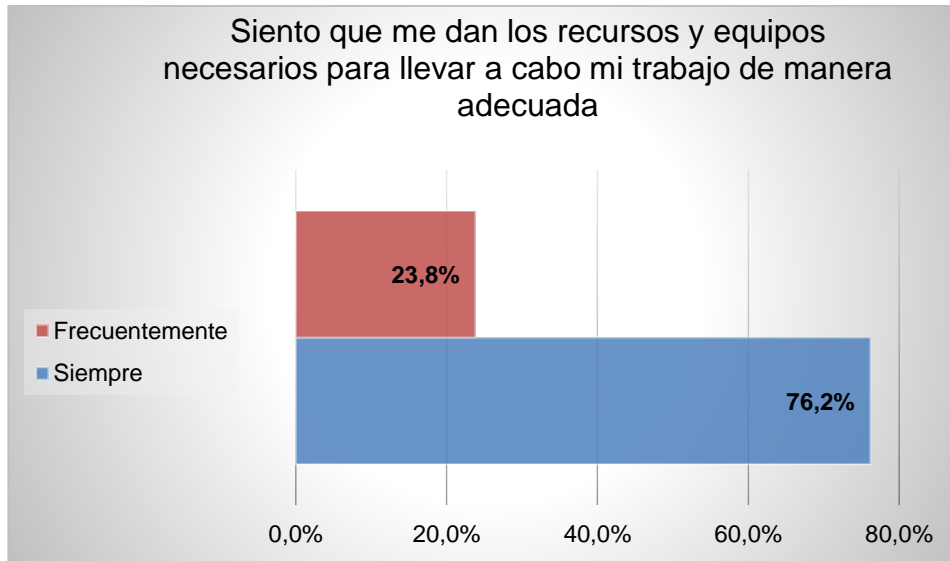


Figura 20. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Los resultados de la figura 20, muestran que los colaboradores en su mayoría (76,2%) siempre cuentan con los recursos y equipo necesarios para ejecutar sus actividades. Por su parte el 23,8% lo obtiene de forma frecuente. Se puede apreciar que los resultados son positivos, no obstante, el porcentaje menor correspondiente a aquellos que opinan que los recursos y equipos son otorgados frecuentemente, puede deberse a falencias en la distribución de los mismos o por falta de recursos para su adquisición. Sin embargo, esto no significa que la institución no provea de los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades laborales.

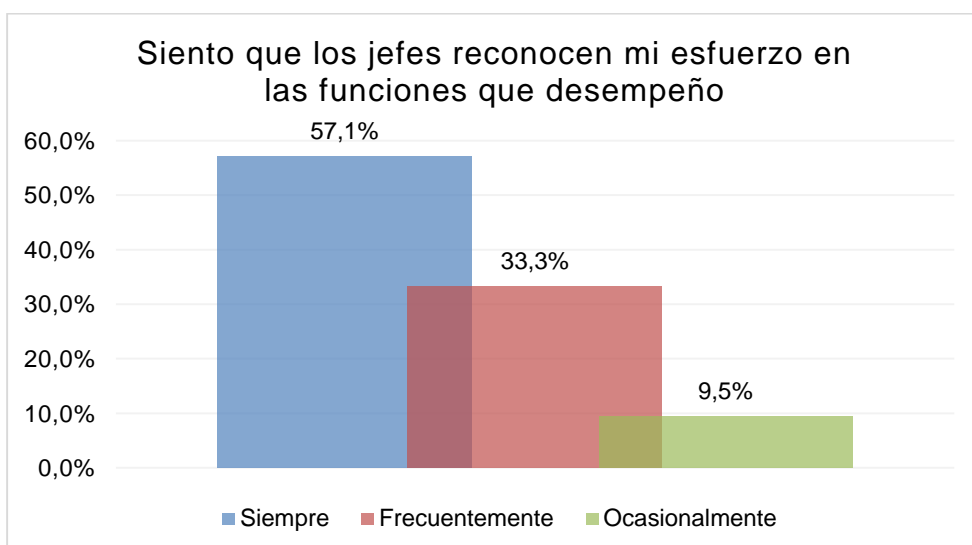


Figura 21. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

A su vez, la figura 21 evidencia que tan solo el 57% de colaboradores han percibido que los jefes reconocen su esfuerzo en cuanto a las funciones que desempeñan los miembros de la institución. La figura expresa que un 9,5% de los empleados no recibe un reconocimiento por su esfuerzo, lo cual afecta directamente al clima laboral y a la motivación de los trabajadores. La falta de atención a los méritos de los empleados en sus áreas se debe a falencias en los procesos de información y retroalimentación, con lo cual los directivos no llegan a apreciar el desarrollo positivo del personal de la organización.

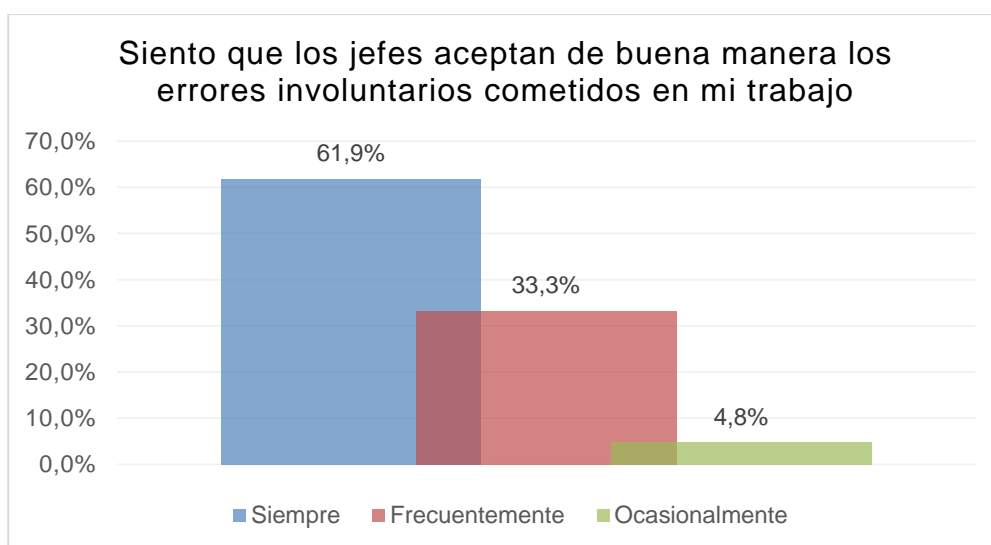


Figura 22. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

En la figura 22 se presenta la frecuencia con la que los jefes aceptan de buena manera los errores cometidos por los colaboradores de la empresa, donde, 61,9% lo hace siempre, 33% frecuentemente y 4,8% ocasionalmente. Una institución debe tener claro que los humanos cometerán errores, no obstante, estos se pueden predecir y evitar. En este sentido, un refuerzo negativo o positivo del empleado será el que determine su comportamiento institucional. Así, dependiendo de la gravedad del error cometido y el contexto en el que se desarrolle, los jefes pueden tomar decisiones de refuerzo positivo como capacitaciones o entrega de procedimientos para efectuar las tareas (Harvey, 2013). De acuerdo a lo expuesto en la figura, las COAC presentan una minoría en la que los errores involuntarios no han sido aceptados de buena manera, por lo que se puede especular que estos pueden haber estado ligados a procesos importantes de la organización o haber causado pérdidas o falencias graves para la organización.

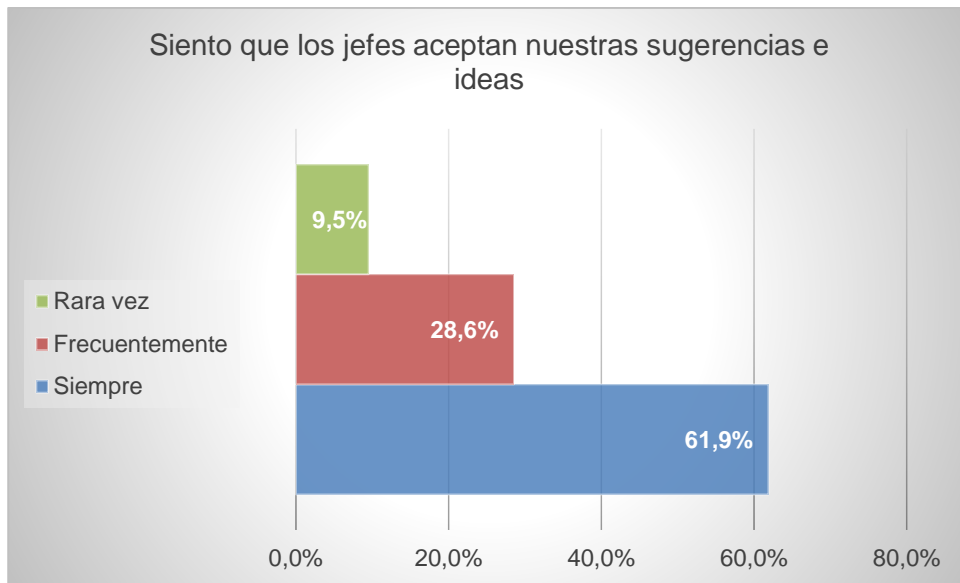


Figura 23. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según solución de conflictos.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018

Elaborado por: Lorena Fajardo

Analizando la variable “Siento que los jefes aceptan nuestras sugerencias e ideas” expuesta en la figura 23, los colaboradores encuestados manifiestan que los jefes aceptan sus sugerencias “siempre” representado por el 61,9%. Mientras que, 28,6% considera que esto se da de forma frecuente y 9,5% ocasionalmente. La participación de los empleados en la toma de decisiones es importante, ya que los jefes y directivos no tienen un contacto directo con la realidad del personal. De acuerdo a esto, la mayoría considera que la institución toma en cuenta sus opiniones, lo que fomenta un clima laboral correcto.

3.2.3. Las decisiones gerenciales

En las figuras que se presentan a continuación se exponen los resultados obtenidos las preguntas realizadas respecto a la variable “Decisiones gerenciales”.

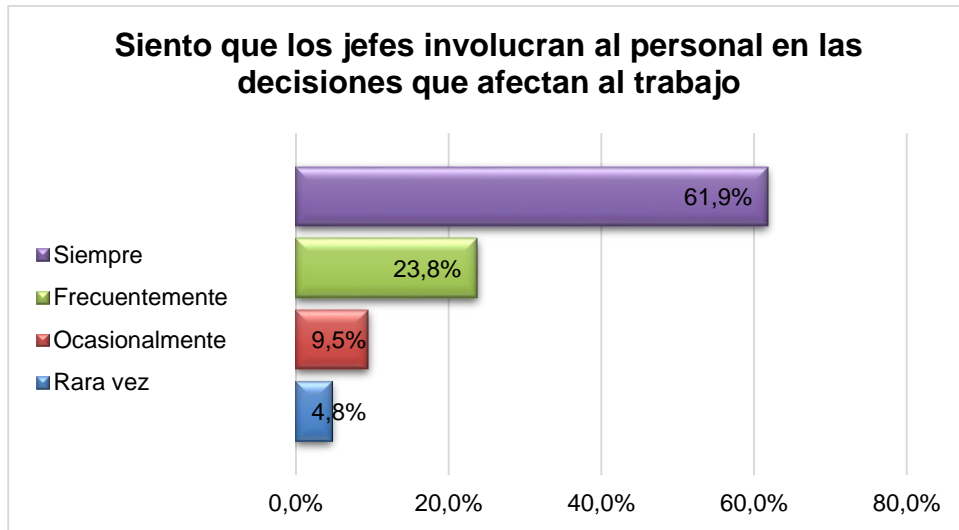


Figura 24. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Los resultados del ítem “siento que los jefes involucran al personal en las decisiones que afectan al trabajo” determinaron en conjunto que el 61,9%, optó por la alternativa “Siempre”, al alegar que los jefes permiten que las decisiones sean tomadas en equipo y 23,8% escogió “Frecuentemente”. Por el contrario, 9,5% eligió la alternativa “Ocasionalmente” y 4,8% “Rara vez”, argumentando que la toma de decisiones se da con ciertos grupos de trabajo, mas no con todos los miembros de las instituciones. En contraste, en el estudio realizado por Rodas (2010) en la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Azogues, el 80% del personal opinó que la institución toma en cuentas las sugerencias para la toma de decisiones. En este contexto, la intervención del personal en la toma de decisiones genera relaciones sociales eficaces y canales comunicativos adecuados (Toro Suarez, 2015). En el caso estudiado, existe una mayoría que considera que los jefes toman decisiones basadas en las opiniones de los empleados, no obstante, la minoría que opina lo contrario, puede tomar esta posición por falta de información respecto a los medios por los cuales puede participar en las decisiones de la institución.



Figura 25. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

En relación a la existencia de apoyo institucional a las buenas iniciativas del colaborador, determinó como resultado un promedio positivo del 66,7% y 33,3% correspondiente a las alternativas “Siempre” y “Frecuentemente” lo cual indica que este indicador conforma una de las habilidades positivas que conlleva crecimiento y motivación laboral para los miembros de la organización. Además, es necesario tener en cuenta que una institución, para apoyar una propuesta realizada por algún empleado, debe primeramente evaluar la viabilidad de la misma, por lo que no todas las propuestas pueden ser ejecutadas o corresponden a las actividades de la institución (Gamboa, Gracia, Ripoll, & Peiró, 2007).

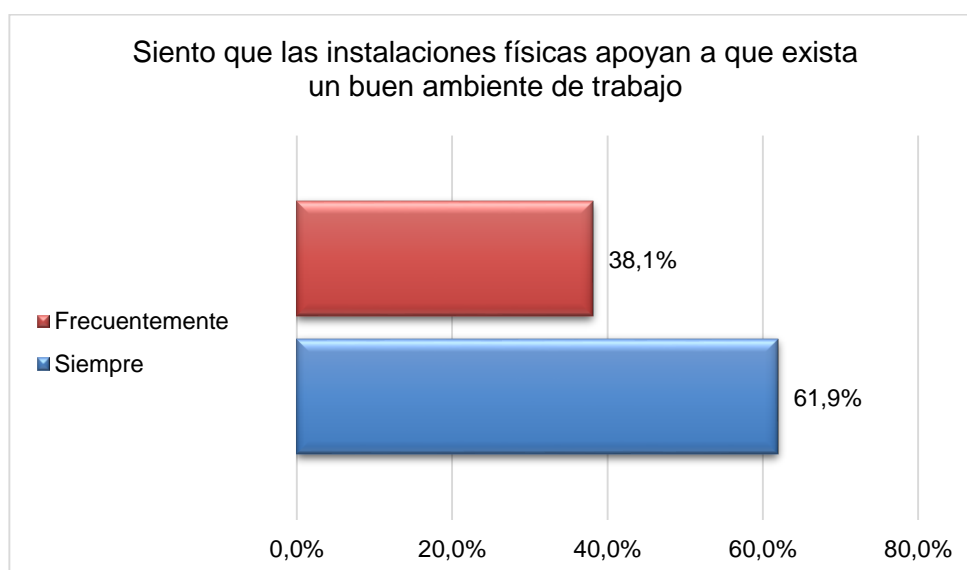


Figura 26. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Al aplicar las encuestas a la muestra de colaboradores, cuando se preguntó si las instalaciones físicas apoyan a que exista un buen ambiente de trabajo, se determinó un promedio del 61,9% correspondiente a la opción “Siempre”. Por su parte, el 38,1% se inclinó por la alternativa “frecuentemente”. Esto resulta importante considerando que el descuido en el ambiente físico de la empresa puede ocasionar atraso en la realización de las actividades laborales.

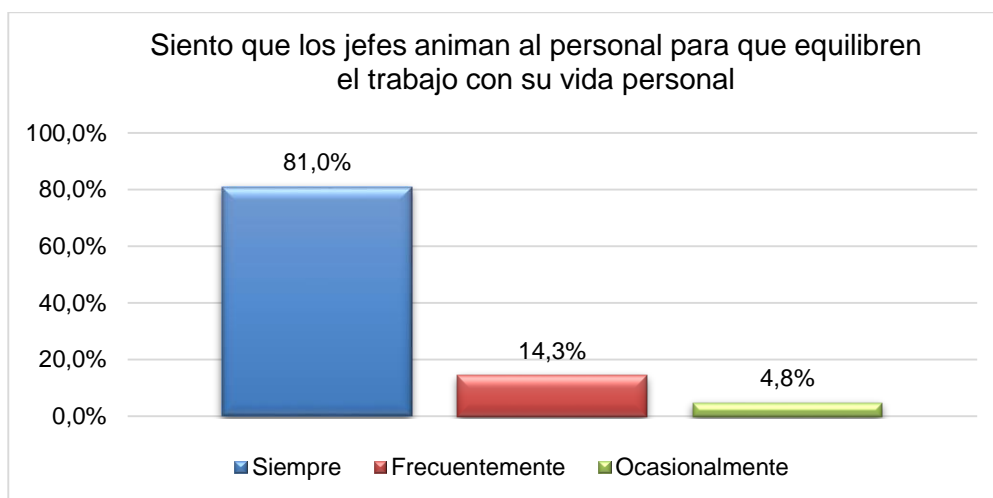


Figura 27. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Respecto a la figura 27, sobre el ítem “siento que los jefes animan al personal para que equilibren el trabajo con su vida personal” el 81% de los encuestados optó por la alternativa “siempre” señalando que es muy importante la motivación al personal pues ayuda al desempeño eficiente de su labor. Por su parte, 4,8% eligió la alternativa “ocasionalmente” dando a conocer que no se encuentran conformes con la relación que existe en su campo laboral y personal. No obstante, el porcentaje mayoritario tiene una visión positiva en este aspecto, por lo que se puede suponer que la minoría toma una posición negativa por cuestiones personales, más no por cuestiones institucionales.

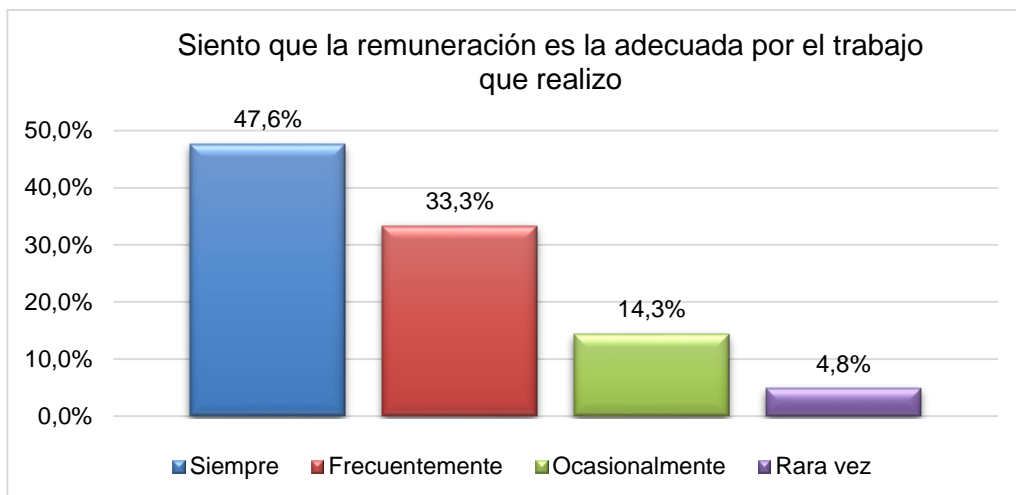


Figura 28. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

En lo referente al ítem “siento que remuneración es la adecuada por el trabajo que realizo” apenas el 47,6% ha optado por elegir la alternativa “siempre”; y 33,3% la respuesta “frecuentemente”. Mientras que, 14,3% eligió la opción “ocasionalmente” y 4,8% “rara vez”, evidenciando la existencia de personal que no se encuentra satisfecho con la remuneración percibida. Son muchos los factores que influyen en la determinación de la remuneración del empleado, por ejemplo, el nivel de experiencia, el nivel de educación formal, las horas de trabajo, el cargo que ocupa, entre otros. No obstante, las diferencias salariales y la insatisfacción laboral generan ambientes nocivos para el desarrollo correcto de las labores de los empleados, por lo que, las instituciones deben explicitar las razones por las que un empleado es remunerado con cierta cantidad de dinero y si este está de acuerdo con ello.

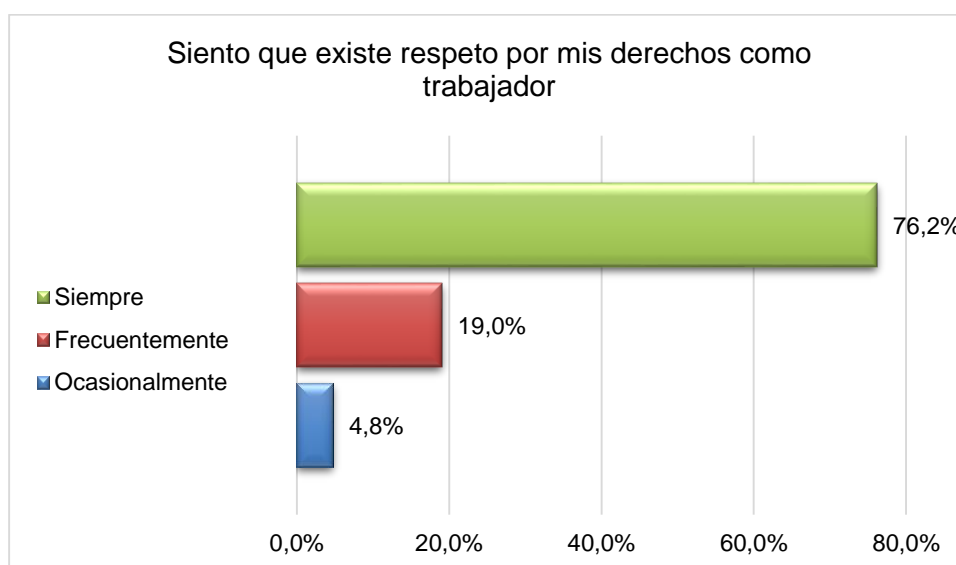


Figura 29. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según decisiones gerenciales.

Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018

Elaborado por: Lorena Fajardo

Los datos obtenidos de la figura 29 sobre el respeto a los derechos como trabajador determinan un promedio positivo del 76,2% correspondiente a la alternativa “siempre”. Por su parte el 19% corresponde a la opción “frecuentemente” y 4,8% correspondiente a “ocasionalmente”. Información que debe ser considerada, pues si bien la mayoría considera que sus derechos son respetados por los directivos de la empresa, existe un pequeño porcentaje que opina lo contrario, lo cual incide en un clima de trabajo pudiendo llegar hasta el abandono de su cargo. Además, si existe irrespeto a los derechos de los empleados, estos deben acudir a instancias legales que avalen dicha perspectiva.

En definitiva, los resultados obtenidos en la variable “Decisiones gerenciales” y según la opinión de los colaboradores de las COAC, generalmente se presentan debilidades y fortalezas que de no ser tratadas adecuadamente pueden acarrear consecuencias enfocadas a la insatisfacción laboral.

3.2.4. Las habilidades de los gerentes eficaces

De acuerdo con Bermúdez y Bravo (2016) existen varios tipos de habilidades directivas que son necesarias para el cumplimiento de las acciones a fin de mostrarse como un gerente eficiente que fomente la participación, brindando la oportunidad de trabajar de forma proactiva junto a su equipo de trabajo. En relación a lo expuesto, a continuación, se muestran los resultados obtenidos de la variable “habilidades de los gerentes eficaces”.

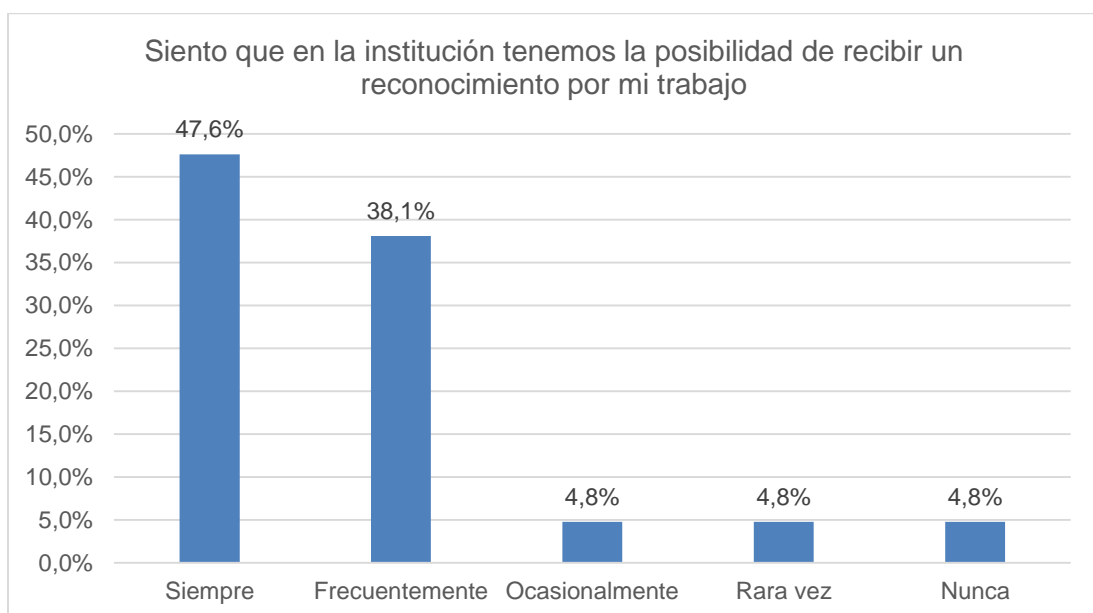


Figura 30. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según habilidades de los gerentes
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Los resultados de la pregunta “siento que en la institución tenemos la posibilidad de recibir un reconocimiento por mi trabajo” determinó un promedio del 47,6% correspondiente a la alternativa “siempre” y 38,1% a la alternativa “frecuentemente”. Por el contrario, aproximadamente el 14% opina lo contrario, ya que el 4,8% nunca ha obtenido un reconocimiento por su trabajo, lo cual conlleva un bajo crecimiento personal y laboral. El reconocimiento dentro de una institución fomenta la responsabilidad en el trabajo y el desarrollo personal. No obstante, las instituciones deben entregar reconocimientos de acuerdo a las labores ejecutadas por los empleados, tomando en cuenta variables como la carga laboral, demanda física, salario promedio, horas de trabajo, experiencia y valoración de las habilidades (Abrajan, Contreras , & Montoya , 2009). Se puede apreciar que, la mayoría considera que tiene la posibilidad de recibir un reconocimiento por su trabajo, sin embargo, la minoría puede tener una perspectiva negativa respecto al tema ya que los métodos de evaluación no pueden ser los adecuados.

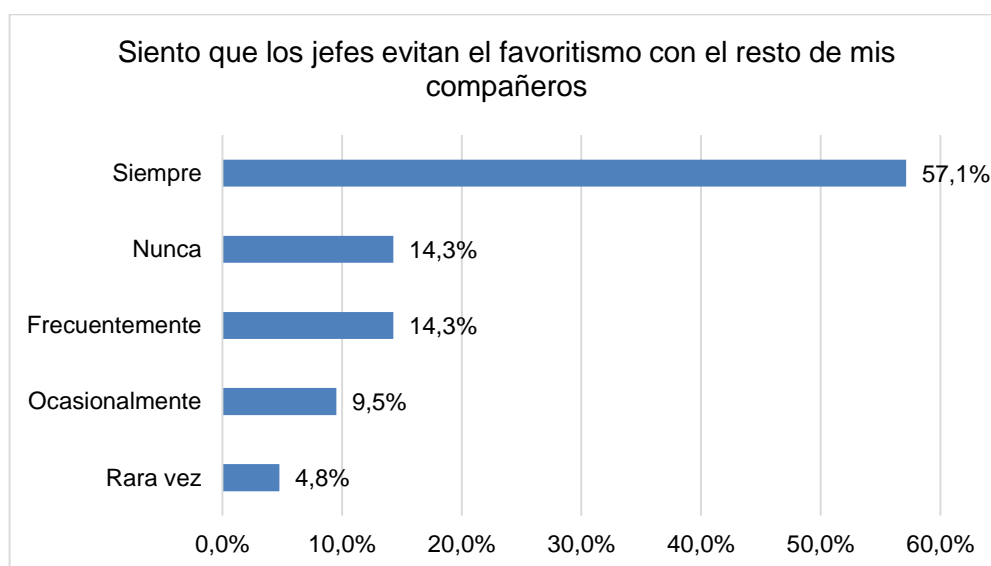


Figura 31. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según habilidades de los gerentes.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Una de las habilidades gerenciales debe enfocarse en dar un trato igualitario a todos los miembros de la organización. Al respecto, la figura 31 muestra en relación al ítem “siento que los jefes evitan el favoritismo con el resto de mis compañeros” donde el 57,1% de colaboradores escoge la opción “siempre”. Frente a ello, el 14% de encuestados eligió la opción nunca. La mayoría de los colaboradores tiene una visión positiva respecto al tema, lo

que conduce a la conclusión de que en la institución no existen favoritismos, no obstante, existe una minoría que tiene una opinión totalmente contraria, que, a pesar de ser un porcentaje reducido, puede generar problemas en el interior de la institución.

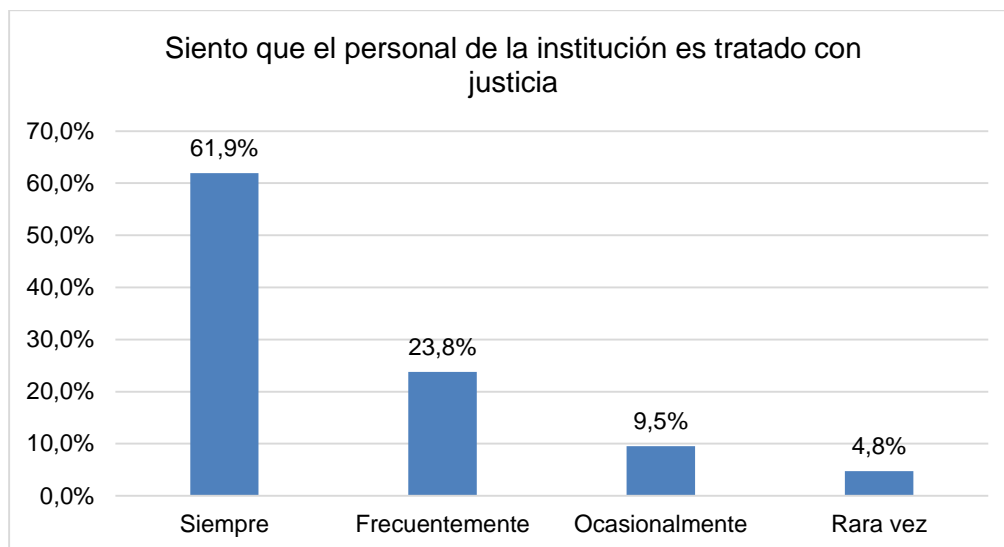


Figura 32. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según habilidades de los gerentes.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Aunque el 61,9% de colaboradores encuestados hayan escogido la opción “siempre “, respecto a si el personal de la institución es tratado con justicia, 23,8% piensa que esto se da de forma frecuente, 9,5% ocasionalmente y 4,8% rara vez. En el caso del menor porcentaje, esto puede ser generado por procesos llevados de manera incorrecta o por errores institucionales que pueden afectar directamente a la imagen de la organización. No obstante, la mayoría de los colaboradores tiene una opinión positiva respecto al tema.

Frente a ello, se puede evidenciar que entre las habilidades gerenciales existe una deficiencia en cuanto al reconocimiento de trabajo y al trato independiente hacia los empleados, factor negativo que puede ocasionar desmotivación laboral e incidir en el clima de trabajo.

3.2.5. Liderazgo gerencial

Finalmente, en este apartado se presentan los factores relacionados con el liderazgo gerencial, donde Bermúdez y Bravo, (2016) manifiestan que las competencias necesarias para lograr un clima laboral eficiente están relacionadas con el desarrollo personal, la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la negociación.

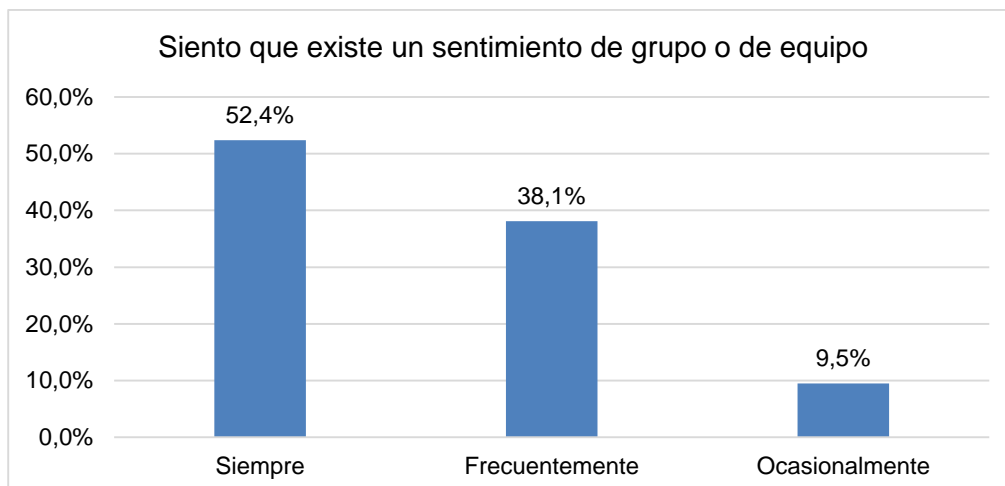


Figura 33. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según liderazgo gerencial.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Quintero, Africano y Faría (2008) señalan que el trabajo en equipo mejora el clima laboral, cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, ya que, dentro de esta estructura se desarrollan ciertos elementos como el liderazgo y la comunicación efectiva. Al respecto, en la figura 33 se evidencia la baja existencia de trabajo en equipo, lo cual da lugar a una deficiente comunicación y liderazgo, ya que apenas el 52,4% menciona tener sentimiento de grupo o equipo.

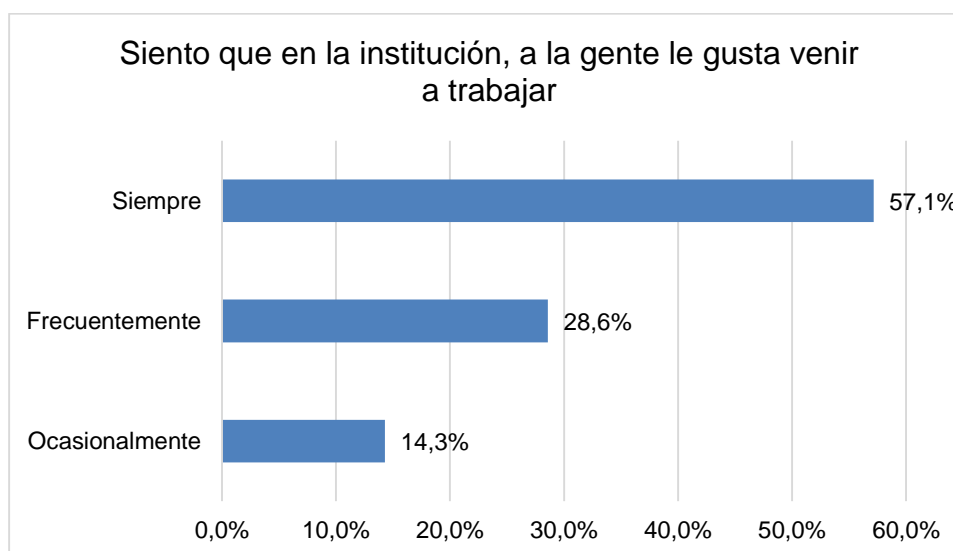


Figura 34. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según liderazgo gerencial.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Según los datos obtenidos en la figura 34, se evidencia una percepción positiva de los colaboradores en relación al ítem “siento que, en la institución, a la gente le gusta venir a trabajar” ya que el 57% eligió la opción “siempre”, por otra parte, el 14,3% eligió “ocasionalmente”. Esto conduce a concluir que existe un buen ambiente de trabajo en las COAC, no obstante, el porcentaje minoritario puede tener una opinión negativa por problemas institucionales o personales, lo que no afecta en gran medida la percepción del ambiente de trabajo.

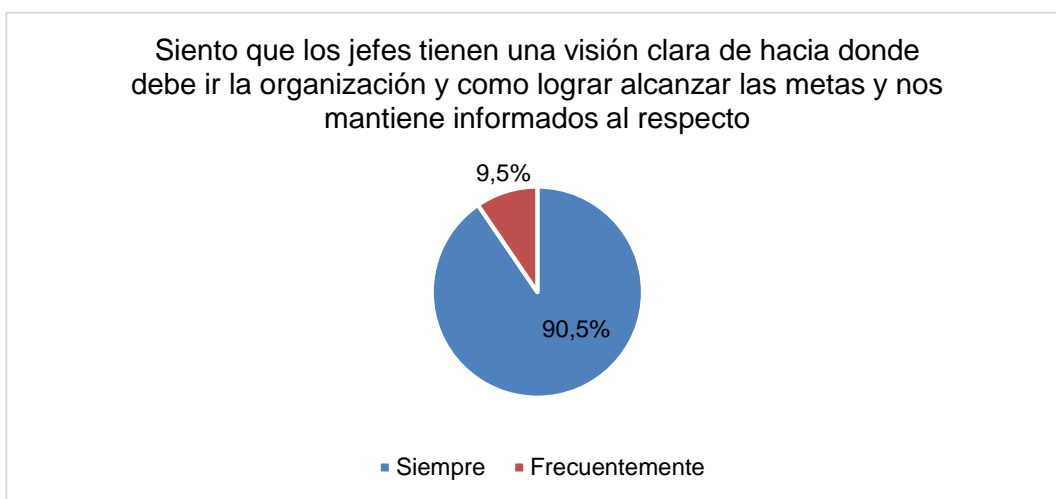


Figura 35. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según liderazgo gerencial.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Por su parte, se evidencia un factor positivo sobre liderazgo gerencial, pues mayoritariamente (90,5%) se considera que los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y logro de metas propuestas. El 9,5% restante, considera que esto se da frecuentemente. Según Argandoña (2016), la misión y la visión de la empresa debe ser socializada a toda la organización ya que, este espíritu debe estar presente en todas las actividades, procesos y gestiones, que guían a la organización y define los valores de la misma. En este contexto, la gran parte de los colaboradores tiene una perspectiva positiva de la comunicación de las metas y objetivos de la organización, con lo cual, se tiene un horizonte claro hacia el cual toda la empresa debe orientarse.

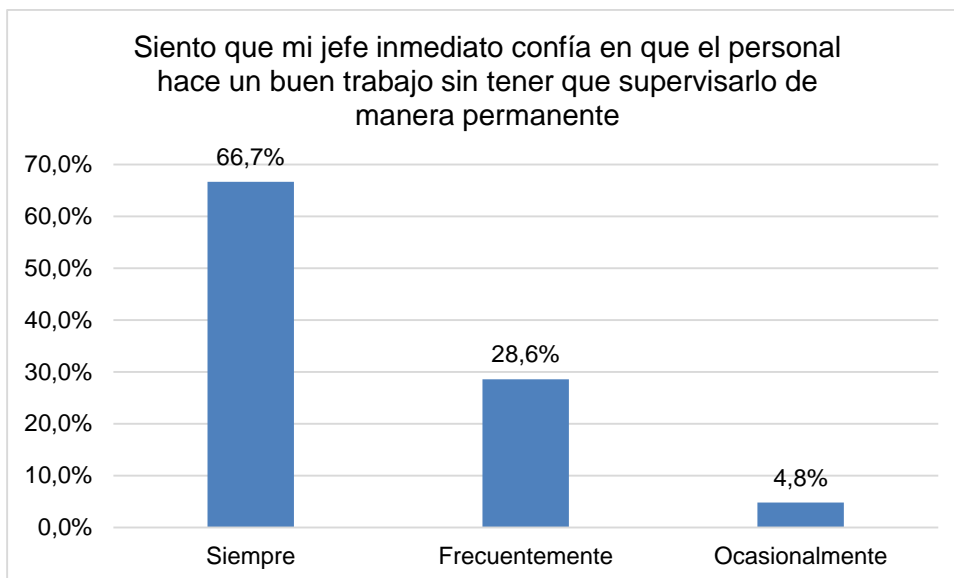


Figura 36. Distribución de 21 colaboradores de las COAC, según liderazgo gerencial.
Fuente: Encuestas realizadas Cañar, 2018
Elaborado por: Lorena Fajardo

Finalmente, los datos de la figura 36 muestran que el 66,7% de los colaboradores optaron por la alternativa “siempre” en relación a la confianza que tiene el jefe inmediato en el personal, sin tener que supervisar su trabajo de forma permanente. Esto representa una mayoría frente al 4,8% que respondieron ocasionalmente. Si se toma en cuenta lo expuesto por Durán (2010), la supervisión laboral puede ser la causante del estrés laboral si esta no se la realiza de la manera correcta, por ejemplo, una supervisión excesiva de las actividades de los trabajadores genera malestar en el personal. Además, los supervisores deben ofrecer una retroalimentación acerca de las actividades del personal a su cargo. En este contexto, lo mostrado en el gráfico resulta positivo, ya que los empleados no tienen una presión constante por parte del supervisor, lo que les permite desarrollar sus actividades correctamente.

En definitiva, se ha analizado en la variable “liderazgo gerencial” la existencia de resultados favorables al clima organizacional; sin embargo, cabe resaltar la falta de trabajo en equipo y la opinión de que a un 14% de colaboradores no le es atractivo ir a su lugar de trabajo.

Resultados obtenidos en el cuestionario “Habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral”

El cuestionario “Habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral” tuvo como finalidad el diagnóstico de las habilidades gerenciales que se están llevando a cabo en las

COAC de Cañar. Los resultados que se darán a conocer a continuación, fueron generados tras la aplicación de un cuestionario a cuatro miembros de las COAC.

En primer lugar, al gerente de la cooperativa Cañar Ltda., y jefe de recursos humanos; y, en segundo lugar, al gerente de la COAC Jardín Azuayo y jefe de recursos humanos. Cabe resaltar que, al aplicar esta encuesta a los directivos, los departamentos de administración dieron a conocer que los directivos no tienen relación directa con los empleados como para delegar funciones o resolver conflictos, acciones que se encuentran a cargo de la gerencia y departamento de RRHH, es por esta razón, que el cuestionario pudo ser aplicado a los gerentes de cada institución a su jefe de talento humano; y, al ser una muestra pequeña se realizó un cuadro comparativo de los resultados de cada encuesta.

Tabla 2. Resultados del cuestionario sobre habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral

Se realizaron cuatro encuestas al personal de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar, entre ellos:

E1: Jefe de recursos humanos COAC Cañar Ltda.

E2: Gerente general COAC Cañar Ltda.

E3: Jefe de recursos humanos COAC Jardín Azuayo.

E4: Gerente general COAC Jardín Azuayo.

N°	Pregunta	Respuesta			
		E1	E2	E3	E4
1	Verifica que se logren las metas del equipo	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
2	Delega funciones apropiadamente	Ocasionalmente	Siempre	Frecuente	Siempre
3	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás	Ocasionalmente	Siempre	Necesita mejorar	Siempre
5	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuada	Ocasionalmente	Siempre	Frecuente	Siempre
6	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas con negativas	Siempre	Siempre	Ocasionalmente	Siempre
7	Cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución	Frecuente	Siempre	Frecuente	Siempre
8	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos	Frecuente	Siempre	Frecuente	Siempre
9	Investiga las raíces del problema antes de tomar una decisión	Frecuente	Siempre	Frecuente	Siempre
10	Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto	Siempre	Siempre	Ocasionalmente	Siempre
11	Permite que las decisiones sean tomadas en equipo	Siempre	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Siempre
12	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones	Frecuente	Ocasionalmente	Frecuente	Ocasionalmente
13	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores	Siempre	Siempre	Frecuente	Siempre
14	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
15	Evita ponerse a la defensiva ante las críticas de sus colaboradores	Frecuente	Ocasionalmente	Frecuente	Siempre
16	Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto	Frecuente	Siempre	Siempre	Siempre
17	Les ha dado a conocer la visión y misión de la empresa a los colaboradores	Necesita Mejorar	Siempre	Necesita Mejorar	Siempre
18	La empresa permite compartir información con el equipo y apoya la participación de todos	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
19	Los colaboradores perciben la confianza que la empresa tiene en su equipo de trabajo	Frecuente	Frecuente	Frecuente	Siempre
20	La empresa utiliza incentivos económicos cuando los colaboradores logran sus metas	Necesita Mejorar	Necesita Mejorar	Necesita Mejorar	Siempre
21	La empresa cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores	Siempre	Necesita Mejorar	Ocasionalmente	Siempre
22	Los correctivos utilizados por la empresa incluyen recomendaciones para mejorar el desempeño	Siempre	Siempre	Frecuente	Siempre

Fuente: Encuestas a los Gerentes RRHH

Elaborado por: Lorena Fajardo

Respecto a la tabla anterior, se puede evidenciar un contraste en las respuestas de los gerentes en relación a los jefes de talento humano en las dos instituciones, de tal manera, en la COAC Cañar Ltda., se observa que mayoritariamente las respuestas sobre los diferentes aspectos de habilidades gerenciales y ambiente laboral por parte del gerente son positivas, ya que señala la opción “siempre”; no obstante, se identifica deficiencias en el factor decisiones gerenciales, debido a que, el gerente señala que de forma ocasional permite que las decisiones sean tomadas en grupo y acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones. Adicionalmente, se diagnostica una mala gestión en el factor “habilidades de los gerentes eficaces”, ya que en la tabla se observa que en los ítems 20 y 21, la empresa necesita mejorar. Por otra parte, en la encuesta realizada al jefe de talento humano se evidencia que el factor comunicación gerente-colaborador y habilidades de los gerentes eficaces necesitan mejorar; por ejemplo, el jefe de talento humano señala que ocasionalmente: delega funciones apropiadamente, promueve acciones para optimizar el talento, y, considera que la capacidad de su liderazgo es apropiada. Además, se debería mejorar el conocimiento de la misión y visión de la empresa en los colaboradores y utilizar incentivos económicos cuando los colaboradores logren sus metas.

Por otra parte, el gerente de la cooperativa Jardín Azuayo señala sobre las decisiones gerenciales que ocasionalmente, acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones, y en relación a los demás ítems indica “siempre”. No obstante, el jefe de recursos humanos difiere de esta situación y señala diferentes aspectos en los que la institución necesita mejorar como, por ejemplo: promover acciones para optimizar el talento y capacidades de los colaboradores, mejorar el conocimiento de la misión y visión de la empresa en los colaboradores e introducir incentivos económicos en los miembros que cumplen sus metas.

Resultados obtenidos de la entrevista

Se aplicó la entrevista en las instituciones principalmente al gerente y jefe de talento humano con la finalidad de diagnosticar el modelo de habilidades gerenciales que se está ejerciendo en los colaboradores de las Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar. En la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- **¿Cuál es su criterio respecto a los procesos de gestión de liderazgo de los directivos de la institución?**

El personal entrevistado dio a conocer que, para la obtención de un buen resultado sobre la participación y liderazgo, los directivos son capacitados periódicamente sobre sus funciones para un mejor desempeño. Sin embargo, en una encuesta realizada a RRHH, sobre la capacidad de liderazgo optaron por elegir la opción “ocasionalmente”.

- **¿El departamento o unidad que usted dirige, cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño profesional de los empleados de la empresa y cuál es su impacto?**

Se menciona que tanto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., y Jardín Azuayo se cuentan con sistemas de seguimiento y evaluación, los cuales favorecen el cumplimiento de metas propuestas, dando a conocer indicadores favorables. Lo cual concuerda con la encuesta realizada sobre si verifican el cumplimiento de las metas del equipo, donde el personal elige la opción “siempre”.

- **¿Cómo considera usted el nivel y desarrollo de desempeño de sus competencias gerenciales?**

Se menciona que el nivel de competencias gerenciales es del 100%, resultado que se evidencia en los indicadores de cada institución financiera. Pese a ello, se debe considerar

en que la encuesta realizada al personal de RRHH de las dos cooperativas, manifiestan se debe mejorar la información que se da a conocer sobre la visión y misión de la empresa a los colaboradores.

- **¿Qué políticas, considera usted, deben implementarse para potenciar las competencias gerenciales?**

El personal encuestado considera que cada institución cuenta, con políticas determinadas, mismas que son suficientes para cubrir las competencias gerenciales.

- **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la gestión gerencial?**

En la entrevista realizada sólo mencionaron las fortalezas en las cuales predomina el trabajo en equipo, apoyo de los directivos y fomento al buen clima laboral, considerando que se necesita mejorar los incentivos y motivación a los colaboradores. Por su parte, los resultados expuestos anteriormente en la encuesta al personal, consideran que en las instituciones que laboran el trabajo en equipo es deficiente.

- **Desde su punto de vista, ¿Cuáles considera deben ser las estrategias y metodologías que permitan el fortalecimiento de dichas competencias gerenciales?**

En cuanto al personal de RRHH, manifiestan que se debe dar un estricto cumplimiento a las metodologías ya estructuradas y así tener un cumplimiento favorable en los indicadores de cada institución. Por su parte, los gerentes consideran que la implementación de un plan de entrenamiento y apoyo a sus colaboradores, es una estrategia que puede mejorar el fortalecimiento de toda la organización.

En conclusión, en las encuestas realizadas a los colaboradores de las COAC se evidencia lo siguiente:

1. **Comunicación gerente- colaborador:** se encontraron resultados favorables, sin embargo, existen colaboradores que señalan que la comunicación interna es deficiente, especialmente del personal directivo con los colaboradores.
2. **Solución de conflicto:** los colaboradores consideran que los jefes no reconocen su esfuerzo y desempeño laboral, al respecto, los jefes entrevistados mencionan que las instituciones carecen de un plan de incentivos a sus colaboradores, factor que puede mejorar el clima laboral, como solución ante dicho conflicto.

3. **Decisiones gerenciales:** en cuanto a las decisiones gerenciales, se ha identificado la falta de colaboración de todo el equipo de trabajo para tomar decisiones, así como la baja percepción sobre la remuneración que reciben los colaboradores. Además, un punto crítico como hallazgo, es que parte de los empleados sienten que el respeto por sus derechos como trabajador es ocasional, lo cual, puede incidir en un clima laboral inestable.
4. **Habilidades de los gerentes:** muchos de los colaboradores sienten que en la institución que laboran hay un deficiente reconocimiento por su trabajo, desmotivando a que el personal labore de forma productiva. Además, existe la percepción de que los directivos tienen favoritismo con ciertos empleados, mencionando que debería existir un trato independiente a los colaboradores.
5. **Liderazgo gerencial:** sobre este factor como variable que incide en las habilidades gerenciales en cuanto al clima laboral, se ha encontrado opiniones diferentes, ya que, en las entrevistas a la gerencia y RRHH mencionaron que sus competencias como liderazgo gerencial son las óptimas para dirigir al personal. Sin embargo, los colaboradores piensan que hay falta de trabajo en equipo, incidiendo en una baja comunicación interna.

CAPÍTULO IV
LA PROPUESTA

4.1 Generalidades

En toda organización, debe existir un clima laboral en el que sus colaboradores sientan motivación para llevar a cabo sus funciones y actividades, además debe existir una relación estable entre los gerentes, jefes de área y resto de miembros de una empresa. La necesidad de crear un ambiente favorable tiene la finalidad de mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

Al respecto, se pueden implementar estrategias que pueden mejorar de manera considerable el ambiente laboral, así como las relaciones entre todos los miembros de la organización. Con lo cual, en el presente capítulo se detallará una propuesta con diferentes estrategias que se plantean para cada factor analizado sobre las habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral, con base a los resultados obtenidos y analizados anteriormente.

Para el desarrollo de dicha propuesta se consideran los siguientes factores ligados a las habilidades gerenciales: comunicación, solución de conflicto, decisiones gerenciales, habilidades gerenciales y liderazgo. El principal objetivo de llevar a cabo estrategias que mejoren los factores expuestos, es diseñar un modelo de habilidades directivas que mejoren el clima laboral para la aplicación en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar.

Fundamentación

Con base al estudio realizado a las COAC y sus funcionarios, se establece una perspectiva de propuesta que se adapte a las necesidades “Habilidades gerenciales y su incidencia en el clima laboral” de cualquier cooperativa de ahorro y crédito, por medio de diversas actividades estratégicas que permitan potencializar las habilidades gerenciales actuales, y por ende, promover un ambiente propicio para el desarrollo de labores y atención adecuada a los clientes de cada institución.

3.3. . Estrategia enfocada en la comunicación gerente-colaborador

El factor de comunicación ha sido un resultado que, a pesar de estar por encima de lo esperado en relación a la evaluación del clima laboral, cuenta con ciertos conflictos que deben ser mitigados, principalmente la deficiencia del personal directivo con los colaboradores.

Objetivo

Fortalecer la interacción comunicativa entre los departamentos gerenciales y los colaboradores, propiciando un manejo integral de las COAC.

Estrategia

Diseñar un modelo de competencias comunicacionales para la gestión de una cultura de comunicación y clima organizacional.

Responsable

Departamento de recursos humanos, directivos, jefes de área.

Acciones

El modelo de competencias comunicacionales está fundamentado en el modelo establecido por Alles (2006), basado en tres niveles: el nivel de asunción, en el que el directivo debe relacionar las competencias comunicacionales de proximidad (cercanía del directivo con sus colaboradores) y coaching (entrenamiento que realiza el gerente con los empleados). El nivel de relación se vincula a las competencias comunicativas ligadas a la percepción y grado de satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa. El nivel de expresión se vincula a la forma en que el directivo manifiesta sus ideas o sugerencias a su equipo de trabajo.

Tabla 3. Competencias comunicacionales

Niveles	Competencias comunicacionales	Acciones
Asunción	Proximidad y Coaching	Implementar un plan de entrenamiento y apoyo a colaboradores con el acompañamiento de un líder o jefe de grupo que tenga la experiencia necesaria y fortalezca las competencias funcionales de los demás colaboradores.
Relación	Empatía Imagen	Establecer un taller dirigido al personal directivo y jefes inmediatos sobre lenguaje corporal, conducta, apariencia y formas de comunicación.
Expresión	Adecuación comunicativa	Establecer canales eficientes de comunicación descendente, ascendente

y horizontal.

Fuente: Elaboración a partir de información obtenida en las Coacs.

Elaborado por: Lorena Fajardo

Indicadores

- Nivel de cumplimiento de las actividades realizadas
- Registro del número de asistencias a los talleres establecidos
- Canales de comunicación

$$\text{Nivel de competencias comunicacionales} = \frac{\text{Habilidades de comunicacion desarrolladas}}{\text{Total de habilidades de comunicaci3n}} * 100\%$$

3.4. Estrategia enfocada en la negociaci3n y soluci3n de conflicto

En toda organizaci3n existen inconvenientes relacionados con el entorno laboral o personal de los colaboradores que de no ser tratados pueden generar un clima inestable, provocando 3ndices altos de rotaci3n de rotaci3n de personal y retraso en las actividades. Al respecto, la resoluci3n de problemas o conflictos laborales en las instituciones analizadas se caracteriza por la falta del reconocimiento y desempe1o laboral por parte de los jefes a los colaboradores de la empresa.

Objetivo

Motivar al personal de las COAC que desempe1en sus funciones de forma eficiente y productiva, en torno a un clima laboral atractivo y as3 generar satisfacci3n laboral.

Estrategia

Implementar programas de motivaci3n en el que los colaboradores de las COAC est3n incentivados en el desempe1o de sus funciones.

Responsable

Departamento de recursos humanos, directivos, jefes de 3rea.

Acciones

Tabla 4. Acciones para mejorar la solución de conflictos

Actividad	Descripción
<ul style="list-style-type: none">▪ Crear un programa de incentivos por objetivos cumplidos	Dependiendo de la disponibilidad de recursos de cada entidad, se podría otorgar a los colaboradores bonos, cupos o vales que se pueden canjear como premios según el cumplimiento de sus propios objetivos, ya sea por el curso que tienen a cargo o como área a la cual pertenecen.
<ul style="list-style-type: none">▪ Diseñar un programa que premie al empleado del mes.	Se trata de promover el reconocimiento de los docentes en función a su desempeño, puntualidad, pro-actividad e imagen.

Fuente: Elaboración a partir de información obtenida en las Coacs.

Elaborado por: Lorena Fajardo

Indicadores

- Nivel de participación de los empleados
- Resultado de las evaluaciones de desempeño
- Nivel de cumplimiento de metas y objetivos

$$\text{Solución de conflictos} = \frac{\text{Actividades realizadas para el manejo de conflictos}}{\text{Conflictos evidenciados por parte de los colaboradores}} * 100\%$$

3.5. Estrategia enfocada en las decisiones gerenciales

En cuanto a este factor, se ha evidenciado inconvenientes relacionados a la falta de trabajo en equipo y por ende la falta de comunicación interna como percepción de los colaboradores de las instituciones analizadas.

Objetivo

Incrementar el trabajo en equipo mediante un sistema de comunicación que los permita interactuar y mejorar la comunicación interna.

Estrategia

Elaborar un plan de comunicación interna a través de varios tipos de medios que vinculen a la organización con los colaboradores.

Responsables

Departamento de comunicación interna, recursos humanos, jefes inmediatos, colaboradores.

Acciones

Tabla 5. Acciones para mejorar las decisiones gerenciales

Actividad	Descripción
▪ Programa de reuniones semanales para comunicar actividades institucionales y extra-institucionales.	En este tipo de programas se puede establecer un canal de comunicación formal que involucre la comunicación entre directivos y colaboradores tanto a nivel grupal como individual y así involucrar al personal en la toma de decisiones.
▪ Implementar un chat de comunicación interna.	Mediante la implementación de este medio se promueve a más de la comunicación flexible, la solución de dudas ante posibles acontecimientos que tengan los colaboradores de las empresas.
▪ Establecer equipos de trabajo para realizar funciones establecidas por el jefe inmediato y directivos.	Esta actividad tiene como propósito generar mayor integración entre los colaboradores, permitiendo que se agrupe el personal de un área de forma aleatoria y no por empatía, formando equipos de trabajo objetivos.

Fuente: Elaboración a partir de información obtenida en las Coacs.

Elaborado por: Lorena Fajardo

Indicadores

- Numero de reuniones mensuales
- Nivel de uso del chat interno
- Cantidad de trabajos en equipo efectuados al mes

$$\text{Decisiones gerenciales} = \frac{\text{Participación de colaboradores}}{\text{Total de actividades planificadas}} * 100\%$$

3.6. Estrategia enfocada en las habilidades de los gerentes eficaces

Respecto a las habilidades gerenciales se ha identificado una falencia en cuanto a motivación del personal y trato equitativo, lo cual puede estar generado por el deficiente desarrollo de habilidades grupales e interpersonales respecto a sus colaboradores.

Objetivo

Potencializar el desarrollo de habilidades gerenciales al interior de las organizaciones a través de la autonomía de gestión grupal e intergrupala.

Estrategia

Estructurar un taller dirigido a los directivos y jefes de grupo quienes lideran a los colaboradores de la institución, para mejorar su conocimiento sobre habilidades gerenciales enfocadas al grupo de trabajo y competencias interpersonales a fin de promoverlas y que sean aplicadas en la institución.

Responsables

Directivos, gerencia y jefes inmediatos.

Acciones

Tabla 6. Acciones para mejorar las habilidades gerenciales

Actividad	Descripción
▪ Propiciar talleres de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.	Se trata de generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basado en las habilidades gerenciales.
▪ Dictar talleres especializados en Coaching alineado a la cultura interna de la organización.	Al ejecutar esta actividad, los miembros directivos tendrán la capacidad para interrelacionarse con sus colaboradores de manera que se potencialice el trabajo en equipo y así la mejora del clima laboral.
▪ Coordinar con los jefes de área charlas sobre el esquema de evaluación de desempeño del personal.	Si existe una forma adecuada y medible del desempeño laboral, los colaboradores pueden mejorar su nivel de cumplimiento de tareas generando mayor satisfacción en ellos, sobre todo si los resultados se relación con el sistema de premiación a los mejores empleados.

Fuente: Elaboración a partir de información obtenida en las Coacs.

Elaborado por: Lorena Fajardo

Indicadores

- Porcentaje de personal capacitado en habilidades interpersonales
- Número de iniciativas presentadas y aprobadas para transformación en proyectos viables
- Numero de charlas dictadas

$$\text{Desarrollo de habilidades gerenciales} = \frac{\text{Habilidades gerenciales aplicadas}}{\text{Total de actividades planteadas}} * 100\%$$

3.7. Estrategia enfocada en el liderazgo gerencial

El liderazgo gerencial es uno de los aspectos claves en las habilidades gerenciales, en tal sentido, se ha identificado un nivel de liderazgo adecuado según los resultados obtenidos. Por ello, es necesario fortalecer este factor a fin de que la organización proyecte un clima laboral estable y adecuado, promoviendo el logro de objetivos.

Objetivo

Potenciar las habilidades centradas en el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.

Estrategia

- Facilitar opciones de desarrollo profesional mediante la capacitación a los colaboradores de acuerdo a las necesidades del cargo que ocupa.
- Crear un área de vinculación con los colaboradores de la empresa a fin de fortalecer el vínculo de amistad entre directivos y colaboradores.

Responsables

Directivos, gerentes, colaboradores.

Acciones

Tabla 7. Acciones para mejorar las habilidades gerenciales

Estrategia	Actividades	Descripción
	Identificar las necesidades de capacitación respecto a	Antes de iniciar un curso de capacitación se debe conocer el tipo de capacitación que los colaboradores requieren.

Estrategia 1	las brechas existentes.	
	Crear mecanismos para solventar el costo de los cursos de capacitación.	Se trata de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones a fin de cubrir el costo de los cursos impartidos.
	Impartir un curso de capacitación a los directivos sobre el clima organizacional.	Mediante este curso los directivos pueden mejorar el tema de motivación, satisfacción, estilo de liderazgo y actitudes con los colaboradores.
Estrategia 2	Realizar actividades que no estén relacionadas con trabajo, como por ejemplo organizar reuniones informales para celebrar fechas especiales.	Este tipo de actividades facilita al vínculo emocional en la que los colaboradores sienten un lazo de pertenencia con la organización.
	Motivar la salud del equipo de trabajo.	Impulsar el ejercicio y alimentación saludable entregando folletos informativos o acondicionando un pequeño espacio de cafetería en la cual se implementen afiches sobre la salud de los colaboradores. Además, se puede evaluar periódicamente el estado de salud de cada miembro.

Fuente: Elaboración a partir de información obtenida en las Coacs.

Elaborado por: Lorena Fajardo

Indicadores

- Numero de capacitaciones realizadas
- Mejor desempeño de los empleados en sus evaluaciones
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Mejor comunicación

3.8. Presupuesto Total

En cuanto al presupuesto se ha realizado un costo estimado de las actividades para cada estrategia en la cual se obtiene un costo de 1.850 dólares mensuales.

Tabla 8. Presupuesto de las estrategias planteadas

Presupuesto para la aplicación de la propuesta sobre el modelo de habilidades gerenciales en el clima laboral					
Estrategia	Actividad	Insumos	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Diseñar un modelo de competencias comunicacionales para la gestión de una cultura de comunicación y clima organizacional.	Proximidad y Coaching	Sala de reuniones (la institución ya cuenta con este insumo)	1	0,00	0,00
Implementar programas de motivación en el que los colaboradores de las COAC estén incentivados en el desempeño de sus funciones.	Crear un programa de incentivos por objetivos cumplidos	Bonos	5	20,00	100,00
		Cupones	10	20,00	200,00
	Diseñar un programa que premie al empleado del mes.	Reconocimiento moral	0	0,00	0,00
		Bono	1	20,00	20,00
Elaborar un plan de comunicación interna a través de varios tipos de medios que vinculen a la organización con los colaboradores.	Programa de reuniones semanales para comunicar actividades institucionales y extra-institucionales.	Sala de reuniones	1	0,00	0,00
		Proyector	1	400,00	400,00
	Implementar un chat interno de comunicación interna	Programa software	1	600,00	600,00
	Establecer equipos de trabajo para realizar funciones establecidas por el jefe inmediato y directivos.	Equipos de trabajo	-	0,00	0,00
	Estructurar un taller dirigido a los directivos y jefes de grupo quienes	Propiciar talleres de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación	Sala de reuniones	1	0,00

		Afiches informativos	200	0,80	160,00
	Coordinar con los jefes de área charlas sobre el esquema de evaluación de desempeño	Sala de reuniones	1	0,00	0,00
Facilitar opciones de desarrollo profesional mediante la capacitación a los colaboradores de acuerdo a las necesidades del cargo que ocupa.	Impartir un curso de capacitación a los directivos sobre el clima organizacional.	Sala de reuniones	1	0,00	0,00
		Proyector	200	1,00	200,00
		Material informativo	20	5,00	100,00
Crear un área de vinculación con los colaboradores de la empresa a fin de fortalecer el vínculo de amistad entre directivos y colaboradores.	Reuniones informales	Bocaditos	20	1,50	30,00
	Motivar la salud del equipo de trabajo.	Folletos informativos	50	0,80	40,00
TOTAL					1.850,00

Fuente: Gerentes y Directivos de las Coacs

Elaborado por: Lorena Fajardo

colaboradores	Implementar un chat de comunicación interna.	Nivel de uso del chat interno	X	X								
	Establecer equipos de trabajo para realizar funciones establecidas por el jefe inmediato y directivos.	Cantidad de trabajos en equipo realizados en el mes.					X	X	X	X	X	
	Estructurar un taller dirigido a los directivos y jefes de grupo quienes lideran a los colaboradores de la institución, para mejorar su conocimiento sobre habilidades gerenciales enfocadas al grupo de trabajo y competencias interpersonales a fin de promoverlas y que sean aplicadas en la institución.	Propiciar talleres de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación	Porcentaje de personal capacitado en habilidades interpersonales		X	X	X					
	Dictar talleres especializados en Coaching alineado a la cultura interna de la organización.	Número de iniciativas presentadas y aprobadas para su transformación en proyectos viables.					X	X	X			
	Coordinar con los jefes de área charlas sobre el esquema de evaluación de desempeño del personal.	Número de charlas dictadas.	X	X	X	X						
Facilitar opciones de desarrollo profesional mediante la capacitación a los colaboradores de acuerdo a las necesidades del cargo que ocupa.	Identificar las necesidades de capacitación respecto a las brechas existentes.	Resultados y datos obtenidos del análisis	X	X	X	X						
	Crear mecanismos para solventar el costo de los cursos de capacitación.	Resultado de los costos por capacitación y su gestión.	X	X	X							
	Impartir un curso de capacitación a los directivos sobre el clima organizacional	Número de capacitaciones realizadas				X	X			X	X	

Crear un área de vinculación con los colaboradores de la empresa a fin de fortalecer el vínculo de amistad entre directivos y colaboradores.	Realizar actividades que no estén relacionadas con trabajo, como por ejemplo organizar reuniones informales para celebrar fechas especiales.	Nivel de comunicación de los empleados.	x			x			x		x
	Motivar la salud del equipo de trabajo.	Nivel de desempeño de los empleados en sus evaluaciones. Cumplimiento de metas y objetivos.		x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración a partir de información obtenida en las Coacs.

Elaborado por: Lorena Fajardo

CONCLUSIONES

Del análisis realizado se concluye que la situación actual en las cooperativas de ahorro y crédito Cañar Ltda., y Jardín Azuayo, el modelo de habilidades gerenciales tiene incidencia en el clima laboral principalmente en el desempeño de las funciones que realizan los colaboradores.

Al respecto, se ha identificado que la situación actual en las Cooperativas de Ahorro y Crédito analizadas, su clima organizacional presenta ciertas falencias enfocadas a la falta de motivación e incentivos laborales; además, se observó en el estudio de campo por medio de las encuestas y entrevistas, la existencia de baja participación en la toma de decisiones, donde, intervienen en su mayoría solo los miembros directivos de cada institución así como el criterio de que ciertos aspectos en las habilidades gerenciales deben mejorar, como por ejemplo el conocimiento de la misión y visión de la empresa en los colaboradores y los incentivos para los miembros internos al cumplir sus metas laborales.

En tal sentido, los resultados encontrados, fueron analizados mediante una serie de factores que se vinculan a las habilidades gerenciales: comunicación, solución de conflicto, decisiones gerenciales, habilidades eficaces y liderazgo gerencial. Estos factores fueron determinantes para establecer una propuesta con base a estrategias, con el fin de mejorar el clima organizacional y así fortalecer el grupo de trabajo.

Considerando los factores del clima laboral, caracterizado por una baja participación de los colaboradores de las COAC, se estableció actividades con el objetivo de potenciar las habilidades de los actuales directivos y gerentes de las instituciones financieras, y su incidencia en el clima laboral. Por lo tanto, dichas estrategias fueron enfatizadas en la importancia de los cursos de capacitación que mejoren las habilidades interpersonales y grupales; de esta manera, fortalecer el trabajo en equipo y los canales de comunicación internos.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de esta investigación ha permitido determinar que el clima laboral juega un papel fundamental en el bienestar de los colaboradores y personal de una institución y por ende en el cumplimiento eficiente de sus funciones, es por ello, que se recomienda tomar en cuenta la propuesta realizada, debido a que, es una forma de mejorar el espacio en el que laboran día a día los empleados de las organizaciones analizadas.

Tal como se evidenció en el análisis, los líderes son quienes deben tener la capacidad y habilidad gerencial con el propósito de que se cumplan las metas y objetivos propuestos, para ello, es necesario integrar al equipo de trabajo e implementar estrategias de motivación tanto morales como económicas, mismas que se verán reflejadas en el desempeño del personal institucional.

Estrechar relaciones de coordinación o asesoramiento entre los colaboradores con el departamento de recursos humanos, quien es su principal representante con el objetivo de ofrecer nuevas oportunidades y mejorar la solución de conflicto que se puede dar en sus respectivos cargos ocupacionales.

Realizar convenios con instituciones superiores de educación para contratar cursos de capacitación de forma que se optimice el costo y se obtenga satisfacción laboral. Dicha medida podría mejorar el índice de rotación de empleados y a su vez, dar sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución.

Finalmente, se recomienda para futuras investigaciones analizar el desempeño profesional de los empleados de una empresa y cuál es su impacto sobre el cumplimiento de las metas propuestas. Debido a que, muchas de las veces el clima laboral, no es solo un factor determinante para un mal desempeño, existen también otros aspectos externos que afectan al desenvolvimiento laboral; por lo que, deben ser considerados.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *UAEM redalyc.org*, 105-118.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alva, L. (2015). *Gestión de recursos humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Esperanza Chiantleca, R.L.*
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*.
- Argandoña, A. (enero de 2016). *Iese: La misión de la empresa y la responsabilidad social*. Obtenido de <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/CuadernosdeLaCatedraok.pdf>
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*.
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en las escuelas básicas primarias. *Revista Omnia*, 60-70.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Publicaciones UNED.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Editorial: España.
- Chiavenato, I., y Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2017). *Informe de Calificación de Riesgo*. Ecuador.
- De las Rosa Navarro, M., & Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *UAEM redalyc.org*.
- Dessler, G., y Juárez, R. A. V. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 71-84.
- Gamboa, J., García, F., Ripoll, P., & Peiró, J. (Febrero de 2007). *Reaserchgate: La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Juan_Gamboa3/publication/5134837_La_Emple

abilidad_Y_La_Iniciativa_Personal_Como_Antecedentes_De_La_Satisfaccion_Laboral/links/0c9605367a77de0c3a000000.pdf

- Griffin, R. y Van, D. (2016). *Habilidades Directivas -Evaluación y Desarrollo*.
- Harvey, T. (2013). Reducir la frecuencia y gravedad del error humano. *Prácticas Mejores*, 39-42.
- Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., y Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson.
- Hernández, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educar* 32, 125-136.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades gerenciales*. México: Pearson.
- Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., y Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Munch Galindo, L., y García Martínez, J. (2014). *Fundamentos de administración*. Trillas.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Pérez, A. S., y Perea, L. P. (2016). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista INFODIR*, 4.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Revista Negotium*, 33-51.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Rodas, C., & Rodas, E. (2010). *Estudio del estilo de Liderazgo y su relación con la Satisfacción Laboral en la Cooperativa Jardín Azuayo*. Cuenca.
- Terán, A. (2017). Análisis del proceso de gestión de liderazgo en la Universidad Central del Ecuador y su incidencia en el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los docentes de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación en el año 2016. *Universidad Central del Ecuador*.
- Toro Suarez, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Bogotá.
- Villarreal, J. P., y Cerna, L. M. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios gerenciales*, 24(109), 87-103.
- Whetten, D., y Cameron, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Editorial Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta colaboradores de las COAC



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

Cuestionario sobre el Clima Laboral en la Institución

1. Edad: _____
2. Género: Femenino () Masculino ()
3. Cargo que desempeña: _____
4. Tiempo trabajando en la Institución: _____

El presente formulario tiene como propósito determinar el clima laboral actual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar una propuesta enfocada en el modelo de habilidades gerenciales a fin de mejorar el clima laboral, que tiene un contexto netamente académico.

Conteste cada uno de los ítems, marcando una X en el espacio indicado, de acuerdo a la siguiente equivalencia:

- **S:** Siempre
- **F:** Frecuentemente
- **O:** Ocasionalmente
- **R:** Rara Vez
- **N:** Nunca

N°	Cuestionario	Equivalencia				
		S	F	O	R	N
	COMUNICACIÓN GERENTE - COLABORADOR					
1	Siento que los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes					
2	Siento que los jefes me expresan de forma clara sus expectativas					
3	Siento que puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta clara					
4	Siento que los jefes son accesibles y es fácil comunicarse con ellos					
5	Siento que conozco los productos y servicios que ofrece la institución					
6	Siento que estoy informado de lo que sucede en la institución					
	NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTO					
7	Considero que el director o jefe, resuelve los conflictos laborales					

8	Siento que me dan los recursos y equipos necesarios para llevar a cabo mi trabajo de manera adecuada					
9	Siento que los jefes reconocen mi esfuerzo en las funciones que desempeño					
10	Siento que los jefes aceptan de buena manera los errores involuntarios cometidos en mi trabajo					
11	Siento que los jefes aceptan nuestras sugerencias e ideas					
	LAS DECISIONES GERENCIALES					
12	Siento que los jefes involucran al personal en las decisiones que afectan al trabajo					
13	Siento que existe apoyo institucional a las buenas iniciativas del funcionario					
14	Siento que las instalaciones físicas apoyan a que exista un buen ambiente de trabajo					
15	Siento que los jefes animan al personal para que equilibren el trabajo con su vida personal					
16	Siento que los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como empleado laboral					
17	Siento que la remuneración es la adecuada por el trabajo que realizo					
18	Siento que existe respeto por mis derechos como trabajador					
	LAS HABILIDADES DE LOS GERENTES EFICACES					
19	Siento que en la institución tenemos la posibilidad de recibir un reconocimiento por mi trabajo					
20	Siento que recibo un buen trato independientemente de mi posición en la institución					
21	Siento que los jefes evitan el favoritismo con el resto de mis compañeros					
22	Siento que el personal de la institución es tratado con justicia					
23	Siento que la institución reconoce la capacidad e iniciativa					
24	Siento que mi participación en la institución, es importante					
	LIDERAZGO GERENCIAL					
25	Siento que existe un sentimiento de grupo o de equipo					
26	Siento que, en la institución, a la gente le gusta venir a trabajar					
27	Siento que los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr alcanzar las metas y nos mantiene informados al respecto					
28	Siento que mi jefe inmediato conduce su trabajo de forma competente					
29	Siento que mi jefe inmediato confía en que el personal hace un buen trabajo sin tener que supervisarlo de manera permanente					
30	Siento que mi jefe inmediato se interesa por mi bienestar					
31	Siento que mi jefe es un agente que interviene directamente en la modificación del clima laboral en mi departamento					

Nº	Institución	Si	No	No Contesta
32	Conozco la Misión de la Institución			
33	Conozco la Visión de la Institución			
34	Conozco los Objetivos de la Institución			
35	Conozco los proyectos que se están ejecutando en la institución			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Encuesta gerentes COAC



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Cuestionario sobre Habilidades Gerenciales y su incidencia en el clima laboral

5. Edad: _____
6. Género: Femenino () Masculino ()
7. Cargo que desempeña: _____
8. Tiempo trabajando en la Institución: _____

El presente formulario tiene como propósito diagnosticar el modelo de habilidades gerenciales que se está ejerciendo en los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar una propuesta enfocada en el modelo de habilidades gerenciales a fin de mejorar el clima laboral.

Conteste cada uno de los ítems, marcando una X en el espacio indicado, de acuerdo a la siguiente equivalencia:

- **S:** Siempre
- **F:** Frecuentemente
- **O:** Ocasionalmente
- **NM:** Necesita Mejorar

N°	Cuestionario	Equivalencia			
		S	F	O	NM
1	Verifica que se logren las metas del equipo				
2	Delega funciones apropiadamente				
3	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso				
4	Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás				
5	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuada				
6	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas				
7	Cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución				
8	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos				
9	Investiga las raíces del problema antes de tomar una decisión				

10	Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto				
11	Permite que las decisiones sean tomadas en equipo				
12	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones				
13	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores				
14	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador				
15	Evita ponerse a la defensiva ante las críticas de sus colaboradores				
16	Trata de buscar acuerdos en los que se beneficien ambas partes del conflicto				
17	Les ha dado a conocer la visión y misión de la empresa a los colaboradores				
18	La empresa permite compartir información con el equipo y apoya la participación de todos				
19	Los colaboradores perciben la confianza que la empresa tiene en su equipo de trabajo				
20	La empresa utiliza incentivos económicos cuando los colaboradores logran sus metas				
21	La empresa cuenta con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores				
22	Los correctivos utilizados por la empresa incluyen recomendaciones para mejorar el desempeño				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Entrevista a directivos y gerentes de las COAC



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

GUIÓN DE ENTREVISTA

DIRECTIVOS Y GERENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE CAÑAR

Objetivo: Diagnosticar el modelo de habilidades gerenciales que se está ejerciendo en los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar.

Relacionado con: Liderazgo - Toma de decisiones - Generación de conocimiento

1. ¿Cuál es su criterio respecto a los procesos de gestión de liderazgo de los directivos de la Institución?

2. ¿El departamento o unidad que usted dirige, cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño profesional de los empleados de la empresa y cuál es su impacto?

3. ¿Cómo considera usted el nivel y desarrollo de desempeño de sus competencias gerenciales?

4. ¿Qué políticas, considera usted, deben implementarse para potenciar las competencias gerenciales?

5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la gestión gerencial?

6. En tal sentido, desde su punto de vista, ¿Cuáles considera deben ser las estrategias y metodologías que permitan el fortalecimiento de dichas competencias gerenciales?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

