



Universidad del Azuay

Facultad de Administración

Escuela de Administración

**Estudio del Estilo de Liderazgo y su relación con la Satisfacción
Laboral en la Cooperativa Jardín Azuayo.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención
del título de Ingeniera Comercial**

**Autor: Cristina Rodas Jaramillo
Eulalia Rodas Jaramillo**

Director: Psicóloga Mónica Rodas

Cuenca, Ecuador

2010

Índice de Contenidos

Índice de Contenidos.....	ii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	1
Capítulo 1: Generalidades de la Cooperativa Jardín Azuayo.....	2
1.1 Reseña Histórica de la Cooperativa Jardín Azuayo.....	3
1.2 Plan Estratégico.....	3
1.2.1 Misión.....	4
1.2.2 Visión.....	4
1.2.3 Objetivos y Políticas.....	4
1.2.4 Servicios.....	14
1.2.5 Estructura de la Organización	14
Capítulo 2: Liderazgo.....	17
2.1 Definición de Liderazgo.....	17
2.2 Características del Liderazgo.....	20
2.3 Estilos de Liderazgo.....	25
2.4 Tipos de Líder.....	27
2.5 Funciones de liderazgo.....	31
2.6 Dimensiones de Personalidad.....	35
2.7 Liderazgo en las Organizaciones.....	36

Capítulo 3: Satisfacción Laboral.....	44
3.1 Definición de Satisfacción Laboral.....	44
3.2 Insatisfacción Laboral.....	46
3.3 Impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación.....	50
3.4 Impacto de la satisfacción de los clientes.....	53
Capítulo 4: Aplicación de los Métodos de medición de la Satisfacción Laboral.....	55
4.1 Encuestas.....	55
4.2 Entrevistas.....	157
4.3 Cuestionario para evaluar estilos de liderazgo.....	162
Capítulo 5: Presentación de datos y correlación del estudio.....	171
5.1 Aplicación del estilo de liderazgo más idóneo de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de los capítulos anteriores.....	171
5.2 Conclusión.....	175
5.3 Recomendación.....	179
Bibliografía.....	182

RESUMEN

El contenido de este trabajo hace referencia al estudio del estilo del liderazgo en la Cooperativa Jardín Azuayo y su relación con la satisfacción laboral, este análisis es realizado en base a conceptos de investigadores que han sido de gran aporte al buen funcionamiento de muchas empresas importantes en el mundo, los cuales se han comparado con los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas hechas al personal, para luego concluir que, debido a los hallazgos obtenidos, es necesario un cambio en el estilo de administración porque existe un porcentaje considerado de empleados que no están de acuerdo totalmente con el liderazgo actual, esperando así contribuir con las herramientas adecuadas para lograr disminuir la insatisfacción y de esta manera mejorar las relaciones entre el coordinador y su personal.

ABSTRACT

This project studies the leadership style in “Cooperativa Jardín Azuayo” and its relation with job satisfaction. The study is based on concepts of researchers who have greatly helped the running of companies around the world; these concepts were compared with the results obtained from staff interviews and questionnaires. As a result it is possible to conclude there is a need for a change in the administration style, as there is a considerable percentage of employees who are not in total agreement with current leadership. In this way it is hoped to contribute adequate tools to decrease dissatisfaction and thus improve the relationship between the coordinator and his staff.

INTRODUCCIÓN

En tiempos antiguos, las comunidades que aún no podían desarrollar el lenguaje y que no tenían los beneficios actuales, sentían la necesidad de tener un líder que guíe al resto para poder alimentarse y vestirse, entre otras necesidades básicas. Con el pasar de los tiempos se han venido dando diversos sistemas y modos de producción, modos operativos que no pueden haberse impulsado sin el liderazgo en las personas, este ha ido evolucionando de manera que guían o encaminan a otras personas de conformidad a las necesidades requeridas de cada época.

Uno de los ejes centrales sobre los que versa la actividad del hombre es el producir y a su vez la necesidad de satisfacerse, para los cuales muchas veces ha tenido que asociarse con otros hombres con los mismos intereses formando sociedades, sectas, clanes, empresas y todas estas siempre lideradas ya que cabezas conjuntas siempre son buenas pero una persona deliberante y que toma la decisión ha sido la clave exitosa en todas estas organizaciones, de allí que es indiscutible que las masas sin líderes no van a ningún lado, siempre están desorientados y no progresan, más aún en el ámbito empresarial el liderazgo es fundamental respecto de una persona para dirimir todos los conflictos internos y externos que afectan a la empresa y en consecuencia a la producción y a sus metas, las mismas que si no se encuentran bien orientadas no se podrá conseguir los resultados planteados. Esto solo se lo logra a través de un correcto liderazgo, dirección o administración.

El contenido de la tesis propuesta hace referencia al análisis de la administración actual de la Cooperativa Jardín Azuayo durante el año 2008, ya que se ha considerado que es necesario la realización de un estudio del Clima Laboral, para lo cual se examinará las relaciones interpersonales, comunicación y ambiente en la empresa, a través de métodos y estrategias que permitan determinar los niveles de satisfacción y de esta manera saber si el tipo de liderazgo implementado en esta cooperativa es el correcto, esperando así que la elaboración de este proyecto sea de gran aporte para la institución.

CAPÍTULO I

1 Generalidades de la Cooperativa Jardín Azuayo

Según los antecedentes de conformación presentados en el Plan General de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, esta se conformó en mayo de 1996, bajo el acuerdo # 0836 del MBS, abriendo su primera oficina en el cantón Paute. Nace como respuesta a la reconstrucción del desastre de la Josefina, en 1993, apoyada por el Centro de Capacitación Campesina del Azuay – CECCA, Programa Pan para el Mundo y Balance; y la población Pauteña, quiénes hicieron realidad su sueño de contar con una Cooperativa de Ahorro y Crédito con visión social. Jardín Azuayo, sucesivamente, este plan de recuperación post-desastre evolucionó a una visión de desarrollo estratégico de la región austral. Los años de arranque (1996-98) vieron la realización de convenios con instituciones que proporcionaban fondos de desarrollo y permitieron ampliar el radio de cobertura de la institución (provincias de Azuay y Cañar).

Como otras cooperativas ecuatorianas, Jardín Azuayo enfrentó eficazmente la crisis financiera bancaria de 1999, que marco un escenario de profunda crisis de confianza, producto de su fragilidad a shocks internos y externos a más de su incompetencia y altos niveles de corrupción. Producto de ello, las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional empezaron a experimentar un sistemático crecimiento en casi todos sus indicadores financieros; mostrándose como referentes válidos en tiempos de crisis y como elementos importantes para el desarrollo de las finanzas locales.

Actualmente la cooperativa Jardín Azuayo, por su cobertura social y financiera, constituye una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes de la Región Austral y del Ecuador. A marzo-08, opera en 23 cantones de la Región Austral del Ecuador (provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago), cuenta con 25 oficinas que aglutinan a 103.156 socios, perteneciendo el 48% al sector rural, cuya cobertura es del 28% de la población económicamente activa.

Con resolución No. SBS 2006-707 del 8 de diciembre del 2006, la Cooperativa Jardín Azuayo se incorporó al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y a las normas contenidas en la Ley General de Instituciones Financieras, en el reglamento expedito mediante Decreto Ejecutivo No. 354. La resolución y autorización incluye a las 25 oficinas operativas en la región austral.

1.1 Reseña Histórica de la Cooperativa Jardín Azuayo

De acuerdo a la información encontrada en la página web de la Cooperativa Jardín Azuayo (www.jardinazuayo.fin.ec), esta nació en Paute, febrero de 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina (1993) con 120 socios fundadores.

La reconstrucción fue una oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, se potencie sus capacidades, transforme el ahorro local y extra local en créditos que dinamicen las condiciones de vida del socio (a) y su entorno. Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que permiten consolidarse como una institución propia.

En la actualidad está en la Costa, Sierra y Oriente distribuidos en 25 oficinas y más de 100.000 socios y socias que deciden con voz y voto sobre el destino de la cooperativa. De hecho, en el balance social del 2002-2008, indica que 8 de cada 10 socios, señalan que los servicios financieros de la cooperativa cubren sus expectativas.

1.2 Plan Estratégico.

El Plan Estratégico constituye una guía de trabajo, que permitirá orientar el crecimiento y desarrollo social de la cooperativa.

1.2.1 Misión

Fomentar el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de Cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollan productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.

1.2.2 Visión

Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

1.2.3 Objetivos y Políticas

Según el “Plan General” el objetivo del Plan Estratégico de Desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es el orientar las acciones y estrategias necesarias que la institución debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y servir de herramienta apta para cumplir con nuestros objetivos institucionales.

1.2.3.1 Objetivos Estratégicos

1. Consolidar el plan de formación Cooperativa para socios, directivos y empleados.
2. Desarrollar e institucionalizar sistemas de información y comunicación social y financiera, tanto personalizados como masivos.

3. Desarrollar sistemas de investigación y planificación institucional Definición de: Políticas, actualización de reglamentos, metodologías y seguimiento Investigación, Planificación y monitoreo institucionalizados
4. Estructurar la Cooperativa para responder a los requerimientos de su misión y crecimiento. Diseño e Implementación de la nueva estructura institucional Evaluación de la Estructura institucional
5. Fortalecer la capacidad de gestión de Riesgos Desarrollar Capacidades y herramientas para gestión de riesgos Cultura de gestión de riesgos implementada en la institución.
6. Construir un sistema de Gestión de la calidad Desarrollar Capacidades y herramientas para gestión de calidad Cultura de gestión de la calidad implementada en la institución
7. Diseñar estrategias de posicionamiento de productos y servicios que permitan la recirculación de los recursos financieros Estrategias y productos diseñados e implementados Monitoreo y evaluación.

1.2.3.2 Políticas

De acuerdo a la información obtenida en “Artículo 6 del estatuto social de la Cooperativa Jardín Azuay” las actividades son reguladas de conformidad con los siguientes principios:

- Adhesión abierta y voluntaria;
- Gestión democrática de los socios;
- Participación económica de los socios;
- Autonomía e independencia;
- Educación, capacitación e información;

- Cooperación entre cooperativas; y,
- Compromiso con la comunidad.

Las políticas, tiene relación con las formas, caminos, mecanismos de trabajo que la cooperativa asume para lograr cubrir y alcanzar las expectativas de la visión institucional.

1. Consolidar el plan de formación Cooperativa para socios, directivos y empleados.

Consolidar la escuela de educación cooperativa Jardín Azuayo

Este programa, lo ha venido desarrollando la Cooperativa durante los últimos cuatro años en alianza con la Fundación CECCA. El diplomado es de carácter abierto, en especial para socios, directivos y empleados de la cooperativa; tiene como finalidad capacitar, fomentar la identidad y pertenencia en principios cooperativos y el desarrollo local. En el marco del Plan de Desarrollo, la perspectiva es que se realice en todas las zonas de coordinación de la cooperativa (Paute, Oriente, Cañar, Jubones, Cuenca), para contar con una mayor participación de los socios y consolidar la pertenencia en todos los cantones.

Impulsar un plan adecuado de capacitación en competencias directivas

Se considera vital fortalecer el desarrollo de capacidades de los directivos en el análisis y la toma de decisiones y generación de condiciones favorables para enfrentar los riesgos y el crecimiento que depara el contexto en cada territorio. La capacitación además toma relevancia en la configuración de nuevos cuadros de liderazgo y dirección.

Considerando que las directivas locales como órganos de gobierno son cambiantes, se considera oportuno impulsar un plan de capacitación interactiva, orientada a que cada oficina local interiorice o desarrolle su propio sistema de capacitación para sus directivos.

El programa incluirá seis módulos de capacitación articulados, orientados a facilitar herramientas a los directivos para que desarrollen destrezas y capacidades para mejorar y fortalecer los niveles de gobernabilidad y dirección en las oficinas en donde interactúa.

Programa de formación adecuado de los recursos humanos

Jardín Azuayo como entidad de economía solidaria, que promueve las finanzas sociales, le es necesario contar con recursos humanos especializados, para ello prevé emprender un programa superior en Economía y Finanzas Sociales

El programa busca la profesionalización de los funcionarios como agentes de desarrollo, diestros en la gestión financiera-administrativa y social, con capacidad de generar estrategias, innovaciones y propuestas alternativas para la sostenibilidad de programas y servicios de calidad, a favor de los sectores de bajos recursos y el fortalecimiento de economías de trabajo.

2. Desarrollar e institucionalizar sistemas de información y comunicación social y financiera, tanto personalizados como masivos.

Plan adecuado de información y comunicación socios, directivos y empleados

Sobre la base del establecimiento de políticas de comunicación e información adecuadas, se prevé impulsar un plan que incluye el desarrollo de espacios y canales de comunicación adecuados y diferenciados para socios, empleados y directivos, ello se suma la adopción de medios y materiales idóneos de información. La comunicación e información es un principio básico de la democracia y del cooperativismo, fortalece la pertenencia, la gobernabilidad, el posicionamiento de los servicios y el talento humano. La comunicación e información debe ser parte de la cultura e identidad institucional.

Mejorar la información y comunicación de forma personalizada

La perspectiva es que cada oficina de la cooperativa cuente con un espacio, un oficial asesor de información sobre los servicios y principio de la cooperativa, a lo cual se suma una pantalla TV que pasará videos sobre los servicios y el desarrollo de la cooperativa.

Fomentar los principios cooperativos

Para ello, la perspectiva es que en cada zona de coordinación de Jardín Azuayo (Oriente, Jubones, Cañar, Cuenca y Paute) se desarrolle el programa de capacitación del “Diplomado en Cooperativismo y Desarrollo Local” en el cual participen socios y socias de cada oficina, el propósito es elevar la pertenencia y fidelidad del socio hacia la cooperativa; y con ello mejorar las captaciones de depósitos como contraparte esencial del crédito. También se plantea la iniciativa de recrear material y medios de información adecuados sobre los servicios y el cooperativismo para difundirlo en escuelas y colegios, empezar a fortalecer una base social con niños y jóvenes, otorgarles libretas de ahorros específicas.

Planes de información sobre servicios

Se considera importante que cada oficina, con el apoyo de las directivas locales, establezcan un trabajo de promoción de los servicios, fortalecer los puntos de información, acompañados de material informativo adecuado. Se espera que ello motive el ahorro y la demanda del crédito.

3. Desarrollar sistemas de investigación y planificación institucional

Análisis del contexto

Es necesario caracterizar el contexto social y económico de cada zona y cantón de intervención de la cooperativa, a fin de adecuar las mejores estrategias sociales y financieras para incidir en el desarrollo local.

Estudios de mercado

Análisis de las necesidades de los servicios financieros en cada uno de los cantones y zonas de intervención de la cooperativa, así como de las nuevas zonas que demanden la participación de la entidad. Los estudios toman importancia en la medida de identificar los servicios más adecuados para la población y las estrategias idóneas para el posicionamiento

Mejorar y dar seguimiento la planificación financiera

Se busca establecer metas y resultados financieros predecibles para cada zona, oficina y la cooperativa en su conjunto. La cooperativa dispone del sistema PERLAS como herramienta de evaluación y seguimiento, la cual se prevé lo interioricen los coordinadores zonales y de oficina, con el apoyo de la coordinación financiera.- es necesario capacitarlos.

Evaluación permanente del Plan

Se prevé desarrollar e implementar un Sistema de Gestión del Desarrollo Social, a fin de efectuar periódicamente seguimiento y evaluación del cumplimiento de las acciones, pertinencia de las estrategias asumidas y alcance de la visión institucional.-Balance Social

4. Estructurar la Cooperativa para responder a los requerimientos de su misión y crecimiento.

Adecuada estructura Administrativa descentralizada.

Se busca que la estructura administrativa además de ser descentralizada, esté en función de los procesos de trabajo que impulsa la cooperativa, requisito básico para enfrentar el crecimiento y los retos de los nuevos contextos.

Para fortalecer la estructura administrativa, la cooperativa prevé incluir en su estructura el área de desarrollo social y de comunicaciones, así como fortalecer las

unidades de asesoramiento de riesgo, investigación y planificación y asesoramiento legal.

Fortalecer las coordinaciones zonales.

Se busca recrear una suerte de gerencias zonales, con capacidades de gestión social y financiera, que permitan monitorear la adecuada estructura financiera de las respectivas oficinas, velar por la salud financiera, la adecuada gobernabilidad y el impulso de estrategias de incidencia en el desarrollo local.

Fortalecer la capacidad de gestión de las áreas administrativas

Las áreas, departamentos y unidades de asesoramiento deben alcanzar su madurez óptima de gestión, que implica que fortalecen todas sus capacidades para desarrollar sus competencias y roles. Un nivel óptimo de gestión significa que toda la organización está enfocada en un proceso de mejora continua, que la mayoría de procesos estén siendo optimizados al máximo y los productos y resultados se generan con estándares de calidad especificados.

Existe un entendimiento pleno de las áreas administrativas de lo que significan los procesos de control, medición y evaluación. Se desarrollan continuamente ideas innovadoras respecto a la eficiencia y competitividad. Se realizan auditorias y verificaciones periódicas, respaldadas por la gerencia y directivos

Establecer políticas adecuadas de apoyo y funcionamiento para los directivos.

Se considera importante fortalecer el trabajo y funcionamiento de las directivas locales y consejos administrativos, para ello se prevé que cada directiva en cada cantón disponga de una oficina específica, con el equipamiento y comunicación adecuada para su funcionamiento. Se ve importante también el establecer políticas adecuadas para el desarrollo de las competencias directivas.

5. Fortalecer la capacidad de gestión de Riesgos

Integrarnos a la Central de Riesgos

Comprende el reportar a la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos todos los créditos que se encuentran atrasados o en mora, a fin de alentar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por parte de los socios prestatarios.

Crear y aplicar el scorin crediticio.

Comprende una herramienta que permite mejorar el análisis de la calificación de crédito, incorpora el historial crediticio del socio, su capacidad de pago, su carácter personal y familiar, entre otras variables. Sólo una adecuada colocación o calificación de crédito previene la morosidad.

Mejorar políticas de colocación y recuperación.

Se considera importante fortalecer el trabajo y análisis de los comités de crédito, así como el control de la morosidad por parte de las directivas locales y los funcionarios en las respectivas oficinas.

Se prevé también recrear, adecuar las políticas de colocación de los diferentes tipos de crédito que oferta la cooperativa, sumado a la profesionalización de los oficiales de crédito como asesores financieros.

“No existen malos pagadores sino malos colocadores”

Para un mejor control del riesgo financiero, administrativamente la cooperativa consolidará la unidad de riesgos como soporte de gerencia y del área de finanzas de la cooperativa, no menos importante es fortalecer el comité de auditoría anexo al consejo de administración.

6. Construir un sistema de Gestión de la calidad

Desarrollar un sistema de gestión de calidad.

Se busca el mejorar la gestión, calidad y eficiencia de los procesos financieros de la cadena de valor de los servicios financieros y procesos administrativos y de gestión social.

Monitorear el posicionamiento y calidad de los productos y servicios financieros, velar porque éstos cubran las expectativas y necesidades de los socios.

7. Diseñar estrategias de posicionamiento de productos y servicios que permitan la recirculación de los recursos financieros

Innovar créditos y ahorros. Servicios localizados

Innovar, desarrollar los servicios financieros acorde a las necesidades de los socios es uno de los retos importantes de la cooperativa, en especial los créditos y ahorros. Entre estos tenemos:

- a. Servicios financieros para las economías campesinas;
- b. Orientados al desarrollo de la microempresa;
- c. Captación y apalancamiento de remesas;
- d. Desarrollo de infraestructura social;
- e. Financiamiento de la vivienda, entre otros.

Agilidad en los procesos e implementación de nuevos servicios.

Se busca lograr un adecuado posicionamiento de los nuevos servicios innovados por la cooperativa, ejemplo: Mensajería celular, tarjetas de débito, entre otros; ello pasa por recrear, fortalecer los procedimientos administrativos y tecnológicos, adecuar sistemas adecuados de información y promoción de dichos servicios; para

ello la cooperativa prevé consolidar el departamento de desarrollo de servicios y operaciones.

Implementar y fortalecer las alianzas (convenios) con los actores sociales

A fin de lograra una mayor cobertura y profundización de los servicios, es pertinente consolidar las alianzas y convenios con organizaciones e instituciones actuantes en los diferentes cantones en donde opera la cooperativa.

Innovar servicios y su acceso a los migrantes, promover su organización

Considerando que seis de cada diez socios de la cooperativa tiene familiares emigrados y que de éstos tres reciben remesas, se hace necesario recrear, promover servicios financieros (ahorros y créditos específicos) para apalancar dichas remesas giros en inversiones, tanto para vivienda como para el desarrollo de microempresas.

En esta perspectiva, resulta estratégico, potenciar el programa “Retale” (Reinversión del Talento Ecuatoriano), que viene impulsando Jardín Azuayo en convenio con la Fundación Unsolmon de la Caixa Catalunya de España, que busca financiar iniciativas económicas de emigrados con o sin retorno. Potenciar los servicios para emigrados, mejorar las transferencias, captaciones de remesas, exige promover, contactarse con organizaciones de emigrados en sus lugares de residencia tanto en España como en Estados Unidos, así como consolidar alianzas con entidades financieras y desarrollo ligadas a las remesas para articular los diversos servicios financieros (giros, transferencias, créditos, ahorros, tarjetas, otros). Aquí va a jugar un rol importante el área de desarrollo de servicios.

Participar, Incidir en los planes de desarrollo local

Se busca que la cooperativa tenga una mayor participación en las iniciativas y proyectos económicos y sociales que vienen impulsando los gobiernos locales en el marco de sus planes de desarrollo; como por ejemplo en el impulso de planes de vivienda, desarrollo de microempresas, infraestructura social, entre otros. La

cooperativa desde su rol de entidad financiera y social, puede potencializar el financiamiento y organización social de la población.

1.2.4 Servicios

Ahorros a la vista
Certificados de depósitos
Ahorro Jardín Azuayo
Transferencias a bancos
Pago de giros
Pago del Bono de Desarrollo Humano
Sistema de pagos interbancarios SPI
Créditos ordinarios
Créditos extraordinarios
Créditos sin ahorros
Créditos para vivienda
Créditos para desarrollo
Mensajería móvil
Plan celular

1.2.5 Estructura de la Organización

La estructura organizativa y administrativa

La COAC Jardín Azuayo, con la finalidad de propiciar la pertenencia y participación de los socios, mantiene una estructura organizativa-administrativa descentralizada y con ello promueve el desarrollo de la gobernabilidad y redistribuye el riesgo financiero. La estructura de gobierno se fundamenta en que en cada oficina está regida por el gobierno local, se fortalecen comisiones que se articulan con la organización general, a través de sus representantes a la asamblea general y delegados que forman parte del consejo administrativo.

Jardín Azuayo, por la naturaleza de conformación, estructura de propiedad, y empresa asociativa financiera, tiene como centro de gobierno al socio, cuya identificación de pertenencia se da a través de las asambleas locales, que designan directivas locales que apoyan mediante comisiones el desarrollo de cada oficina.

Jardín Azuayo constituye una suerte de red de 25 cooperativas con una sola estructura gerencial operativa que le permite tener una mayor eficiencia administrativa. (Mayo-07).

El capital social es una de las mayores fortalezas de Jardín Azuayo, reflejada en directivos capacitados y comprometidos con el desarrollo institucional, en ello, juega un rol importante los programas de capacitación continua sobre “Cooperativismo y Desarrollo Local” que desarrollan a través de EDUCOPE, que es una instancia configurada por la cooperativa en alianza con el CECCA (Centro de Capacitación Campesina del Azuay).

La Jardín Azuayo ha aprobado su nuevo Estatuto durante la Asamblea General ordinaria en Marzo 2006. En el nuevo Estatuto se incorporan las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, del nuevo decreto 354 y las normas expedidas por la SBS y la Junta Bancaria aplicables al sistema cooperativo de ahorro y crédito. Sin dudas se han institucionalizado nuevas prácticas de gobernabilidad que reducen los factores de riesgos en esta área.

Respecto a la estructura operativa, la gerencia se encuentra apoyada por 4 coordinaciones: I. Operaciones, II. Recursos humanos; III. Sistemas y, IV Recursos financieros. Bajo la Coordinación de Recursos Financieros están 3 departamentos: Tesorería, Riesgos y Contabilidad. Todas las otras áreas con el objetivo de mejorar la atención a los socios, cuentan con adecuados manuales de organización, procedimientos y políticas institucionales, los cuales son actualizados permanentemente por el departamento de procesos, que se apoya con el sistema de gestión de procesos - software BP-win. Para enfrentar el crecimiento del número de

las oficinas y la estructura descentralizada de la institución, la Cooperativa ha creado un nuevo sistema de supervisión y comunicación por zona. Existen 5 coordinadores encargados por zona (el gerente general y los 4 coordinadores) que supervisan el trabajo de las oficinas y acompañan en las reuniones regionales periódicas con cajeros, promotores y coordinadores.

ORGANIGRAMA

Hemisferio Directivo



Hemisferio Administrativo

<http://www.jardinazuayo.fin.ec/administrador/imgjardin/organigrama.pdf>

CAPÍTULO II

2 Liderazgo.

2.1 Definición de Liderazgo.

Ralph M. Stogdill dice, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”.

Según Muñoz Sedano y Román Pérez (1989), **liderazgo** se define como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1992), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Chiavenato, Idalberto (1993), define al liderazgo como "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Las investigaciones sobre el liderazgo han presentado muchas definiciones, pero no existe una que pueda considerarse como un concepto único. La idea común a través de todas estas definiciones es que el “Liderazgo connota una influencia en el comportamiento de un individuo ya sean estas sus actitudes, ideas, conductas y sentimientos”¹, es decir, que tiene la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y comunicar a un grupo de personas, influyendo en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

¹ PAÚL HERSEY, “The Situational Leader”

Para que lo dicho anteriormente sea más claro pondremos a su consideración los siguientes términos:

Iniciativa.- Este término se refiere a “tener una cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones para hacerlo”².

Esta cualidad se la reconoce en las personas que:

- Se dejan llevar por su instinto a la hora de resolver asuntos.
- Se plantean constantemente nuevas ideas sin esperar a que se lo pidan.
- Cuando toman la palabra de forma natural para hacer oír su punto de vista sin esperar el consenso de la mayoría.
- Se anticipan a las necesidades y captan los mensajes de su entorno sin necesidad de que se los comuniquen.

Gestionar.- Es decir “tener la capacidad de realizar los trámites necesarios para conseguir determinados objetivos, o coordinar las actividades laborales y los recursos básicos para apoyar las metas de la organización”³.

Convocar.- Es involucrar a las personas para que participen en una reunión o un acto determinado, pero en este caso nos referimos a las personas que tienen la facilidad de comunicarse y llegar a los demás logrando convocar y acaparar al resto de la gente.

Promover.- Es la capacidad de iniciar o activar una cosa procurando su realización, en este caso nuestro análisis hace referencia a la capacidad que tienen las personas para originar metas que pueden ser cumplidas con la ayuda de sus compañeros para bien de la organización.

² <http://blogderrhh.blogspot.com/2007/09/iniciativa.html>

³ med.unne.edu.ar/revista/revista108/con...

Incentivar.- “Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad”⁴.

El liderazgo es una cualidad natural del hombre, la cual consiste en guiar o dirigir con gran apoyo, sagacidad y capacidad. Sin embargo esta cualidad no se desarrolla en todas las personas, debido a que, cada individuo somos un mundo diferente y creemos algunos equivocadamente que al no contar con ciertos aspectos personales que identifican a los líderes, no vamos a poder llegar a ser uno de ellos, dejando de lado la posibilidad de llegar a serlo mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar, que es como los líderes se hacen a sí mismos.

Por ejemplo la capacidad de liderar de un individuo no siempre es innata sino que tiene mucho que ver la capacitación que va recibiendo más la experiencia que le va preparando para incidir, sea positiva o negativamente, en un grupo. Al desempeñar funciones que consistan en dirigir a un conjunto de personas, da como resultado en un inicio que sus subordinados le traten como tal por la autoridad que le da su cargo pero conforme va desempeñando sus labores de dirigir un grupo de personas con responsabilidad va adquiriendo confianza, respeto, aceptación y colaboración de este grupo, ya no por ser su jefe sino porque ven en él un líder.

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga, es por esto que un jefe para ser un líder tiene que capacitarse en el trato a las personas, debe esforzarse en conocer a fondo a sus empleados para llegar de la mejor manera a motivarlos a que sientan como suya la empresa y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos.

⁴ <http://blogderrrh.blogspot.com/2007/09/insentivar.html>

Motivar.- Es proporcionar motivos o razones positivas, que hagan que el individuo realice su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en el cumplimiento de las tareas que se le han asignado.

Comunicar.- La comunicación es una herramienta necesaria para emitir un mensaje y que llegue al receptor de la forma que se desea.

En lo laboral el líder se comunica con sus subordinados con la finalidad de informar, expresarse, compartir ideas, deseos y hasta sentimientos. La comunicación es la manera de manifestar o hacer saber alguna cosa ya sea mediante conversaciones, relacionándose de palabra o por escrito y transmitir conocimientos, formas de pensar y actuar

2.2 Características del Liderazgo

Actualmente han cambiado las maneras de administrar u organizar y así también las habilidades y características que el nuevo entorno o ambiente empresarial requiere para un buen liderazgo.

El liderazgo debe dominar un sinnúmero de funciones, que faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Para poder organizar se necesita saber hacia dónde va, cómo se va a organizar, y en cada etapa saber realizar un buen liderazgo.

Como sabemos que el liderazgo no se da sin la existencia de un grupo al cual dirigir, es importante analizar no solo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Un buen liderazgo tiene la capacidad de tomar decisiones y de plantear objetivos realistas y viables, ya que sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Los objetivos deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve plantearse objetivos que no se pueden cumplir, para esto se debe investigar

responsablemente y al obtener la información, buena parte de ésta ha de ser presentada ante el grupo, expresando claramente sus ideas y sus instrucciones, logrando que su gente escuche y entienda. Es una buena forma de demostrar el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas y hacerlas sentir que son parte importante en la organización. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse y creer que el liderar es solo ordenar.

A continuación se presentarán las características conductuales con las que se identifican a los líderes pero serán presentadas por tres puntos de vista diferentes que son los siguientes:

- **Conductas de un Líder confiable**

Crea transparencia.- Dice la verdad de forma tal que la gente pueda verificarla. Es abierto y auténtico. No tiene agendas ocultas. No oculta información.

Demuestre lealtad.- Reconoce las contribuciones de los demás. Habla sobre la gente como si esas personas estuvieran presentes. No habla mal de la gente a sus espaldas.

Mejora.- Aprende constantemente. Desarrolla sistemas de feedback formal e informal. Actúa en función del feedback que recibe. Agradece a la gente por el feedback que brindaron. No da por sentado que los conocimientos y habilidades de hoy serán suficientes para afrontar los desafíos del futuro.

Aclara las expectativas.- Discute las expectativas. Las Valida. Renegocia con ellos si fuera necesario y posible. No da por supuesto que las expectativas son claras y compartidas.

Escucha primero.- Escucha antes de hablar. Comprende. Diagnostica. Escucha con sus oídos y sus ojos

- **El Autor Duncan Wroteon (November 6, 2008) considera que las siguientes son las Siete conductas esenciales de un líder:**

1. Conoce a su personal y a su negocio
2. Insiste en ser realista
3. Fija metas y prioridades claras.
4. Da seguimiento a las metas
5. Recompensa a quienes hacen las cosas.
6. Amplía la capacidad de las personas.
7. Conócete a ti mismo.

Son cualidades que ya todos conocemos, que se pueden aplicar en el círculo de influencia donde nos toque tenerla, empresa, sección, oficina, familia, grupo sin fines de lucro, etc. No es necesario ser el líder de una gran empresa. Pero si uno quiere ser un líder o un referente hay que actuar como tal.

- **Y por último el libro Conducta de Liderazgo dice que los tipos de conducta más frecuentes son:**

La **conducta pasiva** es aquella que pone los derechos de las otras personas por delante de los propios. Se acepta lo que el otro o la otra desea, relegando los propios deseos. Con esta conducta puede llegarse al extremo de permitir que los propios derechos sean violados.

La **conducta agresiva** es aquella que considera que los propios derechos son lo más importante, incluso a costa de los deseos de los demás. Deteriora las relaciones interpersonales y crea hostilidad a su alrededor.

La **conducta asertiva** es aquella en la que la mujer defiende sus propios derechos al tiempo que respeta los de los demás. Se coloca en el punto medio entre la actitud pasiva y la agresiva y es la que mejor funciona en la mayoría de los casos.

Una persona asertiva:

Sabe escuchar

Domina la comunicación no verbal

Sabe expresar pensamientos y emociones de manera directa pero respetuosa

Puede decir que no a las peticiones de los/as otras

Vive con optimismo

2.2.1 Características psicológicas del líder de acuerdo a las investigaciones hechas por el Autor: Ernesto Vera

Quien nos dice que las características psicológicas que lo hacen distintivo con respecto de las personas que le rodean son las siguientes:

- 1. Autodominio:** El líder sabe controlarse, maneja sus reacciones ante los demás y ante sí mismo, cuidando su imagen e ideas; antes de dar una opinión, la piensa detenidamente.
- 2. Comprensión de los demás:** El líder se interesa por todo lo que le ocurre a los miembros del grupo, así como los motiva para que puedan aportar un trabajo óptimo al equipo.
- 3. Búsqueda de la unanimidad:** Para tomar una decisión, el líder busca consensarla entre todos los miembros, tomando en cuenta sus opiniones y señalamientos.

4. Dar el ejemplo: Ante todo, el líder debe ser el primero del grupo en poner el ejemplo a los demás de cómo debe comportarse.

5. Actitud de respeto humano: El líder, antes que nada, debe basar sus relaciones e incitar las de grupo en el respeto a la persona.

Dentro del liderazgo el ser accesible es un punto fundamental ya que se debe crear y transmitir una impresión de ser una persona tratable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas. Es primordial y necesario que sientan que la persona que tienen enfrente está interesada en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que vea que la labor que realizan es importante, que realmente está comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

La cordialidad, la amabilidad, el optimismo, el reconocer un trabajo bien hecho y sobre todo, saber reforzar positivamente, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven el interés y el entusiasmo por el trabajo sin necesidad de imponer miedo, sino lo contrario, permitiendo las relaciones interpersonales con su compañeros y dando el ejemplo con su conducta.

Para un liderazgo bueno se debe conocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo. Y por consiguiente debe saber cuáles son las debilidades y cambiar de forma positiva.

Un líder siempre aspira a más, es decir, constantemente está mirando a crecer más en lo laboral y lo hace en conjunto con su gente sin aferrarse a su puesto ni a sus actividades actuales, siente la necesidad de enseñar a su gente, delegarles funciones, crearles oportunidades, es decir, el líder es responsable y sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

El Carisma es una de las características más del líder ya que es el don de atraer y llamar la atención siendo agradable a las personas, expresando un verdadero interés

por la gente. Es importante porque es una característica opuesta al egoísmo lo que implica una gran fidelidad a la gente que le sigue.

Es Innovador. Siempre está creando y buscando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Está constantemente pendiente de los avances tecnológicos y generando los cambios necesarios para estar al día y no dejar de ser competitivos.

Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

2.3 Estilos de Liderazgo.

2.3.1 Líder Participativo

La dirección participativa se basa en un concepto positivo. Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar a grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Utilizan técnicas para resolver problemas, Estudian la resolución de problemas, reuniones, comunicación, la calidad y luego se desarrollan adaptándose a las necesidades propias de la empresa.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa,

mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

Un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

2.3.2 Liderazgo democrático

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

2.3.3 Liderazgo liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

2.3.4 Liderazgo Lateral

Término que se utiliza para definir al tipo de liderazgo que se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama, y se basa en echar mano de habilidades personales para lograr que los demás tengan una actitud diferente ante

el trabajo en equipo y así mismo lograr cumplir con los objetivos en común, esto, sin ser el jefe necesariamente.

Liderazgo lateral está compuesto de dos términos, el primero hace referencia al proceso de influir en las personas y lograr objetivos en común, y el segundo, lateral, a la dirección en la que este se aplica. Dentro de un organigrama se aplicaría a los iguales en el puesto que uno se encuentre, por lo tanto se dice que Liderazgo Lateral es el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

2.3.5 Líder Autoritario

El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe que por el solo hecho de ocupar un cargo superior sabe más que ellos y es un ser superior. Estas imágenes de jefe subordinado no sólo son anticuadas sino que son propias, lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las personas.

2.4 Tipos de Líder.

Los líderes son individuos con características personales definidas, de las cuales, muchos investigadores han hecho una clasificación al respecto, correspondiendo a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir. A continuación explicamos los tipos de líder que son utilizados comúnmente por los investigadores.

2.4.1 Líder tradicional

Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

2.4.2 Líder legal

Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

2.4.3 Líder autocrático

La decisión es tomada únicamente por el líder, centralizándose sólo en él y asumiendo toda la responsabilidad de la toma de decisiones. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.

Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Es por esto que los líderes autocráticos determinan todas las normas del grupo.

Es el jefe que no se identifica con el grupo e infunde respeto y a veces temor. No le interesa las opiniones de los miembros del grupo. Esto genera una resistencia pasiva por parte del equipo. Y es bueno cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

2.4.4 Líder Paternalista

Es tipo de líder, está tan aferrado a su cargo que para mantenerlo y no ser destituido les da haciendo todo a sus subordinados pero de manera egoísta no enseña nada, para así ser siempre indispensable. Llega al punto de considerar a los miembros del grupo que dirige como niños, a los que tiene que guiarles ya que les hace sentir como carentes de posibilidades de desempeñar solos sus obligaciones, haciéndoles un grave daño porque el grupo se acostumbra a depender de su líder y a sentirse imposibilitado de realizar independientemente su trabajo sin tomar en consideración los riesgos que pueden pasar en caso de ya no estar su líder, simplemente no podrán desenvolverse solos ante los problemas que se susciten.

En lugar de imponer órdenes vende sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando lo peligroso de no cumplir con el deber. Logrando que trabajen más y mejor, ofreciendo incentivos como dejando ver posibles premios, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que después les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

Los trabajadores son vistos como inferiores, por este tipo de líderes, porque creen que sus subordinados deben obedecer porque se les paga para cumplir sin importar cual sea la manera de exigir, si tiene o no tiene la razón.

2.4.5 Líder Carismático

La palabra carisma es utilizada usualmente para describir una habilidad para otras personas. Se refiere especialmente a la cualidad de ciertas personas de motivar con facilidad e influir sobre ellas en gran medida.

El líder carismático tiene la capacidad de cambiar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Las principales acciones de un líder carismático son:

Discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo.- Un líder carismático si no está de acuerdo con alguna situación y lo que cree que es necesario de cambiarlo, lo hace y contando con el apoyo de los demás sin ningún problema, porque para el resto de personas que él dirige lo que él dice está bien, demostrando que este tipo de líderes se ganan la confianza incondicional de los grupos a quienes dirige.

Propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores.- El líder carismático cuenta con la habilidad impresionante de poder llegar a su gente y hacer que lo que él tiene en mente se vuelva una realidad, además de esto, logra que aporten voluntariamente con todo el trabajo que se requiere para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.- Gran parte de la confianza, credibilidad y apego a estos líderes se debe a que garantizan con su perseverancia el logro de las metas que se propone. El líder carismático siempre busca nuevas alternativas de crecimiento, de cambio e innovación y al ser personas de credibilidad nunca están solos y cuenta siempre con el apoyo de sus subordinados.

2.4.6 Líder Formal

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

Como ilustración pondremos como ejemplo el caso de un Cura para entender lo dicho antes. Cuando llega a una comunidad el Cura, ejerce su liderazgo con

autoridad concedida desde sus superiores, más no del grupo a quien tiene que liderar, pero conforme fue pasando el tiempo se fue adaptando, ganándose la voluntad de los miembros de la comunidad, el cariño y el respeto convirtiéndose en un verdadero líder que ya no es solo reconocido por su autoridad sino por su manera de llegar a la gente y ganársela, colaborando en el desarrollo del lugar. Pero es necesario aclarar que puede existir el caso en que cuando llegó el Cura a la comunidad se dé lo contrario, que solo se dedicó a las funciones para la cual fue destinado y en nada ayuda a la comunidad, por obvias razones no gozará del aprecio del grupo sino que podría ocurrir que puede ser removido de su cargo.

2.4.7 Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales creen en una visión e inspiran a sus seguidores. Tienen la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación.

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

2.5 Funciones de liderazgo

Según el libro “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional” de los autores Alfonso Silíceo, David Casares y José Luis González, nos detallan tres funciones del liderazgo que a continuación las desarrollamos:

- Dirigir equipos de trabajo
- Preparar a otros en el trabajo
- Asesorar

2.5.1 Dirigir equipos de trabajo:

Para dirigir equipos de trabajo es necesario planear una agenda, ofrecerles a todos una oportunidad igual de participar, formular preguntas apropiadas, lidiar con la diversidad cultural, resumir el debate y cristalizar el consenso.

2.5.1.1 Planificación de la agenda.

Una agenda es el perfil de los temas que necesitan ser cubiertos en una junta de trabajo. Deberá ser entregada con anticipación para que los miembros se preparen para la junta de trabajo, esta incluye por lo general los temas a tratarse y que están por resolver en un conflicto o discusión.

2.5.1.2 Ofrecer a todos la oportunidad de participar.

El líder debe asumir que todos los miembros del grupo tienen algo que aportar. Como consecuencia puede que tenga que mantener controlados a algunos miembros y tendrá que invitar a los que estén reacios a debatir. Lograr el equilibrio es una prueba de liderazgo.

2.5.1.3 Formular preguntas adecuadas.

Una de las herramientas más efectivas del liderazgo es la capacidad de interrogar de manera apropiada. Esta habilidad requiere de saber que tipo de preguntas hacer y en qué momento. Los dos tipos de preguntas más efectivas son aquellas que solicitan información de apoyo y aquellas otras que son completamente abiertas y que les dan a los miembros una total libertad de respuesta. Saber

cuándo formular las preguntas en igual de importante. Se deberá hacer preguntas para enfocar, sondear y lidiar con los problemas interpersonales.

2.5.1.4 Lidiar con la diversidad cultural.

Es importante para un líder reconocer y aceptar las diferencias dentro del grupo. Antes de que un grupo con diferencias culturales importantes pueda funcionar de manera eficaz, es importante que todos los miembros reconozcan tales diferencias y que estén dispuestos a tratar de funcionar a pesar de ellas.

2.5.1.5 Resumir y cristalizar el consenso.

Durante el debate los individuos pueden sacar muchas conclusiones que se relacionan con los puntos de la agenda. Algunas serán compatibles otras serán contradictorias. Es responsabilidad del líder señalar las conclusiones intermedias al resumir lo que se ha dicho y el subrayar las áreas de acuerdo y de desacuerdo antes de buscar el consenso.

2.5.2 Preparar a otros para el trabajo:

Preparar es el proceso diario de ayudar a los otros a que reconozcan las oportunidades para perfeccionar su desempeño. Un buen preparador observa lo que la gente hace, le muestra los problemas o ineficiencias de sus métodos, ofrecer sugerencias para mejorarlos y ayuda a utilizarlos de una manera efectiva.

a) Un preparador eficaz es un experto de la técnica y un observador agudo. No se podrá ayudar a nadie de una manera eficaz si no entiende la forma correcta y más eficiente de representar un comportamiento en particular.

b) Un líder eficaz analiza y suministra sugerencias específicas para el mejoramiento. Algunas personas son buenas observadoras, pero en realidad no saben lo que necesita el empleo para mejorar.

c) Un entrenador eficiente crea un ambiente de apoyo en la solución de un problema. Un preparador eficaz le ayuda a la gente a perfeccionar su desempeño si crea un medio ambiente positivo para la resolución de los problemas.

2.5.3 Asesorar

La asesoría es el debate de un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con el mismo. La gente experimenta una variedad de problemas que se afectan a sus vidas de una manera general y en particular su desempeño en el trabajo, es necesario entonces demostrar nuestro liderazgo por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional.

a) Los consejeros eficaces aseguran la confianza. Bajo casi ninguna circunstancia los consejeros efectivos no le dicen a nadie más los problemas personales de otras personas.

b) Los consejeros eficaces son buenos para escuchar a los demás. La buena asesoría empieza con un oído atento.

c) Los asesores eficaces auxilian a sus colegas para encontrar ayuda. En ocasiones lo mejor que un buen líder puede hacer es sugerir que las personas se pueden beneficiar de la ayuda profesional en sus problemas particulares.

2.6 Dimensiones de Personalidad

“Una definición actual es que la Personalidad se refiere a los patrones de pensamientos característicos que persisten a través del tiempo y de las situaciones, y que distinguen a una persona de otra”⁵.

La personalidad es la combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Está formada por factores genéticos y ambientales. Con esto nos referimos a que los genes que heredamos influyen en gran medida en la personalidad, pero no en su totalidad ya que se ha comprobado en varias investigaciones que también intervienen en la formación de la personalidad: la familia, los amigos, la escuela y el trabajo.

Los rasgos de la personalidad.- Son características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.

Estos rasgos son muchísimos debido a la complejidad que tenemos los seres humanos, ya que cada uno somos totalmente diferentes al otro, haciéndonos únicos y difíciles de estudiar, por lo tanto, se han venido dando muchas investigaciones que nos han ayudado a conocer y a entender a todos los rasgos que se han ido encontrando, clasificándolos en cinco dimensiones fundamentales que son la base de los demás, abarcando la mayoría de las variaciones que son importantes en la personalidad.

Las dimensiones básicas de personalidad propuestas por Eysenck Hans, en su libro Fundamentos Biológicos de la Personalidad son:

Extroversión.- Comprende el grado de comodidad en las relaciones con las personas. Los Extrovertidos son personas que están en compañía de otros individuos sin

⁵ MORRIS Charles G. Psicología un Nuevo enfoque, 7a edición. p. 478

distinción, son sociables y afirmativos; les gusta conocer otro tipo de personas. Su opuesto son los introvertidos que se les conoce como reservados, tímidos y apacibles.

Conformidad.- Se refiere a la propensión del individuo a doblegarse o someterse a los demás. Las personas más conformes se las conoce como cooperadoras, afectuosas y confiadas. Lo contrario a los conformes son los inconformes, los que se oponen o adversarios.

Escrupulosidad.- Es una medida de la confiabilidad. Una persona muy escrupulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Lo contrario son las personas distraídas, desorganizadas y poco confiables.

Estabilidad Emocional.- Es la capacidad de una persona para soportar las tenciones. Las personas de mayor estabilidad emocional son calmadas, confiables y seguras. Lo opuesto son las personas nerviosas, ansiosas, deprimidas e inseguras.

Apertura a la Experiencia.- Conciene a la gama de intereses personales y al encanto de lo novedoso. Las personas muy abiertas son creativas, curiosas, y poseen sensibilidad artística. Lo contrario son las personas convencionales y se sienten a gusto con lo conocido.

2.7 Liderazgo en las Organizaciones

Primero que todo, esta época de cambio vertiginoso nos induce a preguntarnos si la capacidad humana de dirección estará a tono con las necesidades y capacidades que se ofrecen. Toda organización dispone de mucha información, pero eso no significa que sepa buscar, recibir, procesar y filtrar esos datos lógicamente.

Para referirnos al liderazgo en las organizaciones nos hemos basado en el libro Gerencia para el Futuro de Peter Drucker, en donde nos expone que el líder

empresarial debe estar dotado de inteligencia lógica que lo capacite para racionalizar los negocios, de inteligencia lingüística para favorecer la comunicación y de inteligencia interpersonal para poder trabajar efectivamente en los equipos, siempre contando con inteligencia intrapersonal que le de las herramientas desde su propia persona, conociendo sus fortalezas y debilidades.

A partir de los dones que le permiten al líder manejar eficazmente las organizaciones actuales, podemos adentrarnos en como el líder lo consolida y manifiesta en las organizaciones.

- **Racionalizador de negocios**

Para lograr ser un buen racionalizador de negocios, el líder debe ser capaz, en primer lugar, de establecer dos criterios básicos dentro de su organización que den sentido al trabajo, como es la calidad y la dedicación. La primera esta vinculada a nuestra experiencia con el valor y el sentido de la vida, «es la calidad de la meta perseguida, de la superioridad moral del objetivo último».

Un buen liderazgo está llamado a reorganizar la economía, la que, en el capitalismo, históricamente se ha organizado al margen de las personas, buscando como fin exclusivo la ganancia. Por eso es imprescindible que, sin olvidar nunca que el líder busca la rentabilidad de la organización, tengamos en cuenta que ésta se logrará siempre y cuando se comprometa al capital humano con los objetivos de la organización y teniendo en cuenta también a los clientes y consumidores. De esta manera se cumple con la responsabilidad social, factor primordial para el bienestar del pueblo. Por esta razón deben crearse en este ejercicio de la ganancia, valores como la honestidad comercial, libertad y la justicia, especialmente a la hora de repartir las riquezas.

Detrás de cada nombre existe una historia personal. Cuando nos interesamos por las demás personas, no sólo en base a su rendimiento, nos convertimos en líderes humanos. Eso hace que el líder deba ser fuente de crecimiento y motivación para ellos, debe lograr que el subordinado se sienta vinculado con los resultados.

El líder no sólo debe aceptar el riesgo, sino también debe comprometerse con él y con la innovación. Sin embargo, como negociante, nunca debe perder el miedo ni regodearse en su éxito, pues en la confianza está el peligro. Es decir, que el líder tiene que estar dispuesto a incursionar nuevos caminos para no quedarse estancado en el tiempo y así llevar la delantera ante la competencia y demás mercados generando en sus subordinados unos aliados con objetivos comunes para bien de la organización y por ende de ellos mismos.

Los líderes, para ser una fuente de ventaja competitiva sostenible, deben aprender permanentemente e incentivar el aprendizaje de la organización en su totalidad. Esto permite que los líderes sean efectivos, puesto que no basta sólo con tener la visión sino también debe saber administrarla.

El líder debe tener la capacidad de atraer a los demás, lo que tributa en su extraordinaria concentración en el compromiso con su visión, no mística sino vinculada a los resultados y necesidades de la organización y de los demás. Para esto un líder debe ser un ejemplo a seguir, con sus actitudes, logrado que confíen en él y así lo que se proponga realizar, podrá contar con el honesto apoyo de su gente.

En una sociedad tan compleja y tecnológicamente sofisticada la mayoría de los proyectos requieren de muchas personas de talento que trabajen juntas, haciéndose primordial fomentar la horizontalización o participación. Ante esta circunstancia aparecen los números "Dos" en las organizaciones, lo que actualmente nombramos como co-líderes. Por eso se hace esencial crear un buen equipo directivo para el éxito de la empresa, pues ellos tienen un alcance más amplio del que pueda lograr el líder por sí solo.

Pero para adquirir el correcto funcionamiento de estos equipos se necesita coherencia organizativa y enfoque, haciéndose parte necesaria en el liderazgo la capacidad de pensar y actuar estratégicamente, de manera que sea flexible y adaptable a las situaciones que se presenten en su entorno. Esto aboga por la necesidad de una dirección unificada, que no sólo favorezca el trabajo en grupo sino que también fomente el pensamiento de grupo en la toma de decisiones, donde, por ende, se identifique a un líder que no obstaculice el desarrollo de la organización. Para esto debe existir la predisposición de cada líder, para corregir y ser corregido, aceptando cualquier error si lo hubiera y reconociendo al otro líder su buen desempeño a sabiendas que solo así se podrá llegar a un acuerdo para mejoras de la empresa.

- **Inteligencia lingüística e Inteligencia interpersonal**

Las organizaciones de hoy tienen la necesidad de construir un lenguaje común que cumpla las funciones de identificación del cuerpo, es decir, que represente el sistema unificador de todas las partes que conforman a la organización. Esa tarea está en manos del líder y sólo a través de la comunicación efectiva el líder puede lograr sintonizar a toda la organización con los objetivos de la misma.

Para eso, el líder debe explicar muy bien las razones del cambio y de por qué es necesario (hacerla clara para los demás), sólo así puede ser compartido y comprendido por todos, y no hablamos sólo de clarificar o explicar algo, sino de crear significados. De esta forma no se tomará como una amenaza a la integridad profesional del trabajador y se evitaría la resistencia al cambio, en el caso de la tecnología disminuiríamos la angustia que ella provoca. En sus manos está hacer que la gente se sienta parte de lo que se está creando, y así se influye para lograr metas en grupos.

Así mismo, el líder también comunica en la medida que cree metas apremiantes que los empleados se preocupen por alcanzar (ya que deben ser proyectos que desafíen su talento). Así las personas se organizan a través de un propósito y trabajan para alcanzarlo, manteniendo su individualidad. Es muy importante que sientan que su líder les exige, pues eso demuestra que confían en el talento de sus subordinados. Debe quedar claro que con una comunicación inadecuada nuestras expectativas serán muy diferentes a los resultados que se obtengan finalizado el proceso, que nos asegure que los procesos marchen como lo previsto.

El líder, en su intento por unificar criterios y posturas para el bien común y de la empresa, también debe saber afrontar los escenarios que surgen a raíz de este esfuerzo y de su relación con el entorno cambiante y plural. Así aparece el conflicto como otro de los aspectos que más afectan al liderazgo actual. Ante la inoperancia de las órdenes a través de una cadena de mando y la necesidad de trabajar en grupo, compartiéndose el papel de líderes, aparecen las contradicciones que son normales cuando existen relaciones humanas, pero que aumentan el estrés y la tensión en el trabajo. Estos conflictos no se deben ver como enemigos, sino por el contrario, como señales que indican en donde el líder debe aplicar con mayor sapiencia sus capacidades lingüísticas e interpersonales.

Esto es uno de los dones o habilidades que debe tener un líder par poder llegar a las personas sin necesidad de hacerlas sentir obligadas en el momento de pedirles que aporten al logro de los objetivos planteados. Pueden lograrlo ya sea capacitándose o simplemente hay personas que nacen con este don de llegar a los demás y hacen sentir a su grupo que forman parte de un proyecto de común acuerdo.

- **Inteligencia intrapersonal**

Se plantea que el hombre es al mismo tiempo, actor y autor de su propia historia. Por tanto sólo asumiendo esta responsabilidad histórica en su existencia cotidiana, se encuentra consigo mismo y se realiza como persona. Es por eso que, como ser libre,

tiene que elegir hasta lo inevitable, única manera de hacer suyo cualquier proyecto humano, con capacidad para transformar las condiciones impuestas. Esta transformación sólo tiene sentido a través de la adhesión y elección de determinados valores.

Estos valores son la base para la construcción de la empresa que requiere estos tiempos, ya que su fin último es mejorar la calidad de nuestras vidas. La alta dirección es la encargada de promoverlos a toda la organización y de crear compromisos con esos valores. Los líderes están llamados a lograr que cada individuo ejerza su responsabilidad, para liderar sus propias vidas, ya que es una vocación personal.

De esta manera reconocemos que todos somos potencialmente líderes de nuestro destino, por tanto no es necesario esperar por otros para avanzar, en eso radica nuestra libertad y responsabilidad individual y social. Aunque las preguntas son universales, las respuestas son personales, estamos llamados a no dejarnos llevar por la corriente, la cual es pasajera, y busquemos nuestra propia dirección, que nos tendrá deparado una preciosa mariposa como resultado del emprendimiento.

Finalmente, si quisiéramos descubrir cuáles pueden ser algunos de los efectos de un buen liderazgo en la organización, los vemos manifestados en:

- Los empleados se sienten importantes
- Descubren el valor del aprendizaje y la capacidad.
- En la organización todos se sienten parte de una comunidad
- El trabajo es excitante.

En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

Como hemos visto el liderazgo dentro de las organizaciones cumple un papel muy importante, tanto así, que se podría decir que es la base fundamental que hace que una empresa surja, ya que de este depende para que se llegue de buena manera al personal de la empresa, que son el motor de la organización, sin un buen desempeño de los empleados la empresa puede llegar a desestabilizarse y hasta causar la quiebra de la entidad o institución de trabajo. Es por esto que conforme han pasado los años, muchos investigadores se han centrado en encontrar cual es la actitud estándar que debe tener un líder ante su subordinados y es por eso que hemos recopilado esta información con respecto al liderazgo en la organización que luego de analizar muchos estudios nos parece que es el más certero porque está más apegado a la

realidad con respecto al liderazgo en la organización. Pero para completar este tema consideramos pertinente aclarar que en la actualidad influye muchísimo en los empleados pero principalmente en los líderes. Nos referimos a cómo un líder debe encontrarse antes de tratar con sus empleados, y es que es algo nuevo que gracias a algunos estudios hemos corroborado que en verdad es una manera diferente pero certera para llegar a los empleados y lograr la ayuda no solo laboral sino personal. Hablamos de la autoestima principalmente en el líder que debe ser autoanalizado y la mejor manera que se ha comprobado es la espiritual, es decir, conociendo y aceptando a Dios en nuestras vidas. Sólo así podríamos lograr que no solo el líder sino también el grupo a su mando podrán actuar con honestidad, voluntad propia y confianza entre sí en todas las labores que se realicen y todos los objetivos que se plantean. Hemos tomado este tema porque son métodos que utilizan para llegar a las personas y elevar su autoestima y de allí si partir a plantearse a dirigir o en otro caso a ser dirigido pero con buenos principios y valores.

CAPÍTULO III

3 Satisfacción Laboral

El líder de una organización es consciente de que una empresa para ser productiva debe enfocarse principalmente en el talento humano y estudiar ciertos aspectos que le ayudarán a determinar qué es lo que busca el empleado de su lugar de trabajo y para esto se debería iniciar por conocer los rasgos personales de cada individuo que son factores que determinan su personalidad, ya que estos influyen mucho en las percepciones que tenga el trabajador con respecto a lo que desea de su puesto. A la vez que también es necesario conocer que cada hombre tiene su propio orden de valores dependiendo de lo que quiera hacer en su vida, y de estos valores debe estar enterada la organización para saber cuáles son las metas que persigue el individuo y llegar a ser parte de sus logros, siempre y cuando, estas metas sean basadas en valores que generalmente son aceptados. Y por último estar al tanto de cuáles son las necesidades de los trabajadores, ya que son un componente básico del ser humano que afectan a su comportamiento, porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o simplemente para estar mejor y esto le puede suceder dentro o fuera de su trabajo. Solo llegando a conocer la personalidad, los valores y las necesidades que tiene cada individuo se podrá encontrar lo que el trabajador requiere de su puesto para ser productivo y hacer productiva a la organización, es decir, para que el trabajador sienta satisfacción laboral.

3.1 Definición de Satisfacción Laboral

“Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”⁶.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Por lo tanto el estudio de la satisfacción, ayuda a conocer los

⁶ MÓNICA MÁRQUEZ, "Motivación"

efectos que producen las normas y disposiciones generales que son implementadas en la organización, y así, procede a mantener, suprimir, corregir o reforzar estas disposiciones, según sean los resultados que se obtengan. De esta forma se intenta obtener una mejora y un buen rendimiento del trabajador, consiguiendo una actitud positiva frente a la organización, evitando discrepancias entre los trabajadores y su jefe.

Según Mónica Márquez Pérez (2002) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Retribución.- Se refiere a que el pago, sueldo o salario que debe percibir el empleado debe ser el que compense de manera justa de acuerdo a lo que dice la ley para que el individuo no se sienta perjudicado y genere productividad.

Condiciones de trabajo.- Este punto es de vital importancia para lograr concentración, dedicación y responsabilidad por parte del trabajador a la hora de realizar sus actividades laborales. El entorno o ambiente de trabajo debe ser el lugar en el que el trabajador se sienta a gusto laborar, no le debe faltar nada, tiene que tener a su disponibilidad todas las herramientas necesarias y en caso de realizar actividades que le ponga en riesgo, tendrá que contar con la seguridad requerida y aseo. Todo esto es para permitirle el bienestar personal y facilitarle el hacer un buen trabajo.

Supervisión.- La supervisión debe ser estricta porque de ella depende de que los empleados no desperdicien el tiempo y material, pero a la vez debe ser flexible porque pueden existir casos en los que como personas tienen sus problemas y necesitan de comprensión a lo que el supervisor tendrá que sabiamente ayudar pero que a la vez no perjudique de ninguna manera a la empresa.

Compañeros.- Este es un caso más complicado debido a que es el trato directo entre individuos, que como sabemos cada uno es muy diferente al otro, lo que resulta más complejo el lograr que entre compañeros se comparta siempre los mismos criterios ya que existirán diferencias, disconformidades, etc. Lo recomendable sería que de vez en cuando se realicen actividades que fomenten la unión y el respeto entre compañeros de trabajo.

Contenido del puesto.- Goncalves (2000) ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.

Seguridad en el empleo.- La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo.

Oportunidades de progreso.- Participación y reconocimiento personal: La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. Es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador entender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.

3.2 Insatisfacción Laboral

La insatisfacción laboral es un aspecto muy importante que se debe investigar con detenimiento dentro de la empresa, debido a que si no se trata a tiempo puede llegar a ser un gran problema y difícil de resolver. Es por esto que existen varios estudios en los que recomiendan evaluar el desempeño de los trabajadores periódicamente para detectar cualquier anomalía y a tiempo.

Siempre existen casos de trabajadores que por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechos y las causas pueden ser muy variadas por lo que las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona.

En el tema anterior en donde hablábamos de la satisfacción laboral ya se dijo cuales serían las maneras de mantenerles satisfechos a los trabajadores y por ende en este tema que estamos tratando sobre la insatisfacción lo adecuado sería cumplir con esos puntos que allí se recomienda para evitar que se den malos resultados en la producción de la empresa por el descontento del trabajador.

La Psicóloga Trinidad Aparicio Pérez define la insatisfacción laboral como: “Una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo”.

Las respuestas negativas van a depender en gran medida del ambiente laboral o medio en que se desenvuelva y de la personalidad de cada individuo, ya que es una característica que es muy compleja por el simple hecho de que las personas no somos iguales al percibir, interpretar o actuar.

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una gran insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. A continuación procederemos a detallar las causas de la insatisfacción y sus consecuencias, según la Psicóloga Trinidad Aparicio Pérez quien considera a las siguientes las principales:

Causas principales de la insatisfacción laboral.

- **Salario bajo.** Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.
- **Mala relación con los compañeros o jefes.** En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador.

Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral hará que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

- **Escasa o nulas posibilidades de promoción.** Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

- **Personas inseguras.** Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

- **Dificultad para adaptarse al ambiente laboral.** Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

- **Malas condiciones laborales.** La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo inseguro o rutinario.

- **Circunstancias personales y laborales.** Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

Todos estos puntos se deben considerar como puntos de estudio sobre el personal, es decir, que le jefe de la organización si desea conocer la realidad de su personal, tiene que llegar a hacer que sus trabajadores lo tengan como un líder, debe ser quien este al tanto no solo de la vida laboral si no de la vida personal de los empleados, escucharlos, aconsejarlos y si es posible también ayudarlos.

Otra de las causas es el trato directo que tiene el empleador hacia sus empleados, si no es el correcto lo único que podrá obtener serán resultados negativos, es por esto, que el jefe como líder debe interactuar con el personal para entender su insatisfacción, y así, él no ser parte del mal estado de los individuos.

Consecuencias de la insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar los problemas, enfoques que ya se habían descrito en el tema de la satisfacción, que son puntos de vista que pueden ayudar en gran medida a evitar que los trabajadores se sientan insatisfechos y a la vez que obtengan la confianza, seguridad y sentido de responsabilidad para con la empresa.

3.3 Impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación.

Los líderes de las organizaciones deben preocuparse y ocuparse por la cantidad y la calidad de los resultados que cada trabajador produce, también es cierto que el ausentismo y la rotación de puestos pueden influir sobre estos resultados. Es lógico que un empleado que no está satisfecho en el trabajo va a tener un resultado improductivo. Por lo que deben plantearse la necesidad de interesarse en la satisfacción que los trabajadores sienten, como consecuencia de haber realizado su trabajo.

En realidad el impacto que sufre la satisfacción con relación a estos tres temas es directo porque dos de estos temas son consecuencias de no contar con los recursos necesario para ofrecer satisfacción laboral lo cual perjudica grandemente a la organización porque al existir insatisfacción por parte de los empleados se producirá el tercer tema que es la productividad pero en sentido negativo, es decir, que los

trabajadores al no sentirse a gusto con su trabajo no laborarán con normalidad perjudicando a la empresa en la producción.

Al hablar de productividad, ausentismo y rotación es hablar de temas que definen la situación de la empresa, considerando que si el personal está en un ambiente laboral apropiado se logrará alcanzar la satisfacción necesaria como para que se sientan parte de la empresa y que por ellos mismos quieran ver a su lugar de trabajo progresar, por lo tanto, es primordial centrar nuestra atención en cada uno de estos puntos para evitar que decaiga la productividad y conseguir que no se den casos de ausentismo y de rotación.

Sabemos de muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación los cuales coinciden con las siguientes definiciones.

Productividad.- Es la medida del desempeño que incluye eficacia y eficiencia, es decir, una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Por lo tanto el impacto de la satisfacción es directo en la productividad porque para alcanzarla es necesario que el personal de la empresa que son quienes generan la producción se encuentre en un ambiente de trabajo cómodo, seguro con oportunidades de trabajo, un salario justo, reconocimientos personales, etc. haciendo de esta manera que cuenten con los recursos ineludibles para que se sientan satisfechos en sus labores lo que permitirá que la productividad sea eficiente y eficaz haciendo crecer a la empresa y a su vez a los trabajadores.

Ausentismo.- Es el hecho de no asistir al trabajo, es decir, que los empleados no se presentan a sus labores provocando en la organización que no pueda cumplir con sus objetivos, interrumpiendo el flujo de trabajo, posponiendo decisiones importantes, ocasionando una fuerte reducción de la calidad del producto y hasta podrían causar el cierre de la planta. Es por esto que para evitar el ausentismo se debe brindar los recursos necesarios a los trabajadores para que se sientan en un estado de satisfacción

ya que este lleva directamente a la asistencia, cuando el efecto de factores negativos es mínimo o se lo descarta en su totalidad. Estos factores negativos pueden ser: el miedo a sus superiores, problemas con sus compañeros, no hay seguridad, no son bien pagados, no perciben en la empresa el crecimiento individual, no se sienten parte del desarrollo organizacional, y así podríamos enumerar muchos más. Lo importante sea cual sea el caso es eliminarlo por completo para lograr que el personal se sienta satisfecho en su empresa y se esfuerce en realizar sus labores de la mejor manera para bien de la organización.

Rotación.- Retiro permanente voluntario o involuntario de una miembro de la organización. Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. Así que, cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

Debido a todos estos inconvenientes que se pueden generar en caso de que un buen trabajador quiera retirarse de la empresa se debe tratar de resolver al máximo su problema para que se halle satisfecho y deje de sentir la necesidad de salir de su trabajo y si es posible iniciar un análisis periódico de la situación de los empleados y de la empresa para evitar que lleguen a sentirse insatisfechos y que piensen en la posibilidad de dejar la empresa. Sin embargo, hay factores como tener su propia empresa, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización que también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual. Es decir, que no siempre depende del grado de satisfacción como para querer renunciar sino que hay casos en los que la organización hace esfuerzos considerables por conservar a las personas que mejor se desempeñan pero de igual manera éstas renuncian dejando de lado a la satisfacción como menos importante para predecir la rotación de los buenos empleados.

3.4 Impacto de la satisfacción de los clientes

La interrelación entre la satisfacción del empleado y el desempeño laboral debe ser muy positiva debido a que de esta manera proporcionan calidad ya sea en el servicio que ofrezcan o en el producto que vendan lo cual repercute en las perspectivas del cliente de manera directa.

Según Stephen Robbins nos dice que los empleados en puestos de servicio tratan con los clientes. Puesto que la administración de estas organizaciones debe preocuparse por complacer a dichos clientes, es razonable preguntar si la satisfacción de los empleados se relaciona con buenos resultados entre los clientes. Para los empleados que tratan directamente con los clientes la respuesta es afirmativa.

Las pruebas indican que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes. Porque en las organizaciones de servicio, las retención y abandono de los clientes dependen en buena medida de la manera en que los tratan los empleados. Es más probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos rotan menos, es más probable que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio con experiencia. Estas cualidades favorecen la satisfacción y lealtad de los clientes. Además, la relación parece aplicarse a la inversa; los clientes insatisfechos acentúan la insatisfacción de los empleados. Los empleados que tienen contacto frecuente con los clientes dicen que cuando éstos empleados que tienen contacto frecuente con los clientes dicen que cuando éstos son groseros, desconsiderados o sus exigencias son irrazonables, su satisfacción con el trabajo se afecta negativamente.

En el libro “Calidad” el Dr. Jorge Ricardo Ramírez García (2007) cita que el empleado se le considera como la persona que busca la satisfacción de sus necesidades, y al lograr su objetivo, su motivación se convertirá en el motor impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su actuar laboral a lograr un desempeño de excelencia, cumpliendo con sus metas personales y organizacionales con altos niveles

de eficacia. Todo esto se refleja en la satisfacción de los clientes los cuales perciben una calidad en el servicio producto terminado. Es por ello que la interrelación entre la satisfacción del empleado y el buen desempeño laboral permitiría alcanzar sustanciales beneficios para cualquier organización.

Podríamos decir entonces que el conseguir la satisfacción laboral en la organización es lograr la satisfacción de los clientes. Por lo tanto debemos ver la importancia de mantener también a los clientes satisfechos ya que no solo permanecen fieles a la organización y compran más, sino que atraen nuevos clientes gracias al boca a boca permitiendo así con su consumo y su compra que la empresa progrese y por ende sus empleados también.

CAPÍTULO IV

4 Aplicación de los Métodos de medición de la Satisfacción Laboral

4.1 Encuestas



Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo"

ENCUESTA

Necesitamos de su apoyo respondiendo a esta encuesta con la mayor sinceridad y honestidad. Sus respuestas servirán para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la Cooperativa. Estas encuestas individuales serán manejadas con total reserva.

Instrucciones de llenado:

- * Use un solo color de esfero (azul o negro)
- * Lea cada pregunta y marque con una equis (X) en el casillero que corresponda a su respuesta.
- * Si se equivoca, llene todo el casillero equivocado y marque una nueva equis (X) en el correcto
- * No doble la hoja y cuide que no se deteriore

Para cada frase, marque una equis (X) en el casillero que mejor describa su opción, usando la siguiente escala

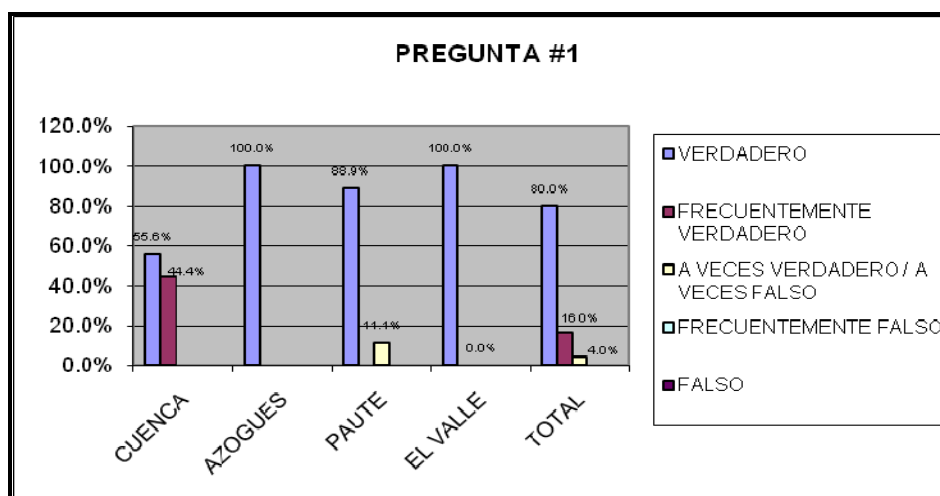
- = FALSO
- = Frecuentemente es falso
- = A veces es falso / A veces es
- = verdadero
- = Frecuentemente es verdadero
- = VERDADERO

* En la columna A usted debe contestar considerando su propia oficina o departamento y con respecto a su coordinador inmediato		A					B				
* En la columna B usted debe contestar considerando a la Cooperativa como un todo y a quienes están en la coordinación general		Considere su departamento u oficina y coordinación directa					Considere a la Cooperativa como un todo				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo										
2	Este es un lugar amistoso donde trabajar										
3	Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo										
4	Existe un aprecio al trabajo de todos por igual										
5	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme profesionalmente										
6	Yo comprendo claramente el objetivo de la institución										
7	Uno puede contar con la colaboración de las personas										
8	Las expectativas son indicadas claramente										
9	Se muestra un reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra										
10	A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen										
11	Me confían el desarrollo de actividades de mayor relevancia										
12	Puedo hacer cualquier pregunta y recibir una respuesta directa										
13	Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "solo un trabajo"										

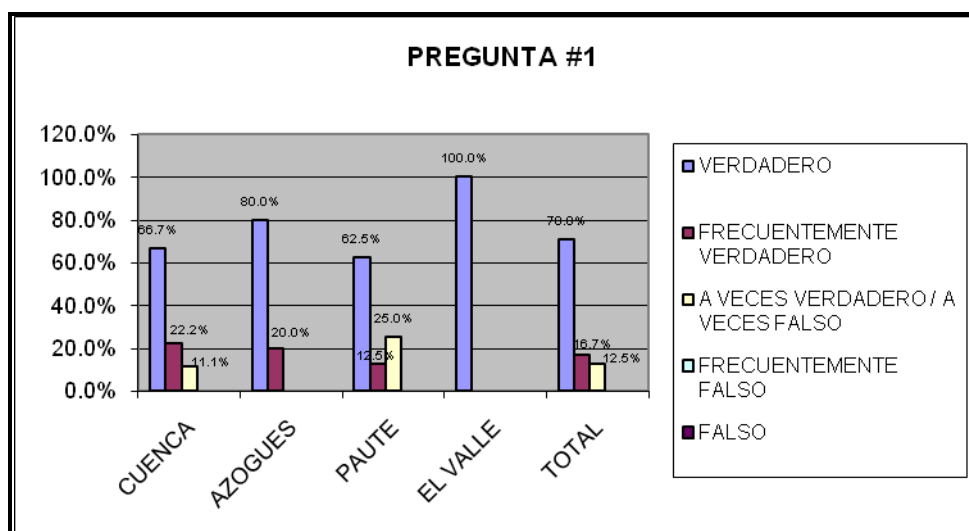
PREGUNTA # 1

¿Cuándo veo lo que logramos siento una sensación de orgullo?

A



B



Como se puede observar en la ciudad de Cuenca el 55.6% de los encuestados sienten verdaderamente una sensación de orgullo cuando se obtiene algún logro, mientras que el 44.4% sienten frecuentemente una verdadera sensación de orgullo, mientras que en la ciudad de Azogues y la Parroquia El Valle totalmente el 100% sienten una verdadera satisfacción de orgullo al obtener resultados positivos. Por otra parte, esta misma

satisfacción sienten el 88.9% de encuestados del cantón Paute lo que hace la diferencia que es el 11.1% a veces se encuentren satisfechos por los logros que obtienen.

En el caso de los logros conseguidos por parte de la cooperativa el 56.7% de la ciudad de Cuenca siente una verdadera satisfacción cuando la cooperativa consigue buenos resultados pero mientras tanto el 22.2% siente frecuentemente una satisfacción verdadera y el 11.1% a veces siente satisfacción o a veces no lo siente.

Mientras que en la ciudad de Azogues el 80% siente una verdadera satisfacción mientras que el 20% frecuentemente lo siente.

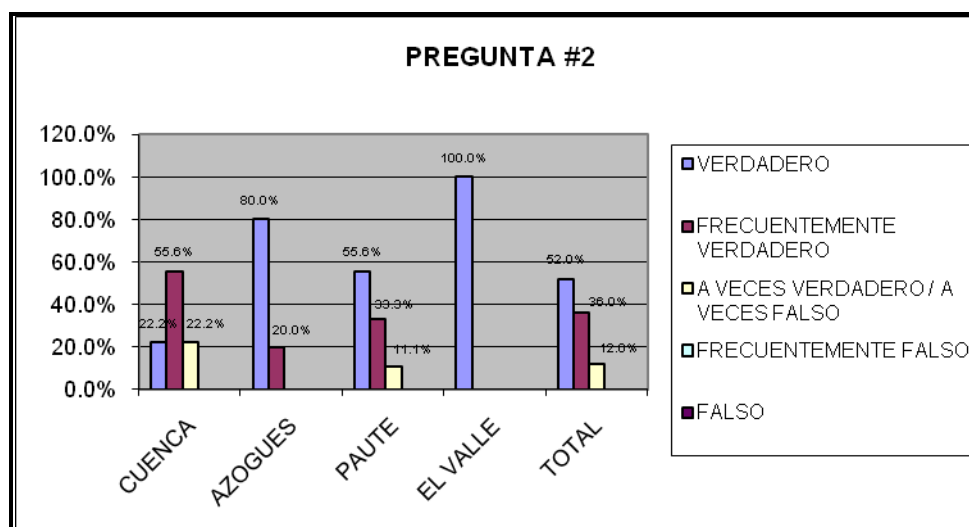
El 62.5% de los encuestados del cantón Paute si se siente verdaderamente satisfechos a los logros de la cooperativa pero el 12.5% lo hace frecuentemente y el 25.5% a veces lo siente o a veces no lo siente.

Pero en el caso de la parroquia El Valle los encuestados se sienten 100% satisfechos.

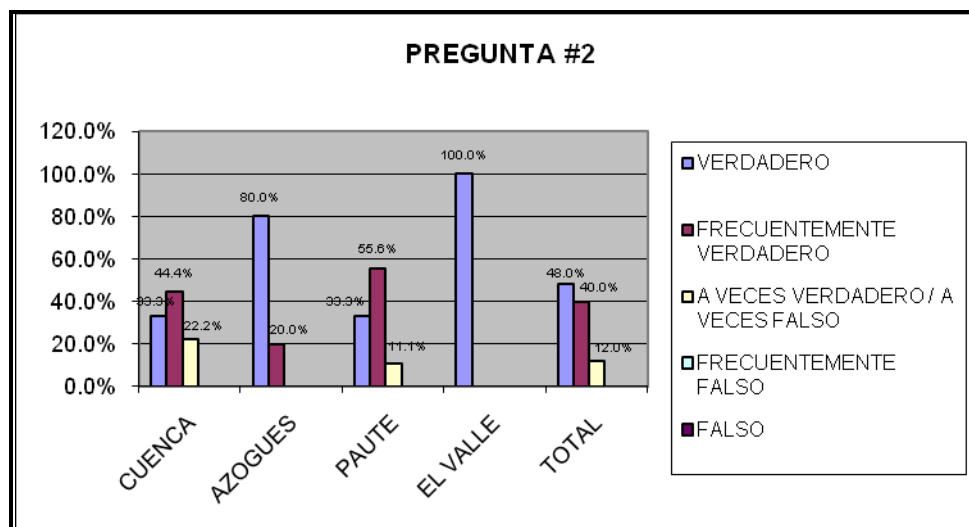
PREGUNTA # 2

¿Yo comprendo claramente el objetivo de la institución?

A



B



De manera personal el 22.2% de los encuestados de la ciudad de Cuenca, el 80% de los encuestados de Azogues, el 55.6% de encuestados de el cantón Paute y el 100% de la parroquia El Valle, comprenden verdaderamente el objetivo de la institución, pero en el caso del 55.6% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 33.3% de Paute comprenden frecuentemente.

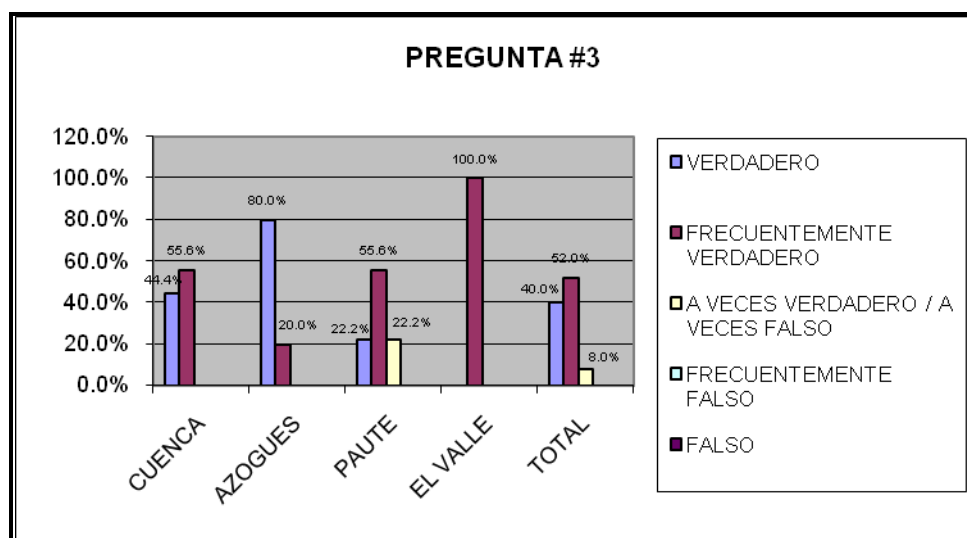
Mientras que el 22.2% de encuestados de Cuenca y el 11.1 de Paute a veces comprenden y a veces no lo hacen.

El 33.3% de la Ciudad de Cuenca comprende verdaderamente el objetivo de la institución, así como el 80% de Azogues, el 33.3% de Paute y el 100% de la parroquia El Valle. Mientras que el 44.4% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 55.6% de Paute lo hacen de manera frecuente, pero en el caso del 22.2% de Cuenca y el 11.1% de Paute a veces comprenden los objetivos de la institución.

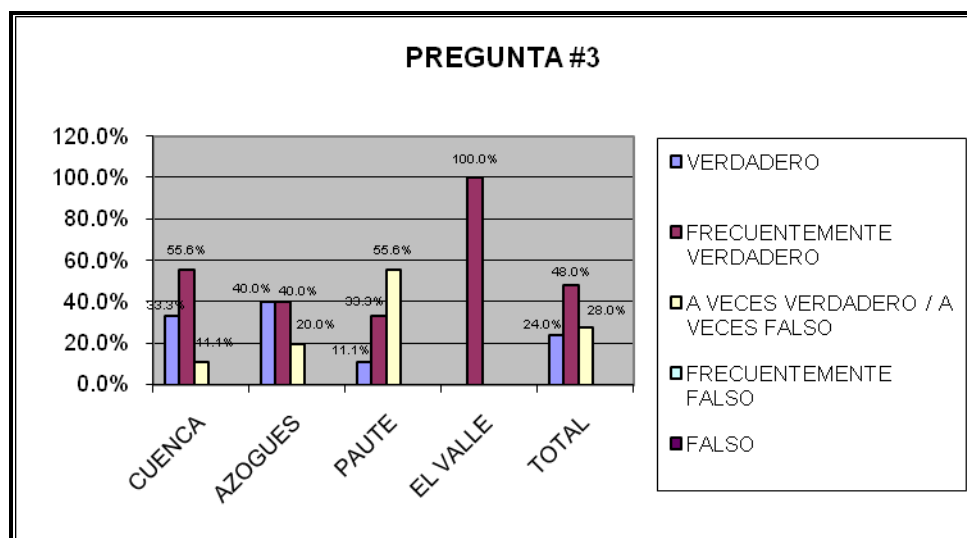
PREGUNTA # 3

¿Me confían el desarrollo de actividades de mayor relevancia?

A



B



El 44.4% de encuestados de Cuenca piensa que le confían verdaderamente el desarrollo de actividades de mayor relevancia, de igual manera piensan el 80% de Azogues y el 22.2% de Paute, mientras que el 55.6% de Cuenca, el 20% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 100% de El Valle piensan que frecuentemente les confían.

Y solamente el 22.2% del Cantón Paute creen que a veces se les confía el desarrollo de actividades de mayor relevancia.

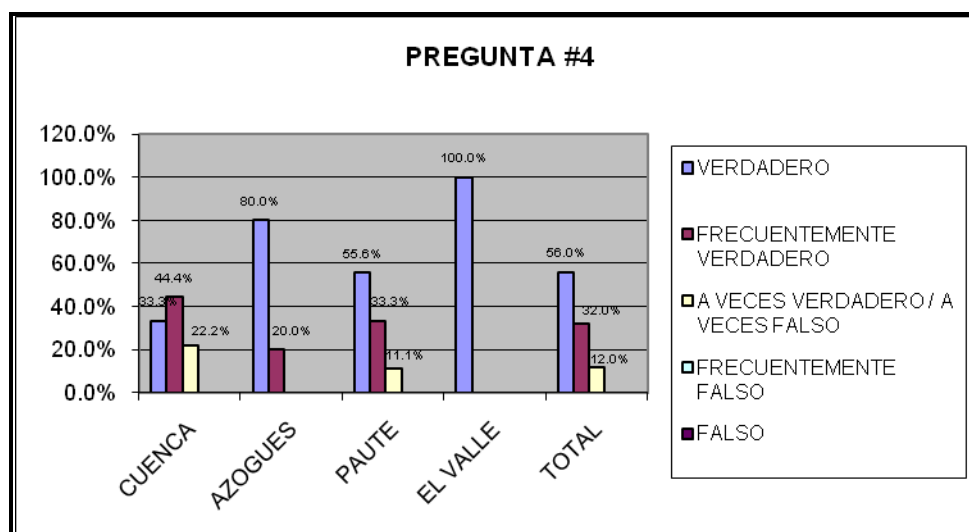
A nivel de cooperativa el 33.3% de Cuenca, el 40% de Azogues y el 11.1% de Paute consideran que les confían el desarrollo de actividades de mayor relevancia, pero en el caso del 55.6% de Cuenca, 10% de Azogues, 33.3% de Paute y el 100% de El Valle consideran que son confiados frecuentemente.

Quienes piensan que a veces sí y a veces no confían en ellos para el desarrollo de actividades son: el 44.4% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 55.6% de Paute.

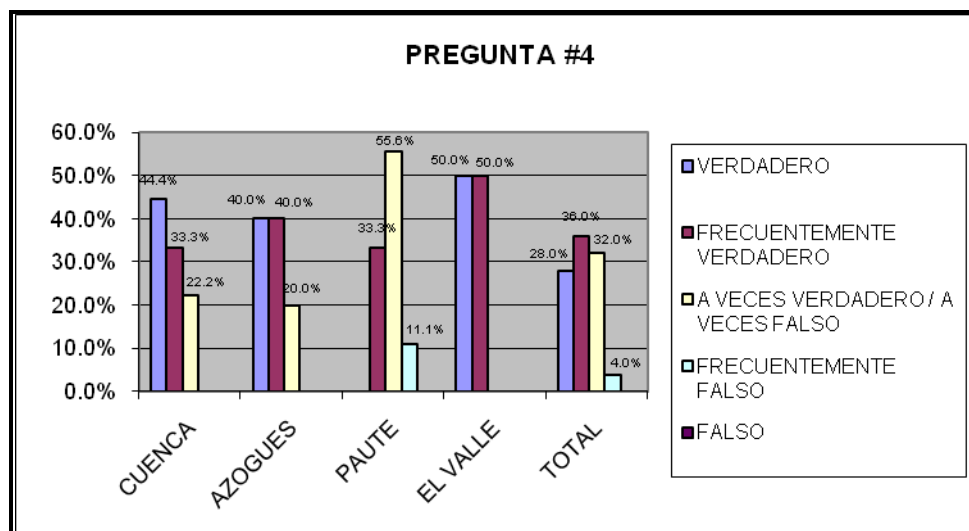
PREGUNTA # 4

¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en la institución?

A



B



Quienes piensan que sus opiniones son tomadas verdaderamente en cuenta en la institución son el 33.3% de Cuenca, el 80% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 100% de El Valle. Pero quienes piensan que sus opiniones son tomadas en cuenta frecuentemente son: el 44.4% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 33.3% de Paute, mientras que el

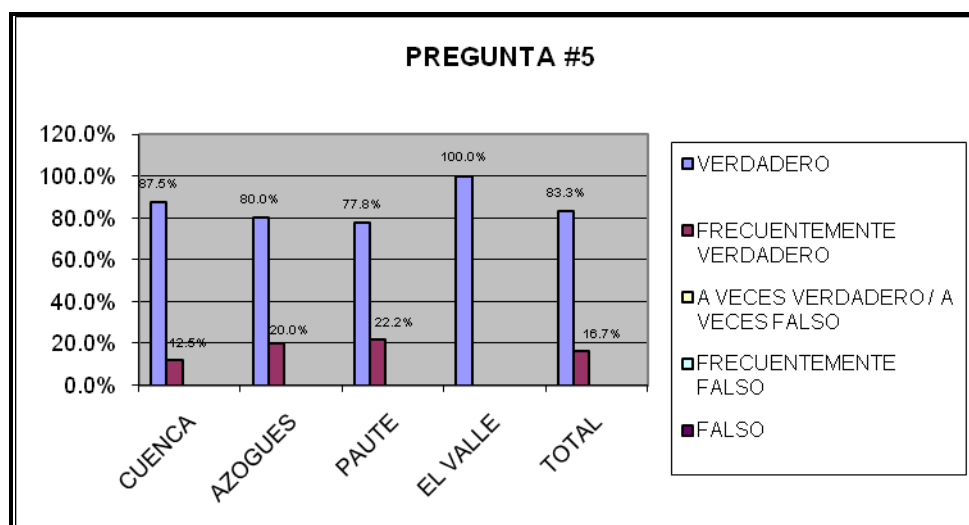
22.2% de Cuenca y el 11.1% de Paute piensan que a veces son tomadas en cuenta sus opiniones.

A nivel externo el 44.4% de Cuenca, el 40% de Azogues y el 50% de El Valle creen que sus opiniones siempre son tomadas en cuenta, mientras que el 33.3% de Cuenca, el 40% de Azogues, el 33.3% de Paute y el 50% de El Valle establecen que sus opiniones son tomadas en cuenta con frecuencia, pero en el caso del 22.2% de Cuenca, 20% de Azogues y 55.6% de Paute piensan que a veces sus opiniones las toman en cuenta y solamente en el caso del 11.1% de Paute aseguran que muy rara vez sus opiniones las toman en cuenta.

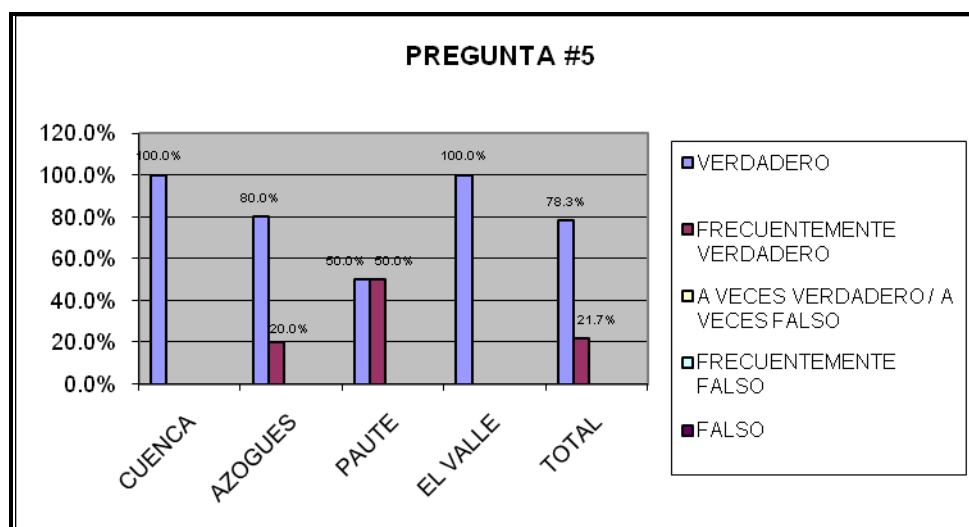
PREGUNTA # 5

¿Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad?

A



B



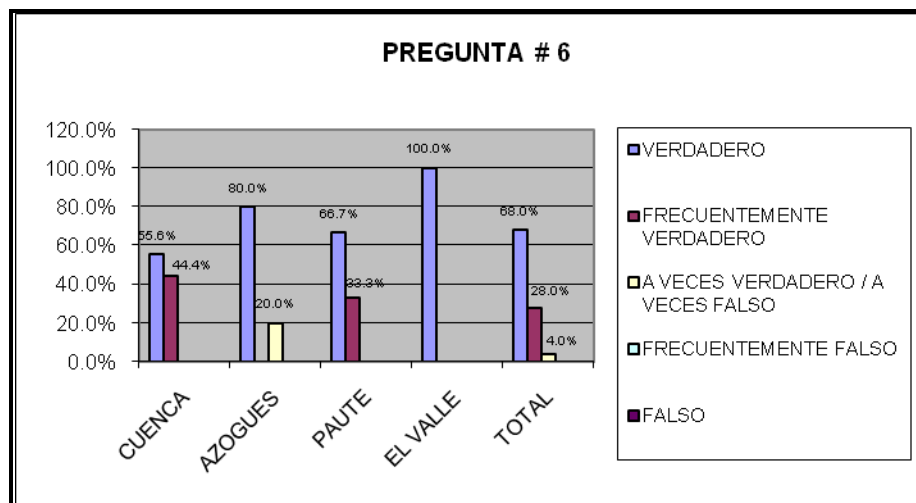
El 87.5% de encuestados de la ciudad de Cuenca verdaderamente se siente bien al contribuir como empresa a la comunidad, de igual forma piensan el 80% de Azogues, el 77.8% de Paute y el 100% de El Valle, pero solo el 12.5% de Cuenca, 20% de Azogues y el 22.2% de Paute establecen que frecuentemente se sienten bien al contribuir a la comunidad como empresa.

Mientras que en el caso externo el 100% de Cuenca, 80% de Azogues, 50% de Paute y 100% de El Valle se sienten verdaderamente bien al contribuir a la comunidad como institución y solamente el 20% de Azogues y el 50% de Paute establecen que frecuentemente se sienten bien al contribuir de sierta manera.

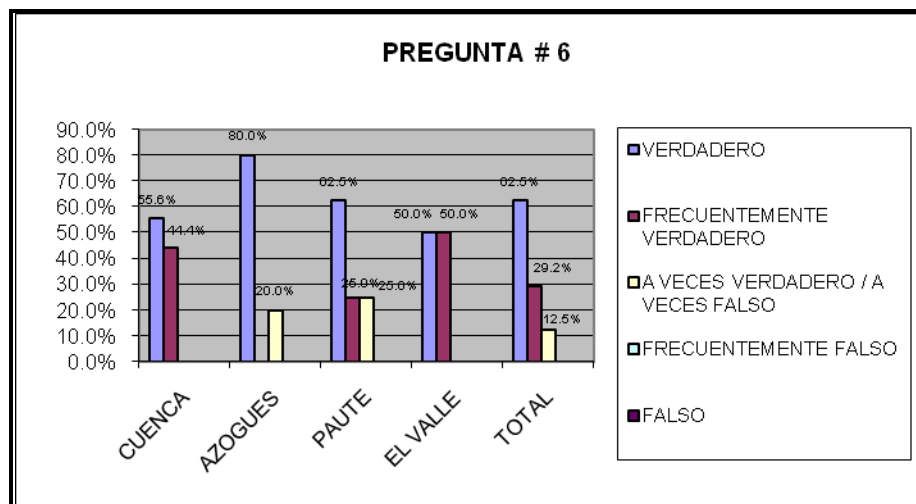
PREGUNTA # 6

¿Siento que mi responsabilidad es completa y no tareas aisladas?

A



B



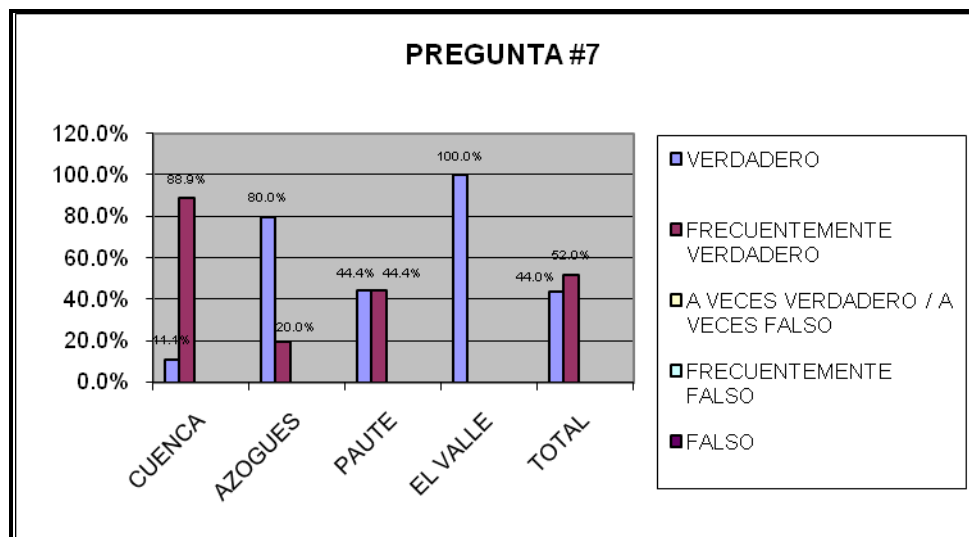
Como se puede observar en el cuadro A el 56.6% de personas encuestadas en la ciudad de Cuenca, el 80% de Azogues, el 66.7% de Paute y el 100% de El Valle piensan que su responsabilidad es completa, mientras que el 44.4% de Cuenca y el 33.3% de Paute opinan que frecuentemente lo es y solamente el 20% de Azogues creen que su responsabilidad es rara.

En el caso del cuadro B el 56.6% de los encuestados de Cuenca, el 80% de Paute, el 62.5% de Paute y el 50% de El Valle manifiestan que su responsabilidad a nivel empresa es verdaderamente completa, en cambio en el caso del 44.4% de Cuenca, el 25% de Paute y el 50% de El Valle aseveran que su responsabilidad es frecuente mientras que el 20% de Azogues y el 25% de Paute opinan que su responsabilidad a veces lo es y a veces no lo es completa.

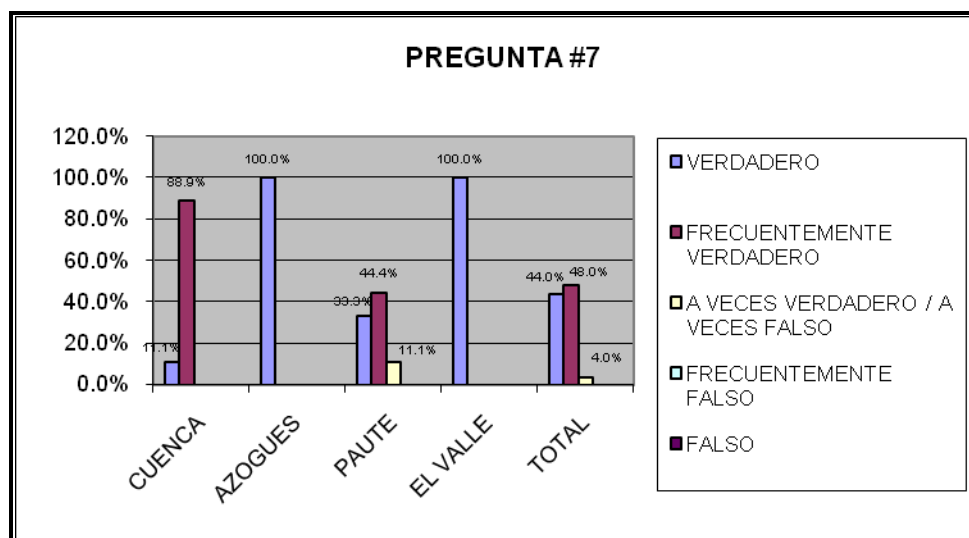
PREGUNTA # 7

¿Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar?

A



B



El 11.1% de los encuestados de Cuenca opinan que el lugar en donde trabajan es emocionalmente y psicológicamente saludable, de igual manera opinan el 80% de Azogues, el 44.4% de Paute y el 100% de El Valle, pero hay quines no se siente

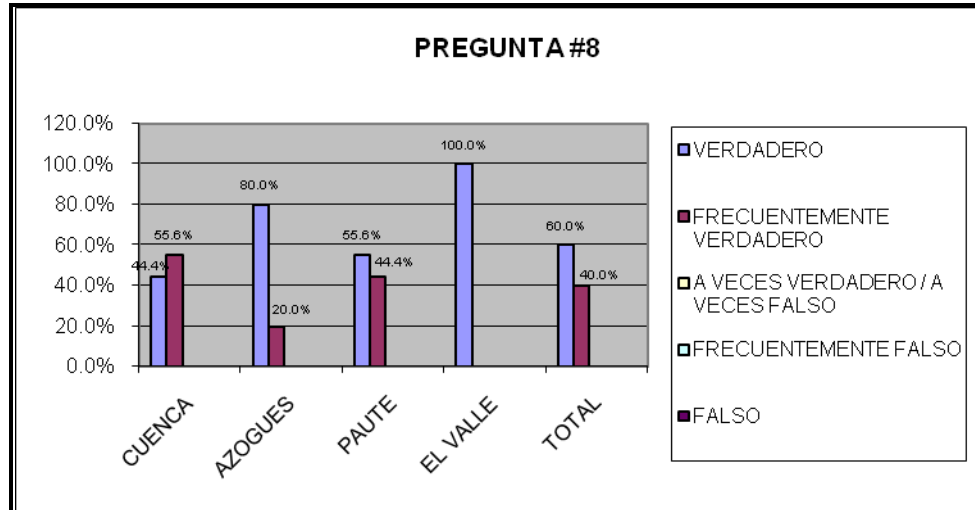
totalmente bien en el lugar en donde trabajan como en el caso del 88.9% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 44.4% de Paute.

En el cuadro B nos podemos dar cuenta que de igual forma que a nivel interno, el 11.1% de encuestados opinan que se sienten verdaderamente bien en el ambiente que trabajan de igual manera el 100% de Azogues, 33.3% de Paute y 100% de El Valle pero sin embargo el 88.9% de Cuenca y el 44.4% de Paute opinan que con frecuencia se siente bien y solo el 11.1% de que no se sienten verdaderamente bien.

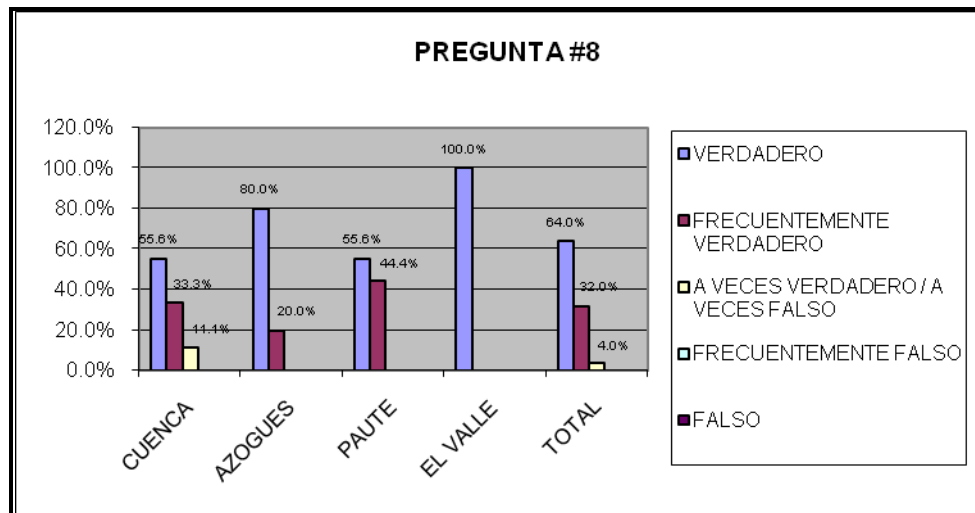
PREGUNTA #8

¿A la gente le gusta venir a trabajar aquí?

A



B



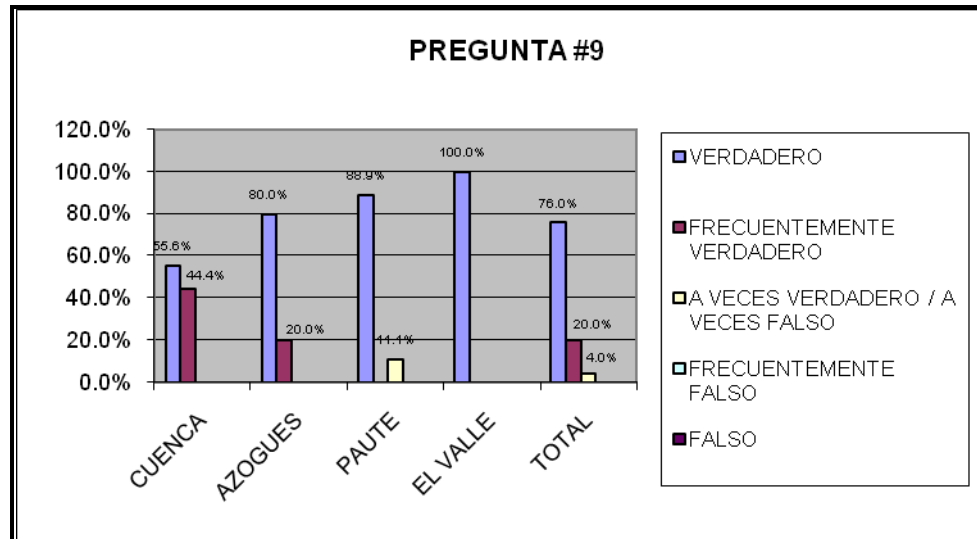
Como se puede ver en el cuadro A, el 44.4% de encuestados de Cuenca opinan que a la gente verdaderamente le gusta venir a trabajar en la Cooperativa, de la misma forma opinan el 80% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 100% de El Valle, mientras que el 55.6% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 44.4% de Paute establecen que frecuentemente a la gente le gusta venir a trabajar aquí.

Con respecto a esta pregunta el 55.6% de encuestados de la ciudad de Cuenca, opinan que a la gente sí le gusta venir a trabajar, de igual manera opinan el 80% de Azogues, 55.6% de Paute y el 100% de El Valle, mientras que el 33.3% de Cuenca establecen que a la gente le gusta venir a trabajar con frecuencia, de igual forma piensan el 20% de Azogues y el 44.4% de Paute, pero solo el 11.1% de Cuenca cree que a la gente le gusta venir a trabajar a veces.

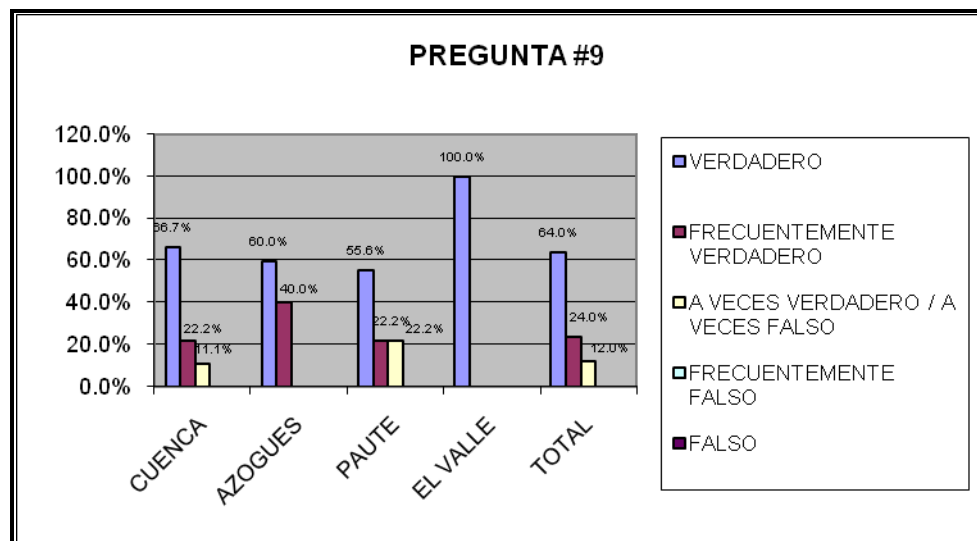
PREGUNTA #9

¿Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo?

A



B



A nivel interno del 100% de los encuestados de Cuenca, el 55.6% opinan que pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo pero el 44.4% establecen que con frecuencia pueden ser ellos mismos, mientras que el caso de Azogues el 80% sienten que pueden ser ellos mismos al igual que el 88.9% de Paute y el 100% de El Valle pero el 20% de Azogues

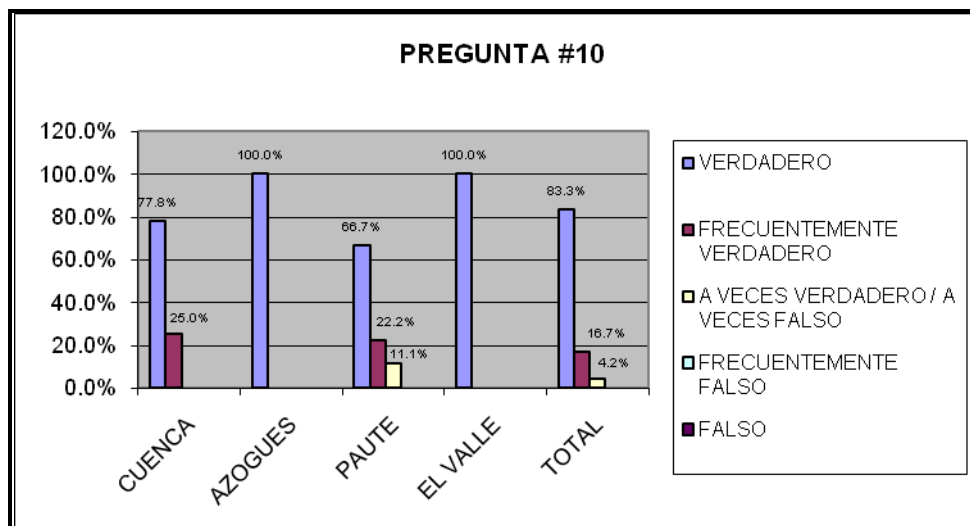
cree que con frecuencia pueden ser ellos mismo y el 11.1% opinan que no pueden ser ellos mismos en su totalidad.

En cambio a nivel externo el 56.7% de la ciudad de Cuenca opinan que se sienten verdaderamente bien en su trabajo de igual forma piensa el 60% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 100% de El Valle, sin embargo un 22.2% de Cuenca, 40% de Azogues y un 22.2% de Paute afirman que frecuentemente se sienten bien en su lugar de trabajo; y quienes opinan que a veces se sienten bien y a veces no son el 11.1% de Cuenca y el 22.2% de Paute.

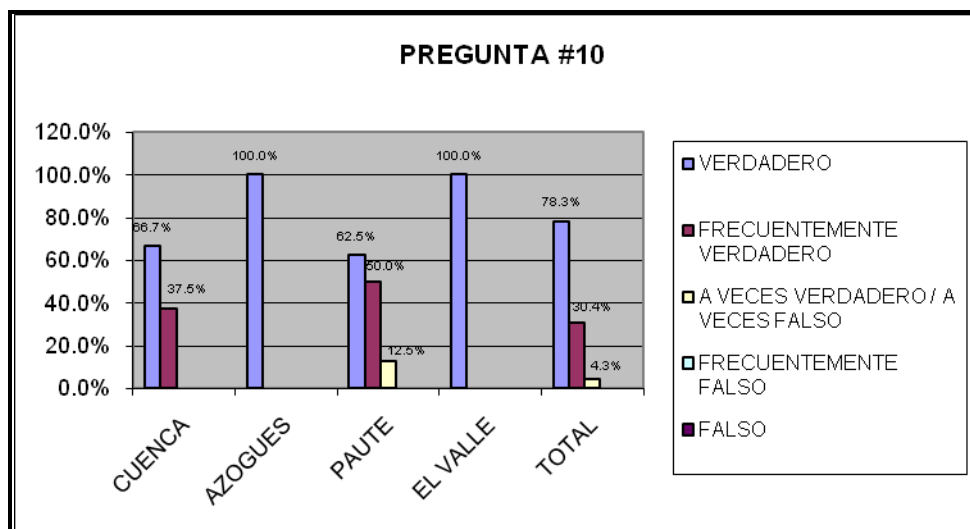
PREGUNTA #10

¿Formar parte de esto me hace sentir importante?

A



B



En el gráfico A, el formar parte de esto hace que verdaderamente se sientan importantes. Eso es lo que opinan el 77.8% de Cuenca, el 100% de Azogues, el 56.7% de Paute y el 100% de El Valle, mientras que los que opinan que frecuentemente se sientan importantes son: el 25% de Cuenca y el 22.2% de Paute y solamente el 11.1% de Paute,

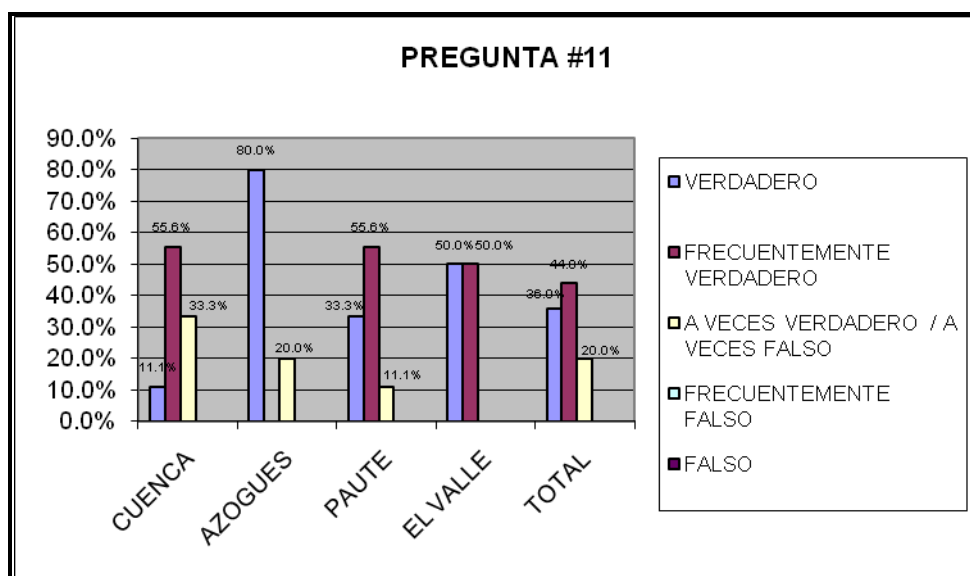
responde que a veces sí y a veces no, el formar parte de esto hace que realmente se sientan importantes.

En el grafico B, el 56.7% de Cuenca, el 100% de Azogues, el 62.5% de Paute y el 100% de El Valle, opinan que el formar parte de esto hace que verdaderamente se sientan importantes, pero en el caso del 37.5% de Cuenca y el 50% de Paute, responden que frecuentemente se sientan importantes al formar parte de esto, y solo el caso del 12.5% de Paute consideran que a veces sí y a veces no, el formar parte de esto hace que realmente se sientan importantes.

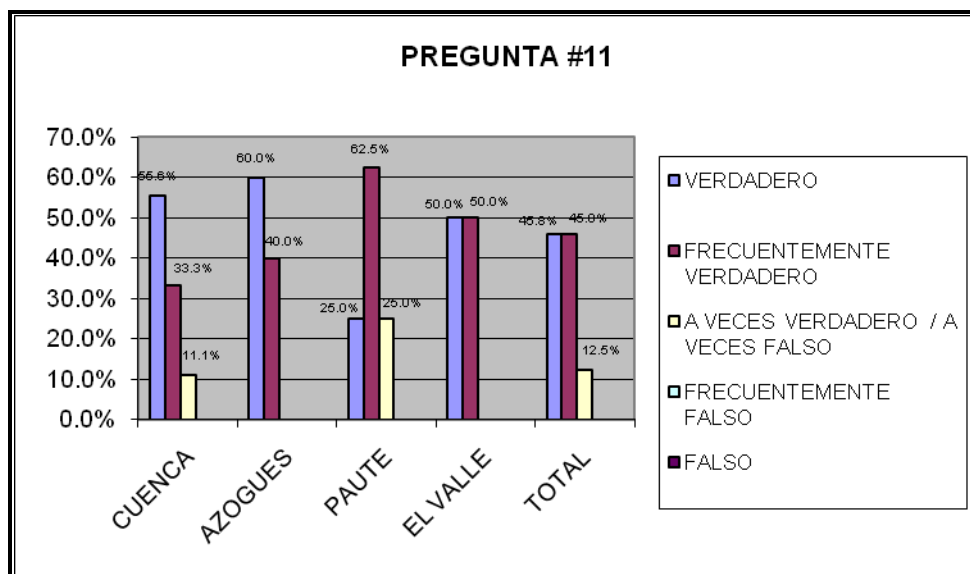
PREGUNTA #11

¿Este es un lugar amistoso donde trabajar?

A



B



Con respecto a esta pregunta el 11.1% de los encuestados de Cuenca respondieron que verdaderamente su lugar de trabajo es amistoso, de igual manera opinan el 80% de Azogues, el 33.3% de Paute y el 50% de El Valle sin embargo el 56.6% de Cuenca

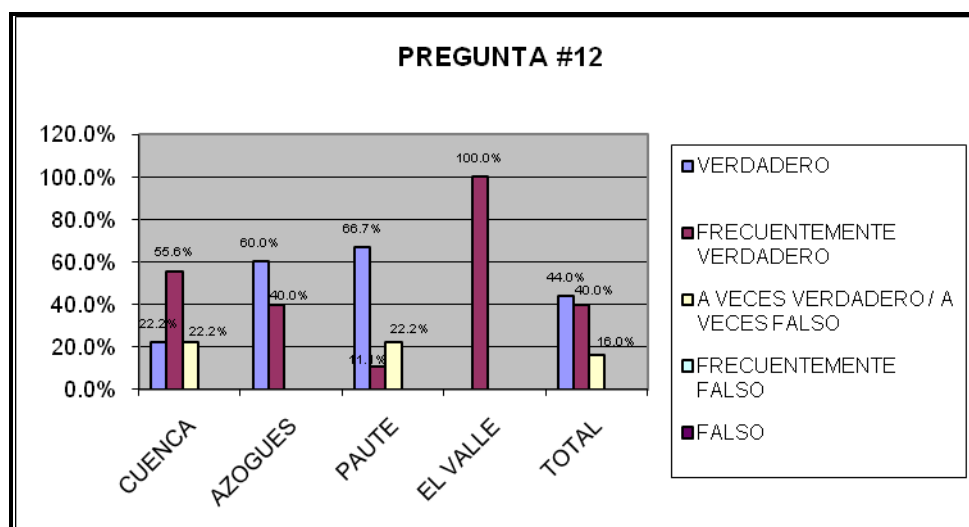
responden que con frecuencia es un lugar amistoso de igual forma dicen el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle, mientras que los que opinan que su lugar de trabajo a veces es amistoso y a veces no lo es son el 33.3% de Cuenca, 20% de Azogues y el 11% de Paute.

En el caso del cuadro B El 55.6% de Cuenca opinan que sienten un verdadero ambiente amistoso de trabajo de la misma manera piensan el 60% de Azogues , 25% de Paute y el 50% de El Valle mientras que los que opinan frecuentemente existe un ambiente amistoso son el 33.3% de la ciudad de Cuenca, el 40% de Azogues, el 62.5% de Paute y el 50% de El Valle sin embargo los que responden que a veces existe un ambiente amistoso y a veces no son el 11.1% de Cuenca y el 25% de Paute.

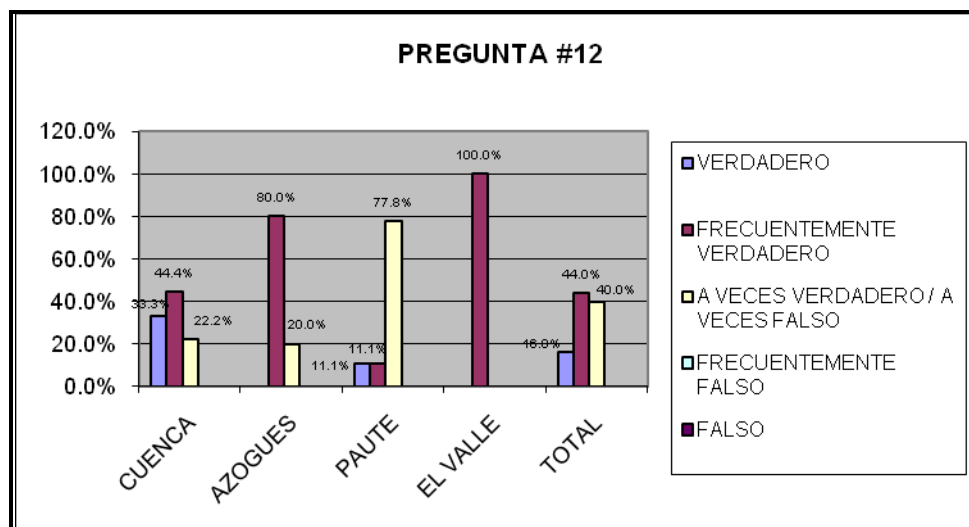
PREGUNTA #12

¿Uno puede contar con la colaboración de las personas?

A



B



En el caso de la ciudad de Cuenca 22.2% de los encuestados opinan que pueden contar verdaderamente con la colaboración de las personas, de igual forma piensan el 60% de los encuestados de Azogues y el 56.7% de El Valle, mientras tanto un 55.6% de Cuenca establecen que frecuentemente pueden contar con la colaboración de las personas, de igual manera piensan el 40% de Azogues, el

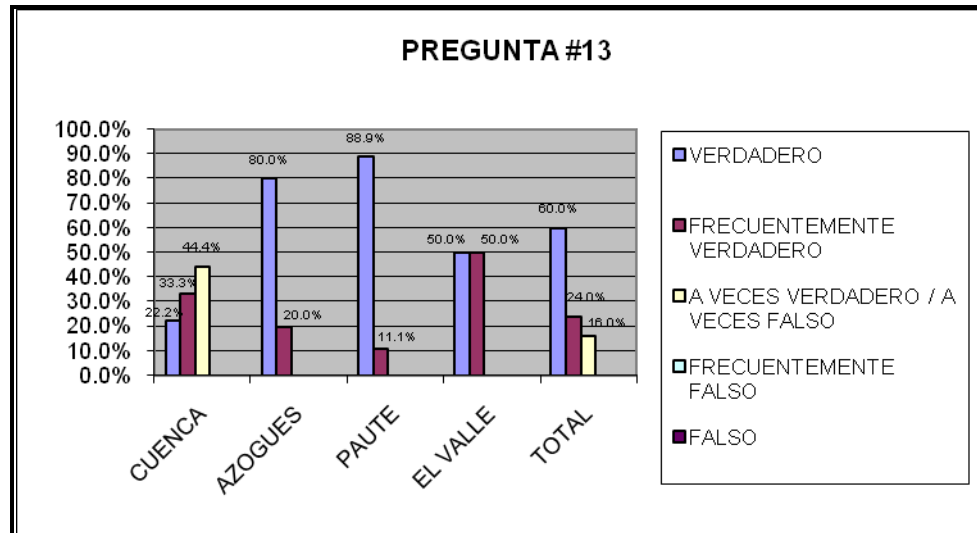
11.1% de Paute y el 100% de El Valle, mientras que hay un 22.2% de Cuenca que opina que a veces colaboran y a veces no las personas, de la misma manera nos responden el 22% de Paute.

En el segundo cuadro se puede observar que un 33.3% de Cuenca y un 11.1% de Paute afirman que las personas sí colaboran verdaderamente, mientras que un 44.4% de Cuenca, un 80% de Azogues, un 11.1% de Paute y 100% de EL Valle nos responden que las personas colaboran frecuentemente, sinembargo, quienes opinan que las personas a veces colaboran y a veces no son el 22.2% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 77.8% de Paute.

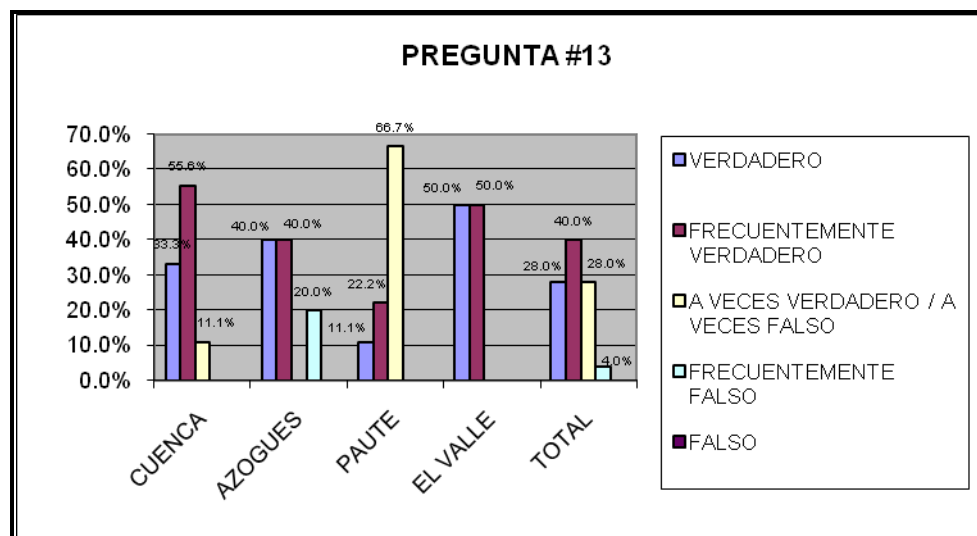
PREGUNTA #13

¿Puedo hacer cualquier pregunta y recibir una respuesta directa?

A



B



Las personas que dicen que sí pueden hacer cualquier pregunta y recibir una respuesta directa son el 22.2% de Cuenca, el 80% de Azogues, el 88.9% de Paute y el 50% de El Valle, mientras que los que opinan que frecuentemente realizan preguntas y reciben respuestas directas son el 33.3% de Cuenca, el 20% de Azogues, el 11.1% de Paute y el

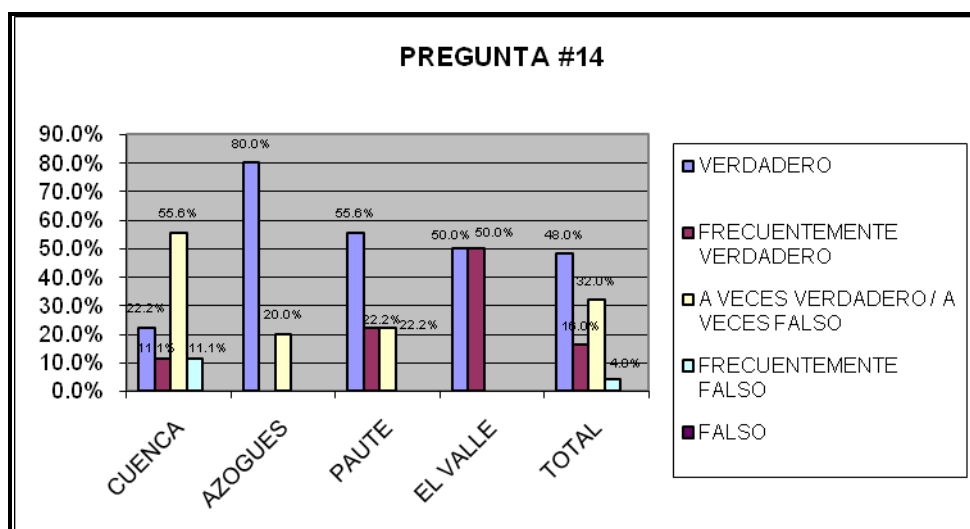
50% de el Valle, sin embargo solamente el 44.4% de la ciudad de Cuenca establecen que a veces reciben respuestas directas.

En el caso de a nivel externo el 88.3% de encuestados de Cuenca afirman que pueden hacer cualquier tipo de preguntas y recibir respuestas directas, de la misma manera opinan el 40% de Azogues, 11.1% de Paute y el 50% de El Valle, pero quienes establecen que frecuentemente se da este tipo de situación son el 55.6% de Cuenca, 40% de Azogues, 22.2% de Paute y el 50% de El Valle mientras que solamente en el caso del 11.1% de Cuenca y el 66.7% de Paute afirman que a veces pueden hacer cualquier tipo de preguntas y recibir respuestas directas.

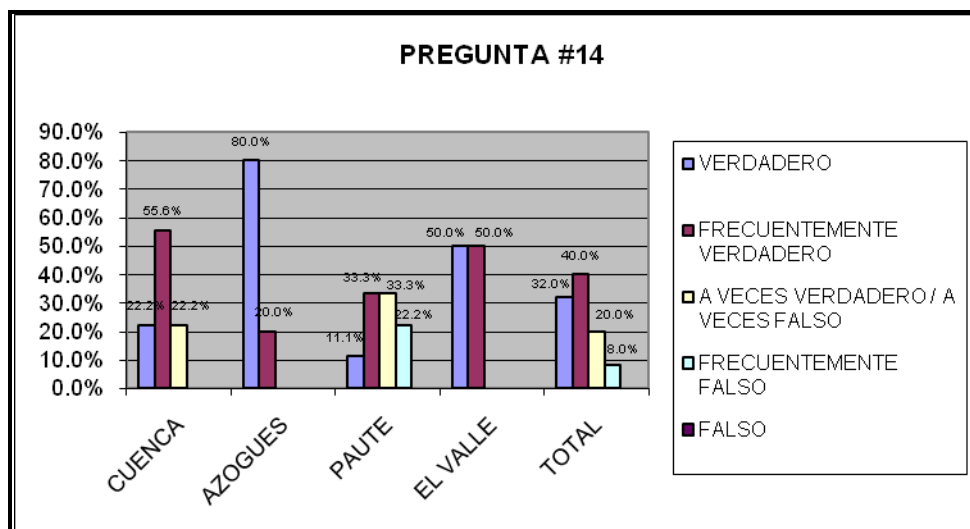
PREGUNTA #14

¿El diálogo entre compañeros es accesible y fácil de manejar?

A



B



El porcentaje de encuestados de la ciudad de Cuenca que opinan que el diálogo entre compañeros es fácil de manejar es el 22.2%, de igual forma piensan el 80% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle, sin embargo quienes piensan que su diálogo entre compañeros se maneja con frecuencia son el 11.1% de Cuenca, el 22.2% de Paute

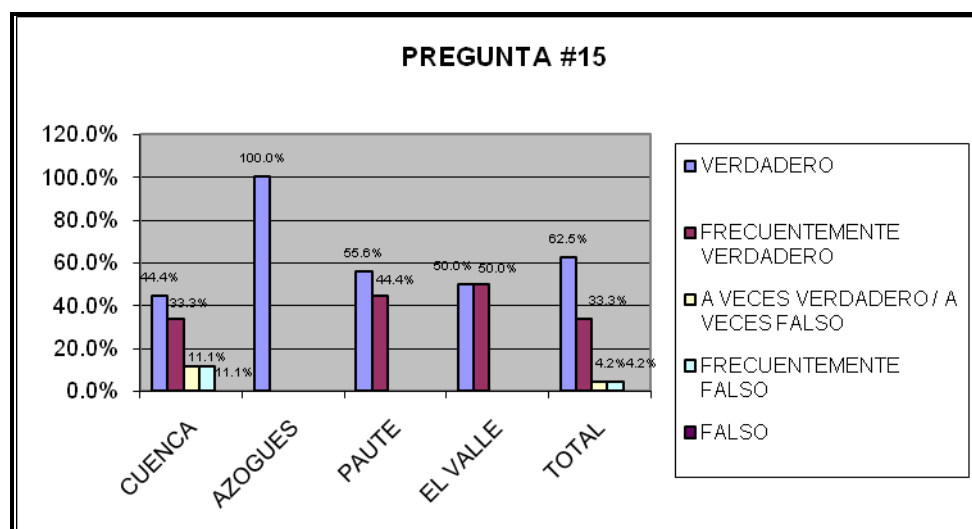
y el 50% de El Valle, pero existe el caso en que a veces se dá un manejo entre compañeros es en del 55.6% de los encuestados de Cuenca, el 20% de Azogues y el 22.2% de Paute, solamente el 11.1% de cuenca opinan que el diálogo entre compañeros es frecuentemente malo.

En el caso del cuadro B el 22.2% de encuestados de Cuenca opinan que es fácil manejar el diálogo entre compañeros, de la misma forma opinan el 80% de Azogues, el 11.1% de Paute y el 50% de El Valle, mientras que quienes opinan, que el diálogo entre compañeros es manejado con frecuencia son el 55.6% de Cuenca, el 20% de Azogues, el 33.3% de Paute y el 50% de El Valle, sin embargo hay quienes afirman que su dialogo no es tan bueno y nos referimos al 22.2% de la ciudad de Cuenca y al 33.3% del cantón Paute, solamente en el caso del 22.2% de Paute opinan que su diálogo entre compañeros es frecuentemente falso.

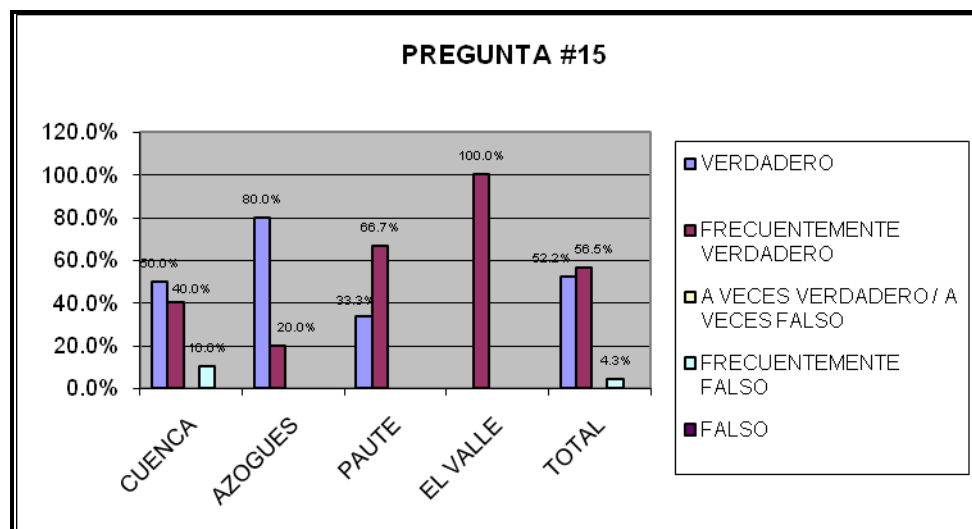
PREGUNTA #15

¿La gente es tratada de manera equitativa y sin preferencias?

A



B



En el gráfico A con respecto a esta pregunta, el 44.4% de los encuestados de Cuenca establecen que la gente es tratada equitativamente y sin preferencias, de igual manera manifiestan el 100% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle, mientras que los que piensan que frecuentemente su trato con la gente es justo y equitativo son el

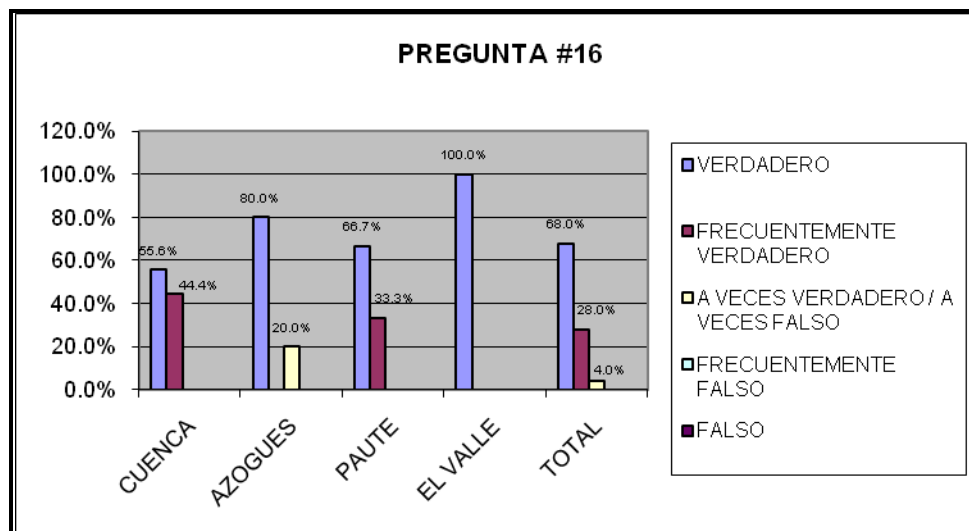
33.3% de Cuenca, el 44.4% de Paute y el 50% de El Valle. En el caso del 11.1% de Cuenca piensan que su trato con la gente a veces es equitativo y a veces no lo es y el otro 11.1% de esta misma ciudad afirma que el trato no es neutral.

Si observamos el grafico B nos podemos dar cuenta que quienes responden que la gente es tratada de manera justa y sin preferencias es el 50% de Cuenca, el 80% de Azogues y el 33.3% de Paute y quienes responden que la gente es tratada frecuentemente de manera equitativa y sin preferencias es el 40% de Cuenca, 20% de Azogues, el 66.7% de Paute y el 100% de El Valle, y solamente el 10% de Cuenca establecen que el trato hacia la gente es falso.

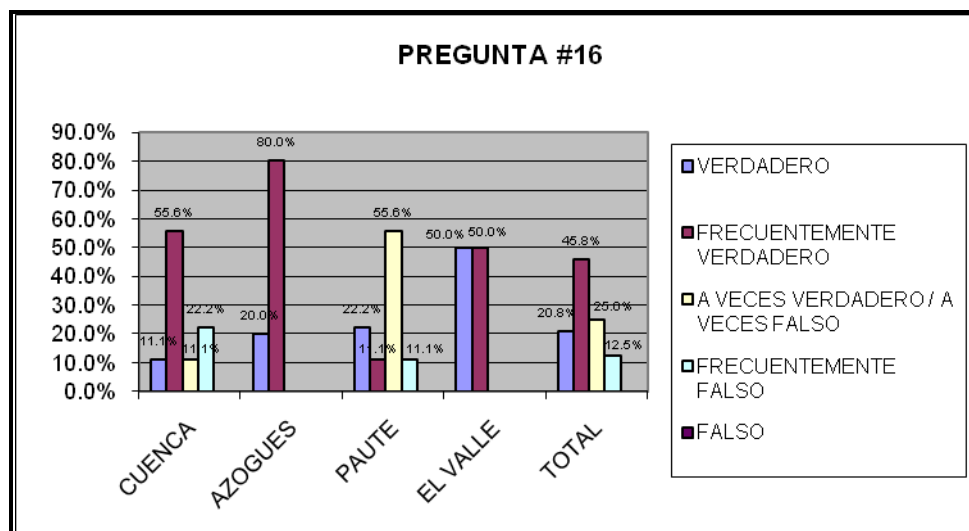
PREGUNTA #16

¿Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo?

A



B



El 55.6% de los encuestados de Cuenca, afirman que las personas verdaderamente se preocupan por sus compañeros de trabajo, de la misma manera opinan el 80% de Azogues, 66.% de Paute y el 100% de El Valle, sin embargo los que consideran que las personas frecuentemente se preocupan de sus compañeros son el 44.4% de Cuenca y el

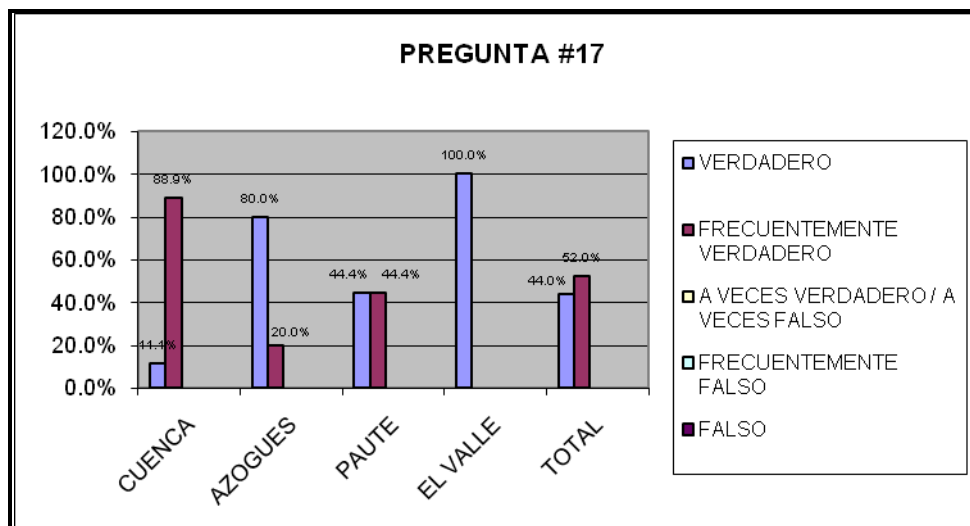
33.3% de Paute y los que creen que las personas a veces se preocupan por sus compañeros son el 20% de Azogues.

En el caso del segundo cuadro de esta pregunta, el 11.1% de Cuenca, el 20% de Azogues, el 22.2% de Paute y el 50% de El Valle afirman que las personas se preocupan de verdad de sus compañeros, y quienes piensan que las personas con frecuencia se preocupan son el 55.6% de Cuenca, 80% de Azogues, 11.1% de Paute y el 50% de El Valle. Mientras tanto, un 11.1% de Cuenca responden que a veces se preocupan por sus compañeros y de la misma manera dicen el 55.6% de Paute, pero solamente un 22.2% de Cuenca y un 11.1% de Paute establecen que las personas muy poco se preocupan por sus compañeros.

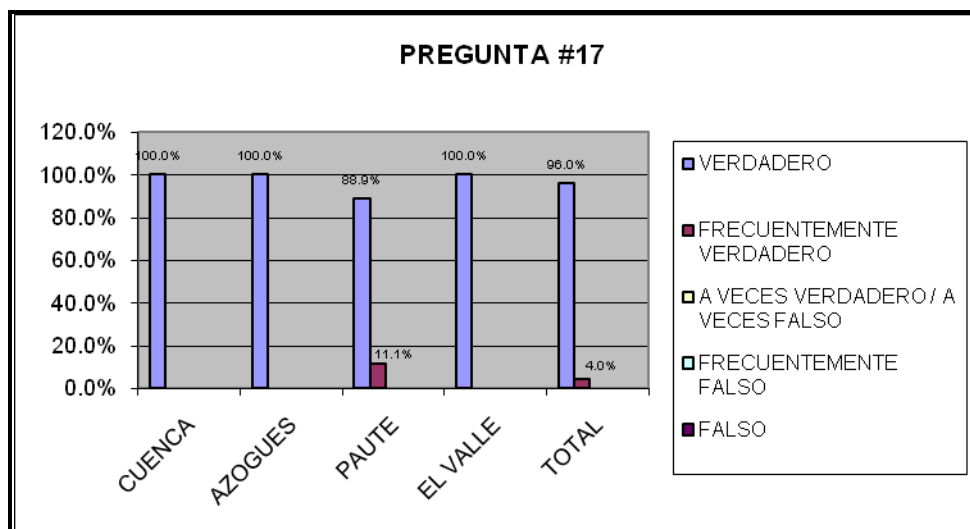
PREGUNTA #17

¿Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí?

A



B



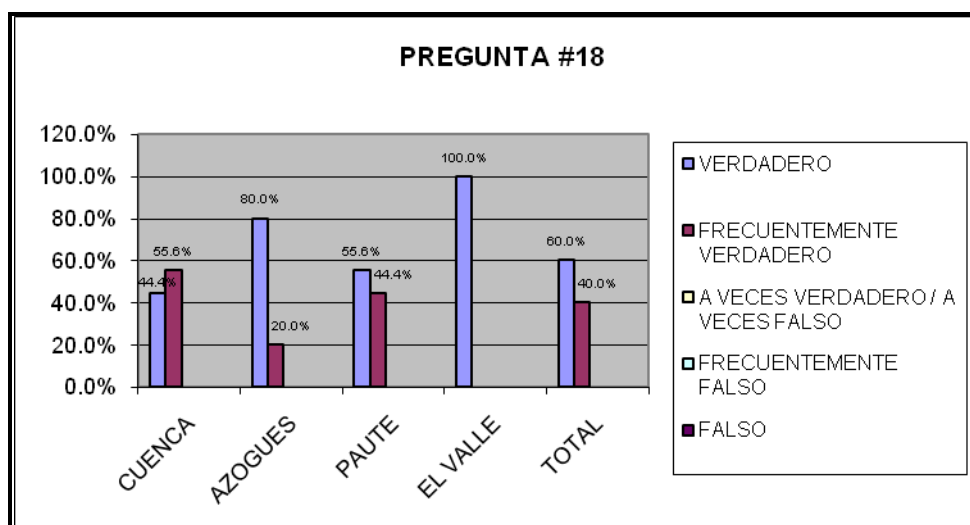
Con respecto a esta pregunta, el cuadro A nos muestra que el 11.1% de los encuestados de Cuenca responden que se sienten orgullosos de decirles a otros que trabajan aquí, de igual forma opinan el 80% de Paute, el 44.4% de Paute y el 100% de El Valle, y quienes opinan que frecuentemente se sienten orgullosos son el 88.9% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 44.4% de Paute.

En el caso del cuadro B el 100% de Cuenca, el 100% de Azogues y el 88.9% de Paute y el 100% de El Valle se sienten orgullosos al decirles a otros que trabajan aquí y solamente el 11.1% de Paute afirma que con frecuencia se sienten orgullosos.

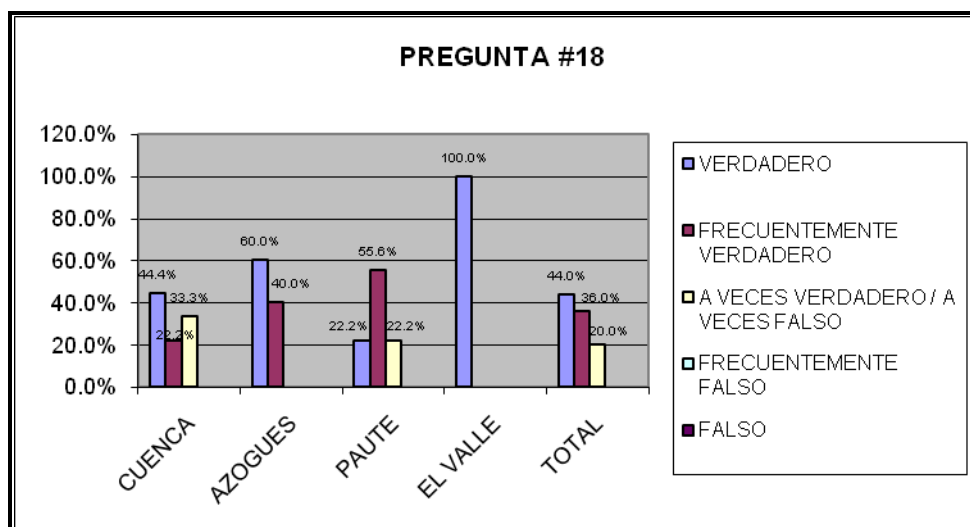
PREGUNTA #18

¿Aquí hay un sentido de familia o equipo?

A



B



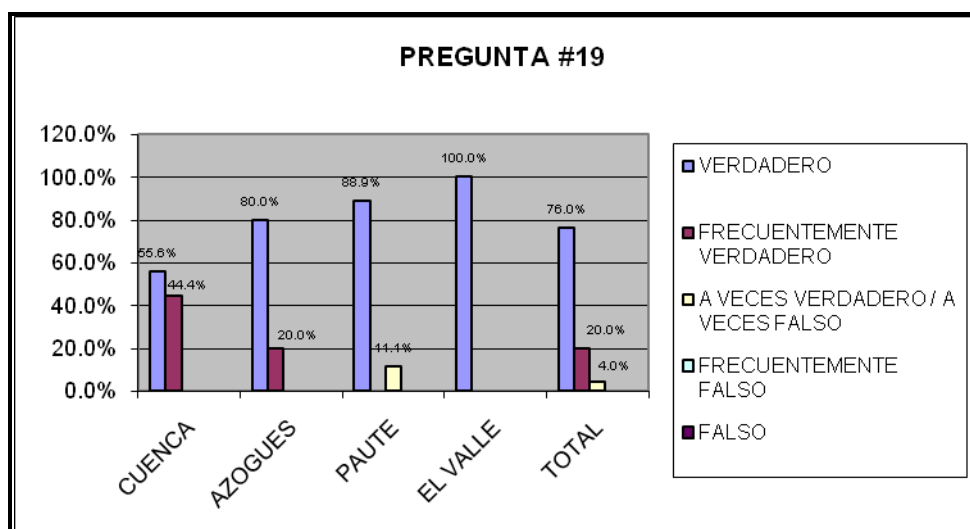
De la ciudad de Cuenca, el 44.4% de encuestados a nivel interno (cuadro A) afirman que existe un sentido de equipo y familia, de igual manera opinan el 80% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 100% de El Valle, pero en el caso del 55.6% de encuestados de Cuenca consideran que frecuentemente existe un sentido de familia y equipo de igual manera piensan el 20% de Azogues y el 44.54% de Paute.

A nivel externo (cuadro B) el 44.4% de los encuestados de la ciudad de Cuenca aseguran que existe un verdadero sentido de equipo y familia, de la misma manera afirman el 60% de Azogues, el 22.2 % de Paute y el 100% de El Valle, mientras que los que aseguran que frecuentemente existe un sentido de equipo y familia son el 22.2% de Cuenca, 40% de Azogues y el 55.6% de Paute y solamente el 33.3% de Cuenca y el 22.2% de Paute responden que a veces existe y a veces no existe un sentido de familia y equipo en la cooperativa.

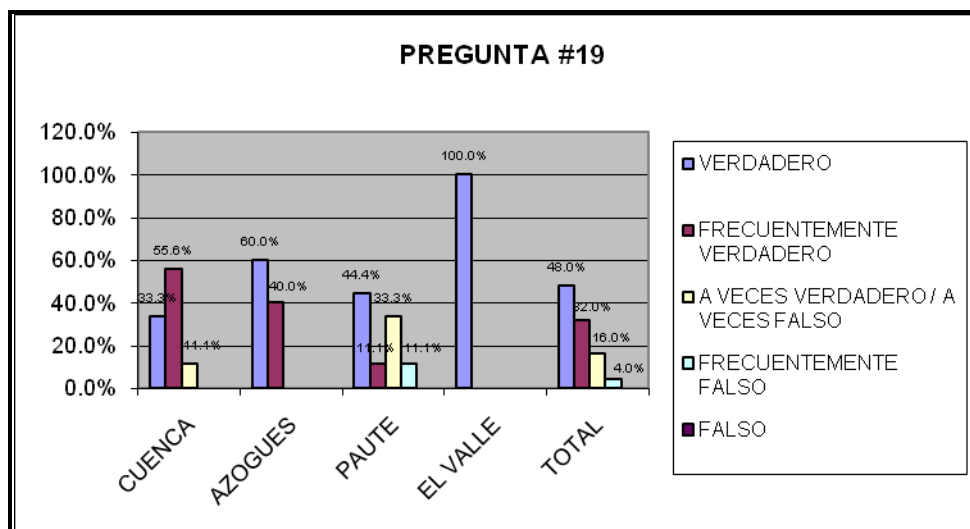
PREGUNTA #19

¿Aquí las personas celebran eventos especiales?

A



B



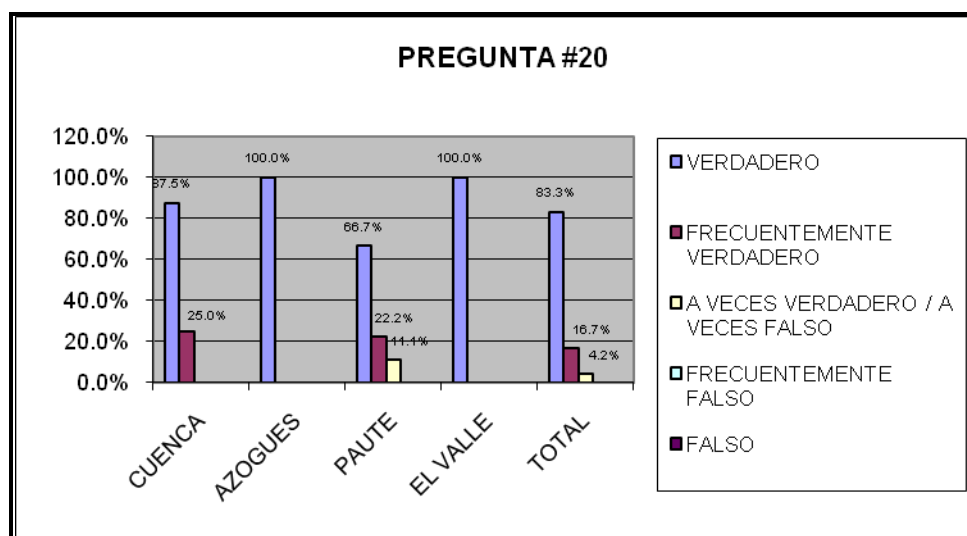
El 55.6% de los encuestados de Cuenca opinan que aquí verdaderamente se celebran eventos especiales, de igual manera opinan el 80% de Azogues, el 88.9% de Paute y el 100% de El Valle, pero quines opinan que frecuentemente se realizan estos eventos son 44.4% de Cuenca y el 20% de Azogues, sin embargo solo el 11.15 de Paute responde que a veces se celebran es tipo de eventos.

Mientras tanto, a nivel externo (cuadro B) el 33.3% de Cuenca, el 60% de Azogues, el 44.4% de Paute y el 100% de EL Valle determinan que aquí las personas celebran eventos especiales, pero en el caso del 55.6% de Cuenca, el 40% de Azogues y 11.1% de Paute opinan que frecuentemente se realizan eventos especiales, mientras que un 11.1% de Cuenca y un 33.3% de Paute responden que a veces se realizan estos eventos y quienes dicen que con poca frecuencia se da este tipo de actos son el 11.1% de Paute.

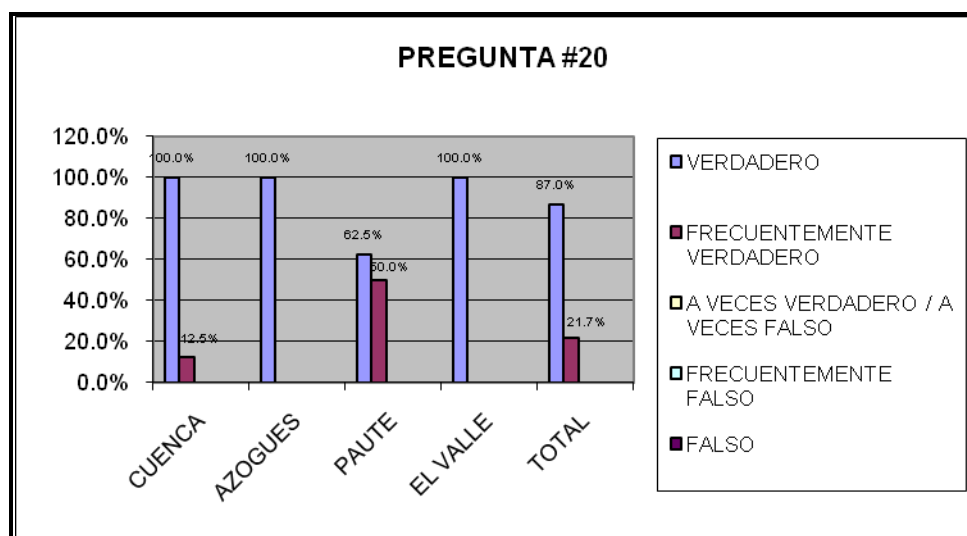
PREGUNTA #20

¿Cuando ingresas a la Cooperativa te hace sentir bienvenido?

A



B



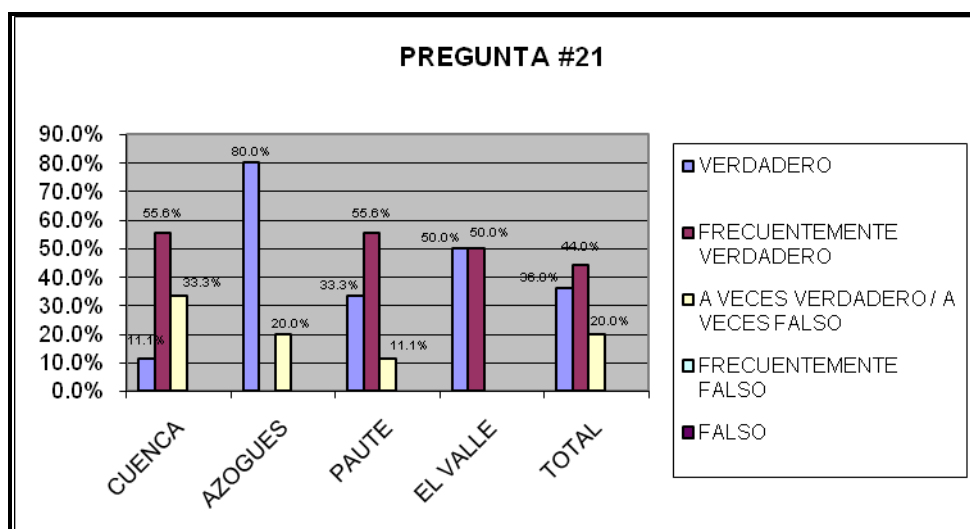
A nivel interno, el 87.5% de los encuestados de Cuenca, responden que verdaderamente cuando ingresan a la cooperativa te hace sentir bienvenido al igual que el 100% de Azogues, 66.7% de Paute y el 100% de El Valle, mientras que los que piensan que frecuentemente se sienten bienvenidos son el 25% de Cuenca y el 22.2% de Paute, y quienes se sienten a veces bienvenidos son el 11.1% de Paute.

A nivel externo el 100% de Cuenca, el 100% de Azogues, el 62.5% de Paute y el 100% de El Valle afirman que se sienten verdaderamente bien cuando ingresan a la cooperativa haciéndolos sentir bienvenidos y solo en el caso del 12.5% de Cuenca y el 50% de Paute frecuentemente tienen este sentimiento al ingresar a la cooperativa.

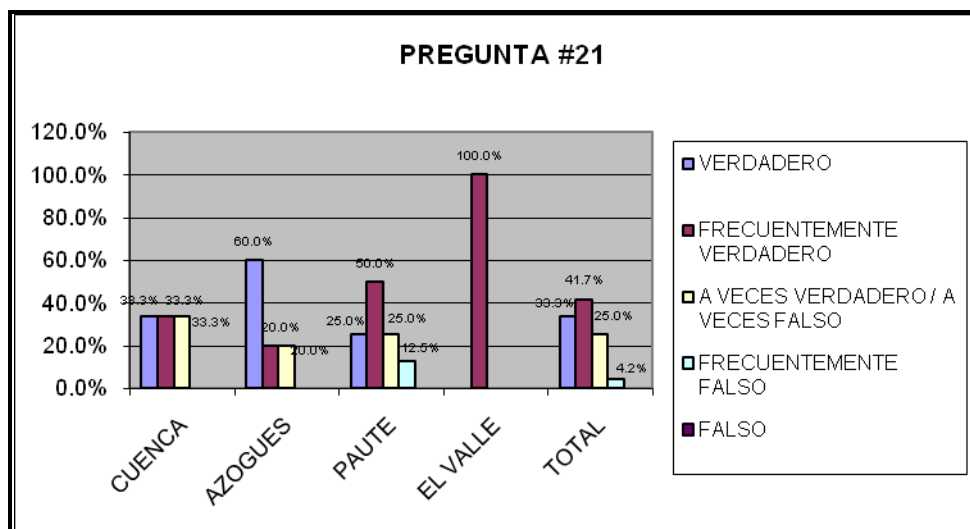
PREGUNTA #21

¿Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo?

A



B



En el caso del 11.1% de Cuenca, 80% de Azogues, 33.3% de Paute y el 50% de El Valle establecen que verdaderamente las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo, mientras tanto en el caso del 55.6% de Cuenca, 55.6% de Paute y el 50% de El Valle opinan que frecuentemente las personas se sienten dispuestas para dar trabajo

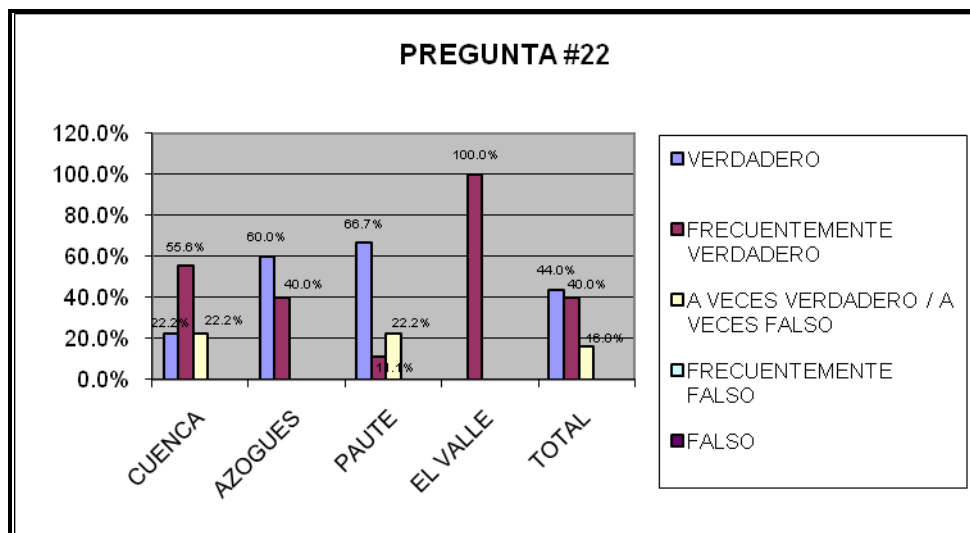
extra y solamente el 33.3% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 11.1% de EL Valle nos responden que a veces están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.

En el cuadro B, el 33.3% de Cuenca aseguran que verdaderamente están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo, de la misma manera piensan el 60% de Azogues y el 25% de Paute, mientras que los que responden que con frecuencia se sienten dispuestas a realizar dar más en su trabajo son el 33.3% de Cuenca, 20% de Azogues, 50% de Paute y 100% de El Valle, mientras tanto que el 33.3% de Cuenca manifiestan que a veces se sienten dispuestas y a veces, de igual forma piensan el 20% de Azogues y el 25% de Paute y solamente el 12.5% de Cantón afirman que casi nunca se sienten dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.

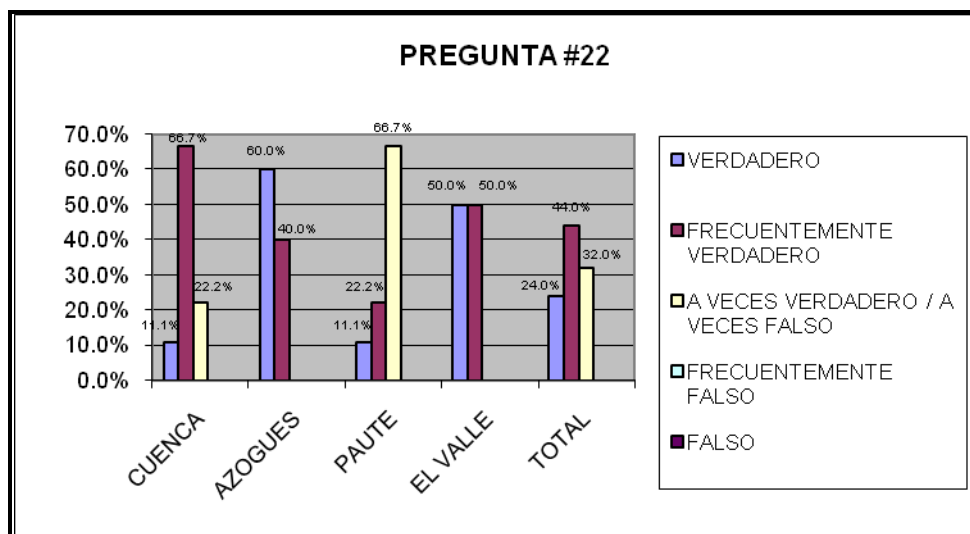
PREGUNTA #22

¿Las expectativas son indicadas claramente?

A



B



Sí observamos en el cuadro A (nivel interno) podemos darnos cuenta que quienes piensan que verdaderamente las expectativas son indicadas claramente son el 22.2% de Cuenca, 60% de Azogues y 66.7% de Paute, mientras que el 55.6% de Cuenca, 40% de Azogues, 11.1% de Paute y el 100% de El Valle responden que frecuentemente son

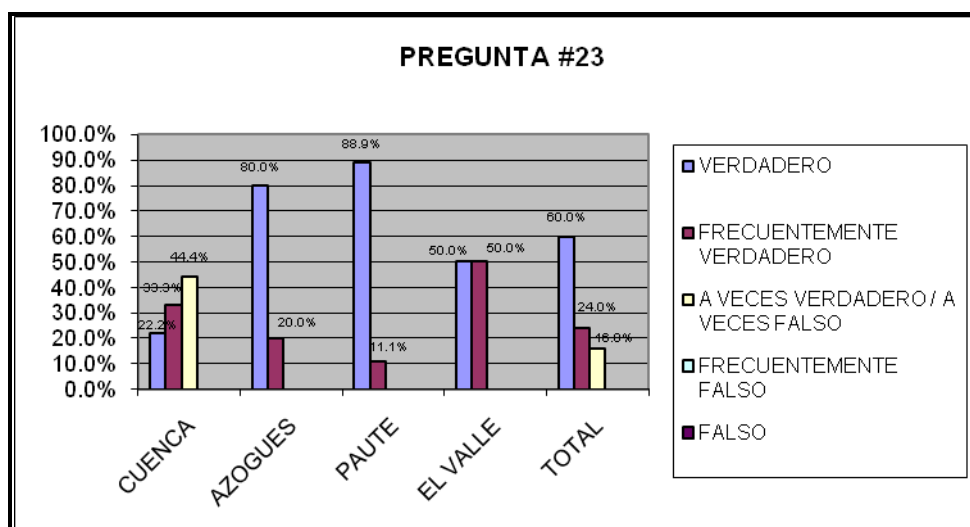
indicadas claramente, y el 22.2% de Cuenca y el 22.25 de Paute manifiestan que a veces las expectativas son indicadas claramente.

En el caso del cuadro B (nivel externo) el 11.1% de Cuenca, el 60% de Azogues, el 11.1% de Paute y el 50% de El Valle, responden que verdaderamente las expectativas las indican claramente, sin embargo, el 66.7% de encuestados de la ciudad de Cuenca, el 40% de Azogues, el 22.2% de Paute y el 50% de El Valle aseguran que con frecuencia las expectativas las indican de una manera clara y quienes afirman que estas expectativas a veces las indican y a veces no son el 22.2% de Cuenca y 66.7% de Paute.

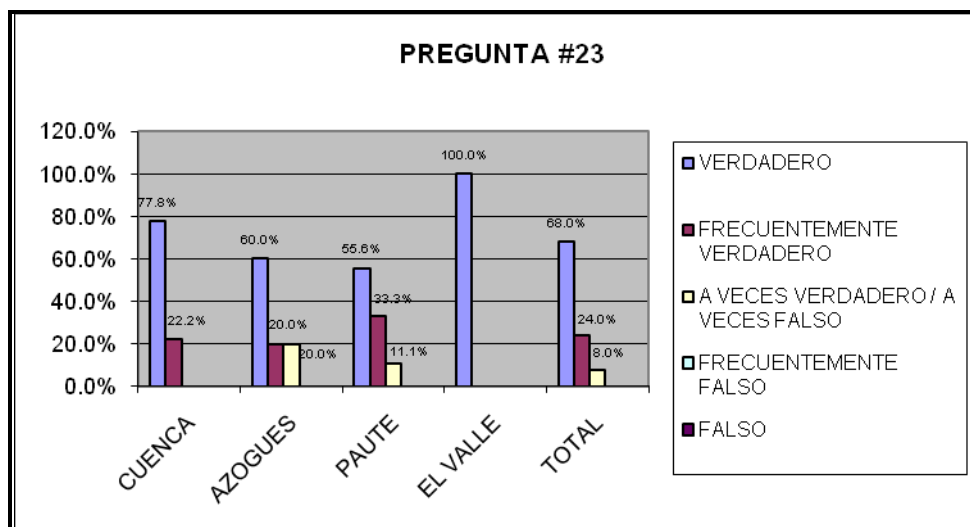
PREGUNTA #23

¿Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "solo un trabajo"?

A



B



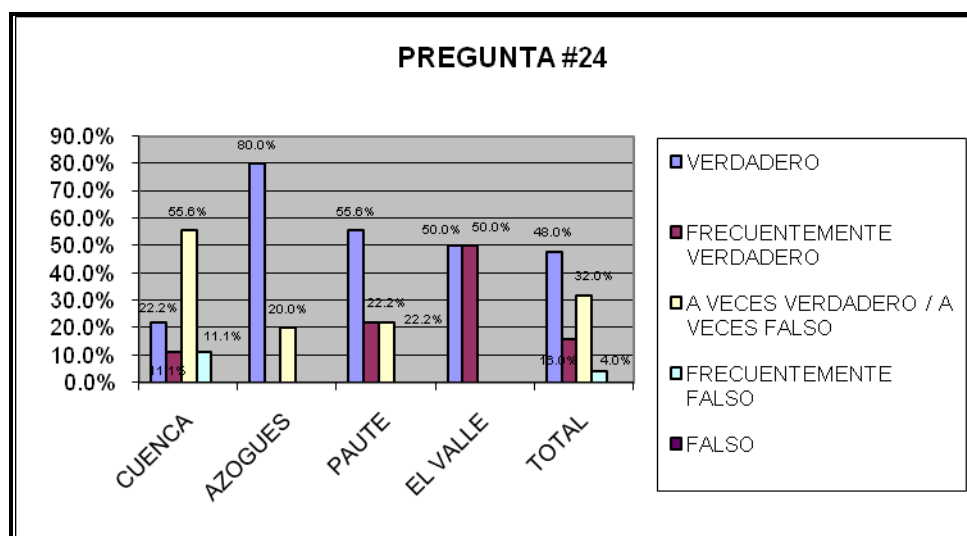
Quienes piensan verdaderamente que su trabajo no es solo un trabajo son el 22.2% de Cuenca, 80% de Azogues, 88.9% de Paute y el 50% de El Valle, de la misma manera hay quienes piensan frecuentemente que su trabajo tiene un significado especial y que no es solo un trabajo y estos son el 33.3% de encuestados de la ciudad de Cuenca, el 20% de Azogues, el 11.1% de Paute y el 50% de El Valle y solo en el caso del 44.4% de la Cuenca responden que a veces sienten que su trabajo no es solo un trabajo.

Mientras tanto, en el caso del segundo cuadro, el 77.8% de Cuenca responde que verdaderamente su trabajo tiene un significado especial, de la misma manera opinan el 60% de Azogues, 55.6% de Paute y el 100% de El Valle, sin embargo, el 22.2% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 33.3% de Paute responden que frecuentemente tienen este sentimiento y solamente en el caso del 20% de Azogues y el 11.1% de Paute piensan a veces que su trabajo no es solo un trabajo.

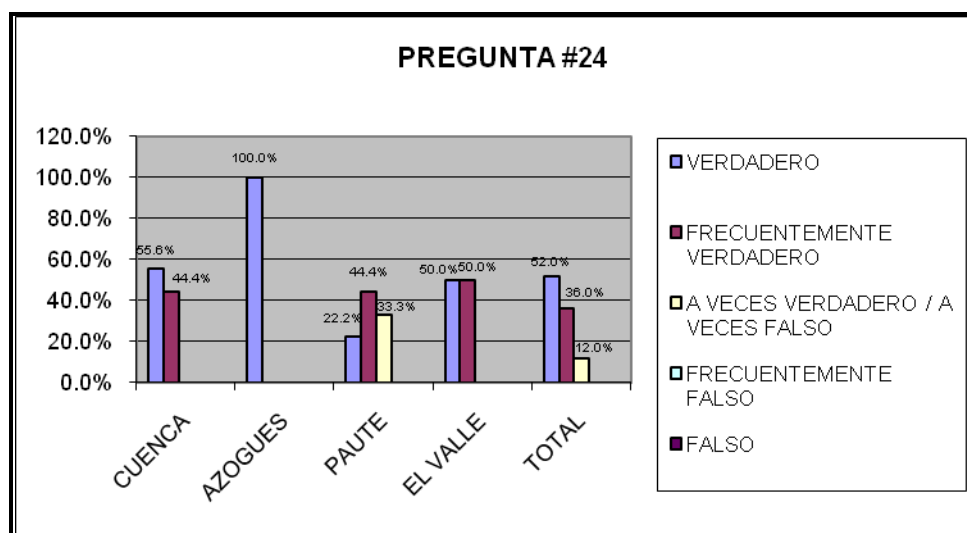
PREGUNTA #24

¿Se reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo?

A



B



El 22.2% de encuestados de Cuenca, reconocen que pueden darse errores involuntarios, de la misma manera piensan el 80% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle, mientras hay quienes piensan que frecuentemente reconocen este tipo de errores como el 11.1% de Cuenca, el 22.2% de Paute y el 50% de El Valle, sin embargo, el 55.6% de Cuenca, 20% de Azogues y el 22.2% de Paute nos responden que a veces sí y

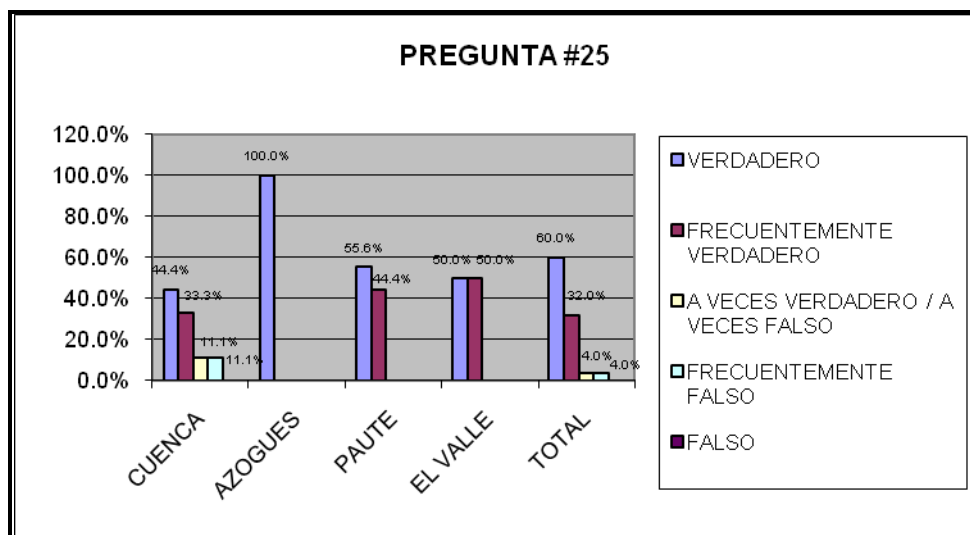
a veces no se dan estos errores involuntarios y que solamente el 11.1% de Cuenca piensan que con poca frecuencia reconocen los errores involuntarios.

En cambio en el caso del 55.6% de Cuenca, 100% de Azogues, 22.2% de Paute y el 50% de El Valle reconocen que pueden darse este tipo de errores involuntarios, pero quienes dicen que con frecuencia se pueden dar este tipo de errores son el 44.4% de Cuenca, el 44.4% de Paute y el 50% de El Valle y el 33.3% de Paute manifiesta que a veces se reconocen los errores involuntarios.

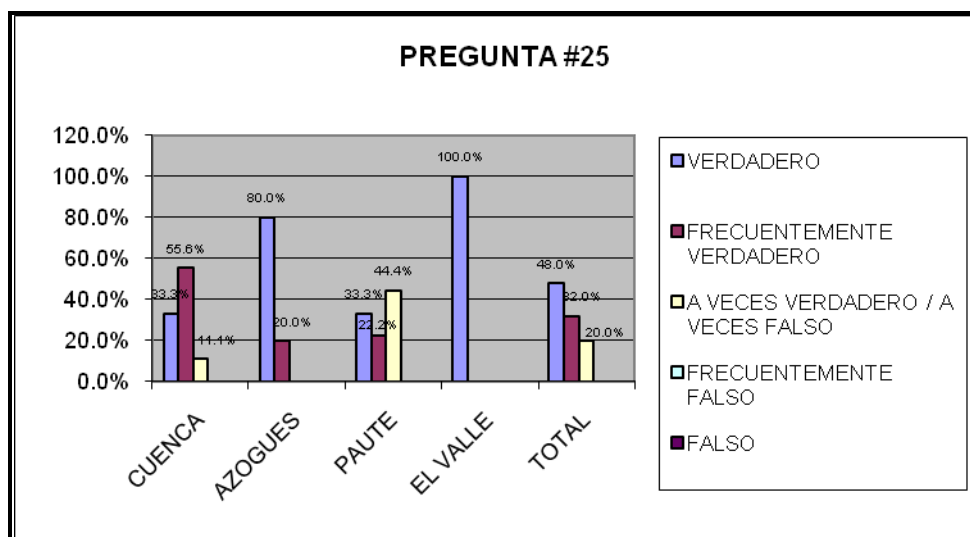
PREGUNTA #25

¿Se confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente?

A



B



Quienes afirman que verdaderamente las personas realizan un buen trabajo sin tener que supervisarlas son el 44.4% de encuestados de Cuenca, el 100% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle, mientras que el 33.3% de encuestado de Cuenca , 44.4% de Paute y el 50% de El Valle, responden que frecuentemente confían que las personas sin

ser supervisadas podrían realizar un buen trabajo, sin embargo, un 11.1% de Cuenca asegura que a veces podrían realizar un buen trabajo y el otro 11.1% de Cuenca responden que casi nunca podrían realizar un buen trabajo sin ser supervisadas.

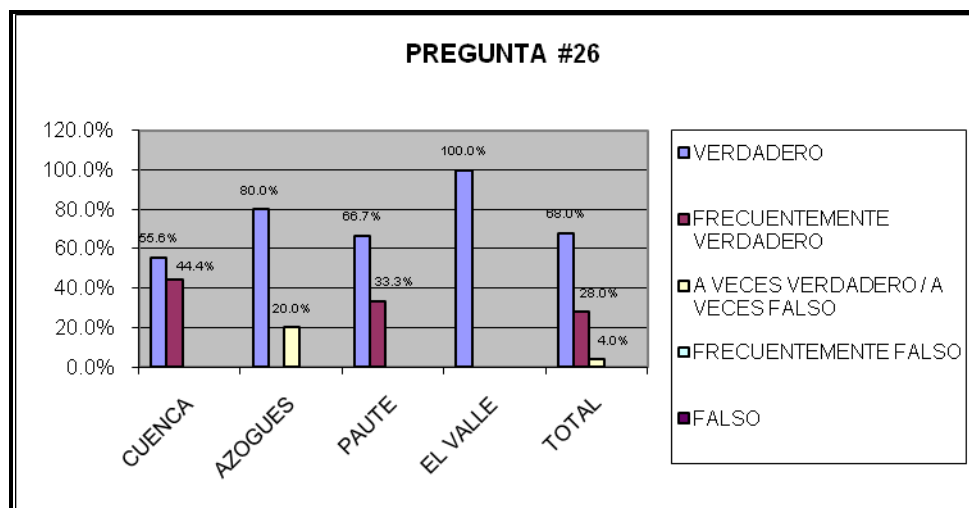
Mientras tanto en el cuadro B el 33.3% de Cuenca piensa que sin ser supervisadas las personas realizan un buen trabajo, de la misma manera opinan el 80% de Azogues, el 33.3% de Paute y el 100% de El Valle.

Un 55.6% de Cuenca, un 20% de Azogues y un 22.2% de Paute establecen que frecuentemente confían que las personas realicen un buen trabajo sin la necesidad de estar siendo supervisadas y solo el caso del 11.1% de Cuenca y el 44.4% de Azogues aseguran que a veces sí y a veces no confían en el buen trabajo de las personas sin ser supervisadas.

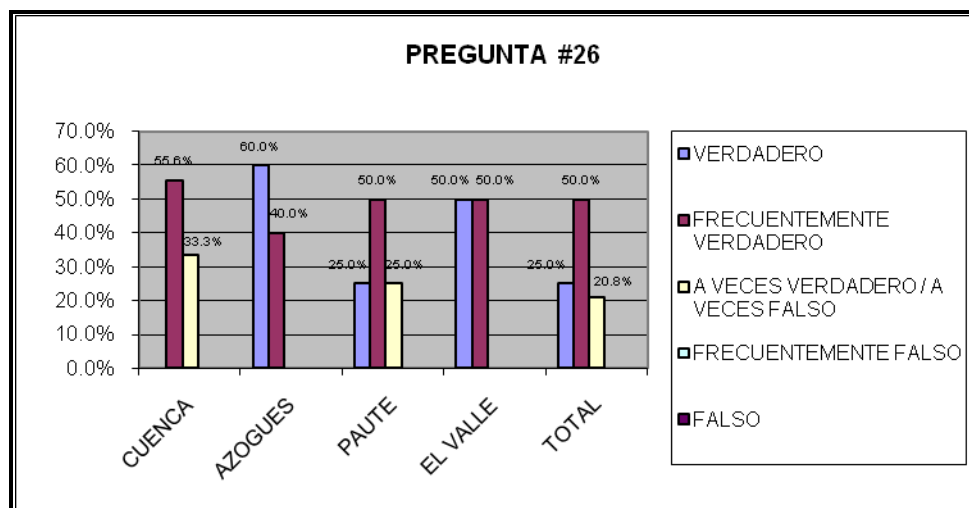
PREGUNTA #26

¿Se involucra a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o ambiente de trabajo?

A



B



En el cuadro a nivel interno se puede observar que el 55.6% de Cuenca, el 80% de Azogues, el 66.7% de Paute y el 100% de El Valle opinan que verdaderamente se involucra a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o ambiente de trabajo, mientras que el 44.4% de Cuenca y el 33.3% de Paute afirman que con frecuencia se les

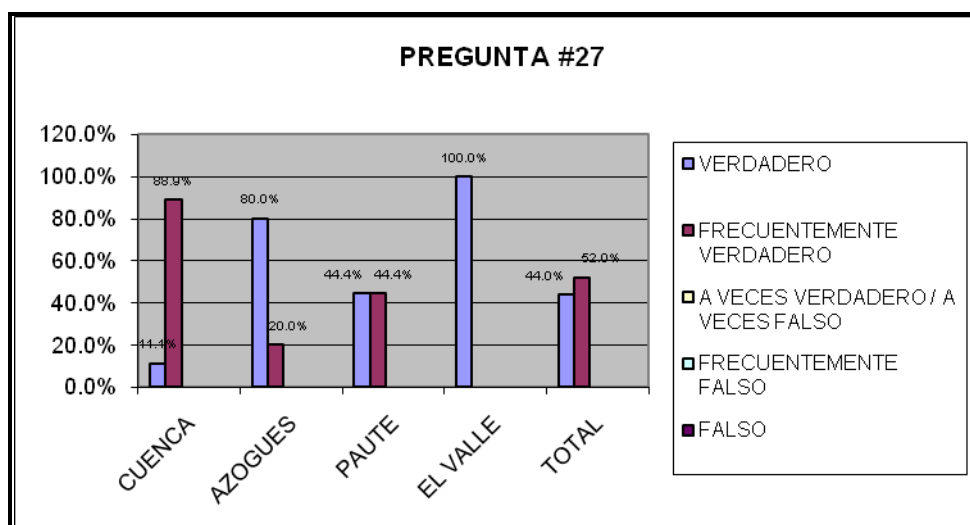
involucra y solamente en el caso del 20% de Azogues responden que a veces sí y a veces no se les involucra en las decisiones que afectan su trabajo o ambiente.

En el caso del cuadro a nivel externo, observamos que el 60% de Azogues, el 25% de Paute y el 50% de El Valle, verdaderamente a las personas se las involucra en las decisiones, sin embargo, el 55.6% de Cuenca, el 40% de Azogues, el 50% de Paute y el 50% de El Valle aseguran que frecuentemente se las involucra a las personas y solo en el caso del 33.3% de Cuenca y el 25% de Paute responden que a veces sí y a veces no se las involucra a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o ambiente de trabajo.

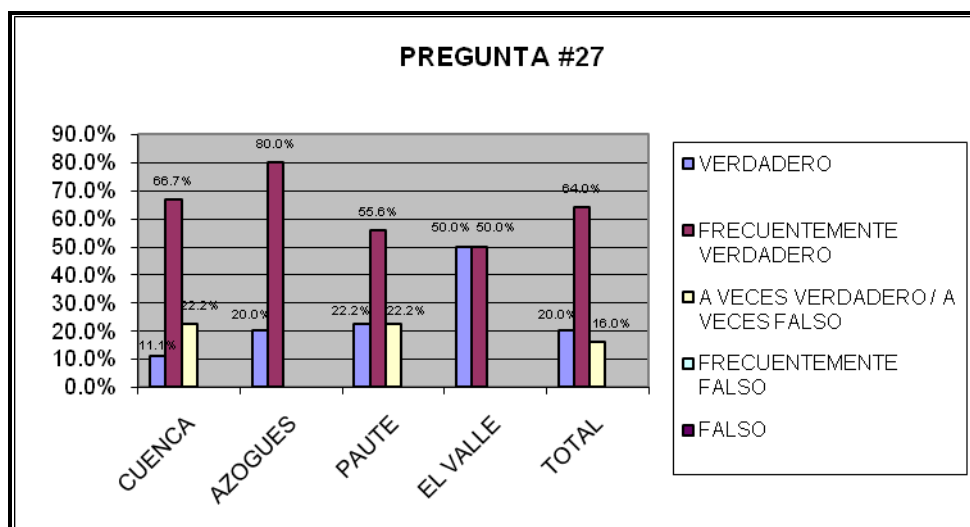
PREGUNTA #27

¿Hay una buena asignación de trabajo y coordinación de las personas?

A



B



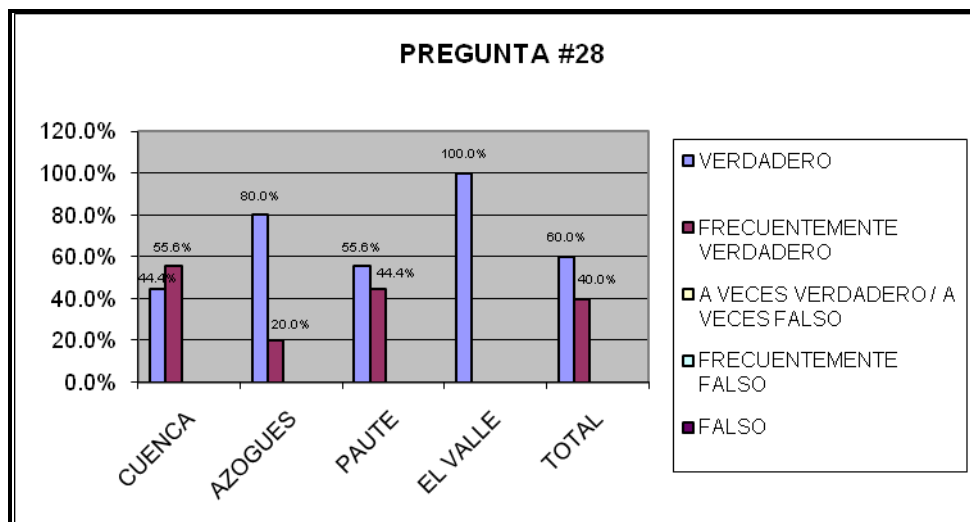
Según esta pregunta el 11.1% de la ciudad de Cuenca opinan que verdaderamente existe una buena asignación de trabajo y coordinación de las personas por lo que el 80% de Azogues, el 44.4% de Paute y el 100% de El Valle opinan de la misma manera, mientras que quienes opinan que esta situación se da frecuentemente son el 88.95 de la ciudad de Cuenca, el 20% de Azogues y el 44.4% de Paute.

Mientras tanto en el caso de el gráfico B el 11.1% de encuestados de Cuenca, responden que sí existe una buena asignación de trabajo y coordinación, de la misma manera opinan el 20% de Azogues, el 22.2% de Paute y el 50% de El Valle, sin embargo, el 22.2% de Cuenca y el 22.2% de Paute afirman que a veces existe y a veces no existe una buena asignación de trabajo y coordinación de las personas.

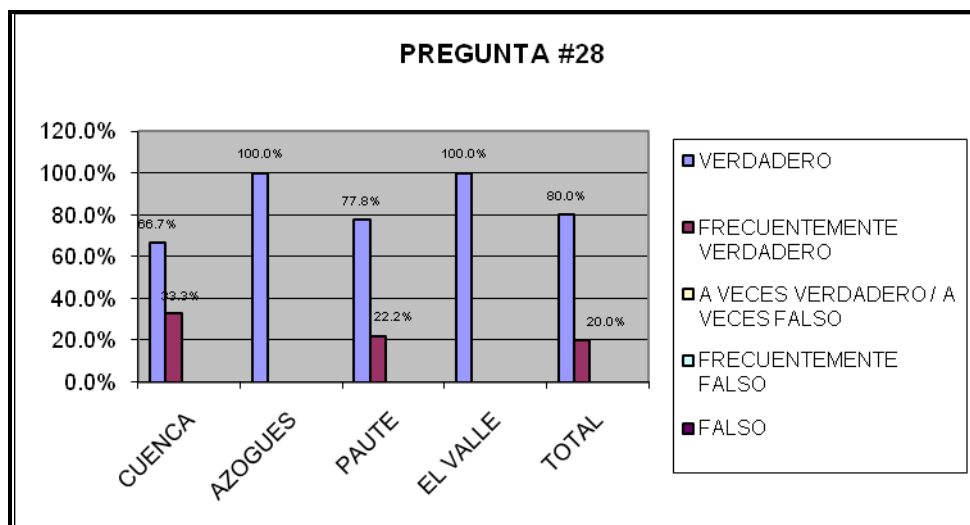
PREGUNTA #28

¿La gente es tratada justamente sin importar su sexo?

A



B



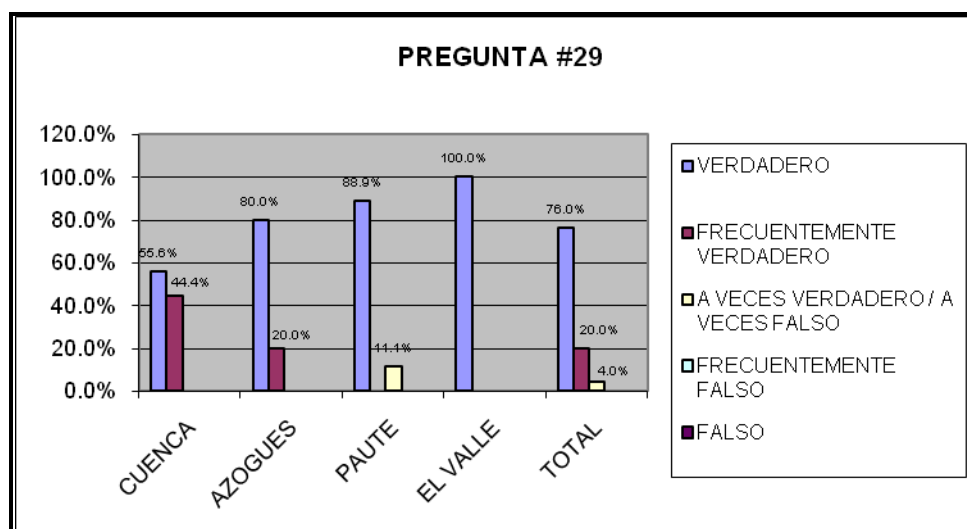
Con respecto a esta pregunta, el 44.4% de encuestados de la ciudad de Cuenca opinan que la gente es tratada justamente sin importar su sexo, de igual forma responden el 80% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 100% de El Valle, pero en el caso del 55.6% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 44.4% de Paute establecen que la gente frecuentemente es tratada justamente.

En el caso de a nivel externo el 56.7% de la ciudad de Cuenca, el 100% de la ciudad de Azogues, el 77.8% del cantón Paute y el 100% de la parroquia El Valle opinan que la gente es tratada justamente y sin importar su sexo, pero el 33.3% de Cuenca y el 22.2% de Paute afirman que la gente con frecuencia no totalmente es tratada de esa manera.

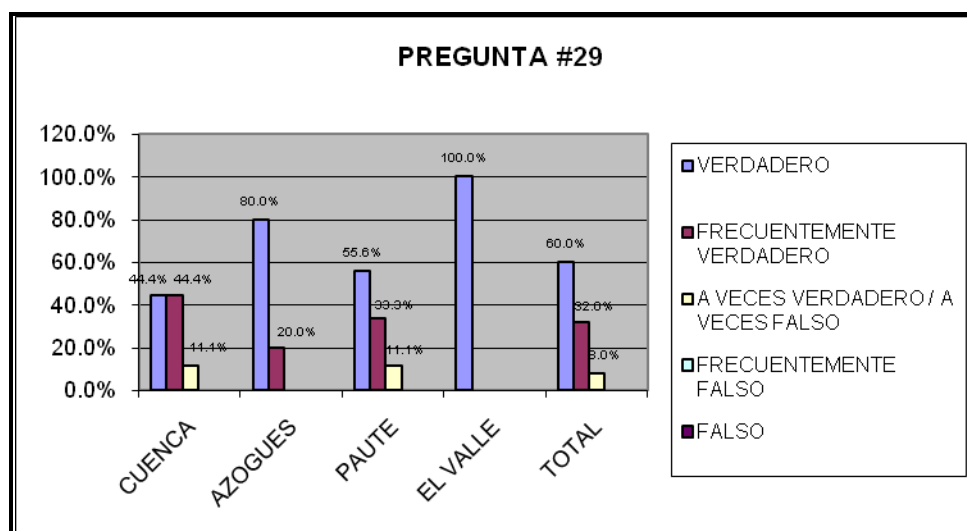
PREGUNTA #29

¿Estamos todos juntos en esto?

A



B



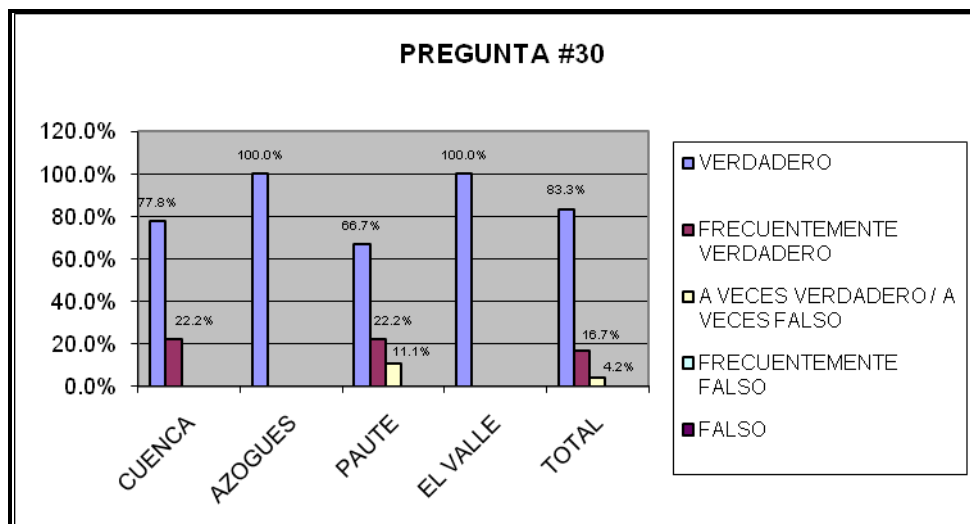
A nivel interno podemos observar que el 55.6% de la ciudad de Cuenca, de igual forma el 80% de Azogues, el 88.9% de Paute y el 100% de El Valle consideran que de verdad todos están juntos en esto, mientras que en el caso del 44.4% de Cuenca y el 20% de Azogues nos responden que frecuentemente todos están juntos en esto, y solamente el 11.1% de Paute nos dicen que a veces sí y a veces no todos están juntos en esto.

En cambio a nivel externo el 44.4% de Cuenca, 80% de Azogues, 55.6% de Paute y 100% de El Valle establecen que verdaderamente todos están juntos en esto, sin embargo, el 44.4% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 33.3% de Paute aseguran que frecuentemente todos se encuentran juntos en esto y que solamente el 11.1% de Cuenca y el 11.1% de Paute nos responden que a veces sí y a veces no todos están juntos en esto.

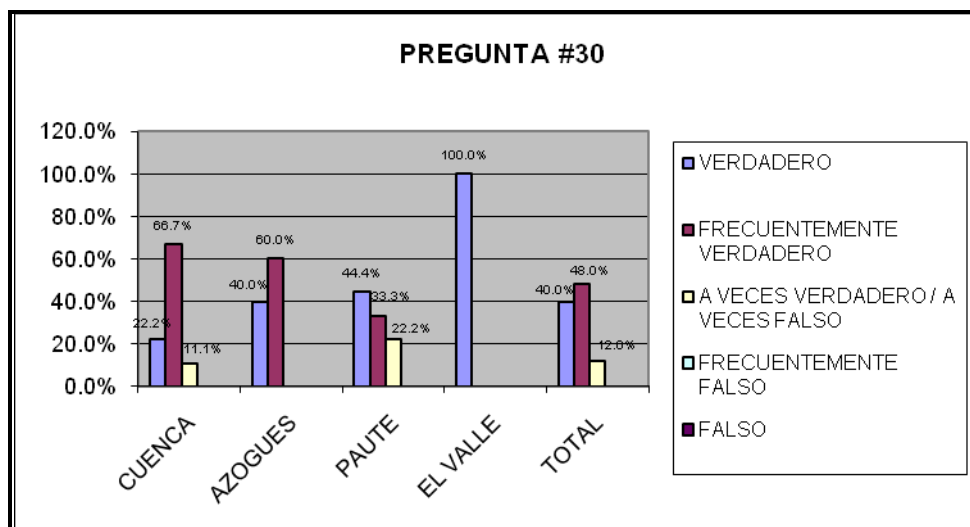
PREGUNTA #30

¿Puedo ausentarme para atender asuntos personales de importancia?

A



B



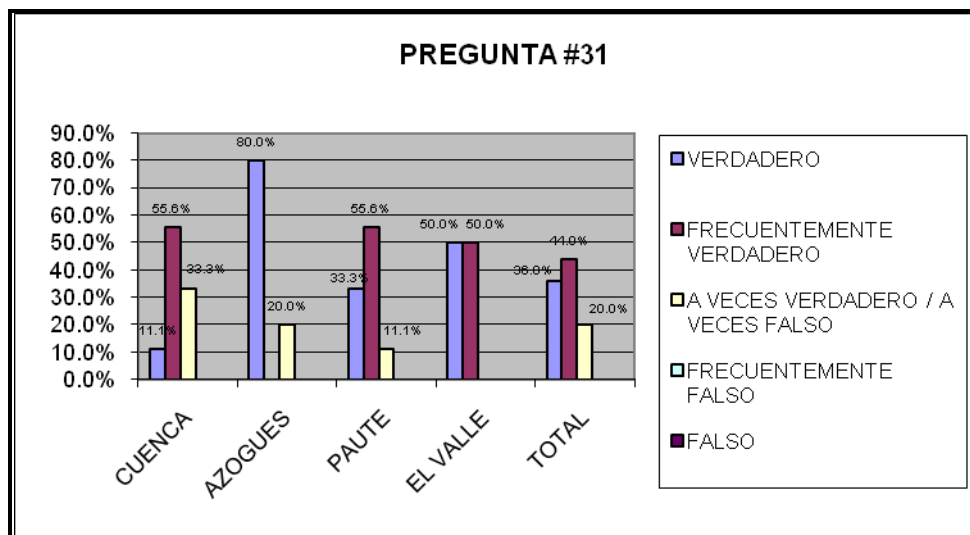
En el cuadro A (nivel interno) podemos darnos cuenta que quienes opinan que pueden ausentarse para atender asuntos personales de importancia son el 77.9% de Cuenca, el 100% de Azogues, el 66.7% de Paute y el 100% de El Valle, mientras que los que establecen que frecuentemente pueden ausentarse para atender sus asuntos personales son el 22.2% de Cuenca y el 22.2% de Paute, y solamente el 11.1% de Paute opinan que a veces pueden atender sus asuntos personales de importancia.

En el cuadro B (nivel externo) el 22.2% de encuestados de Cuenca opinan que verdaderamente pueden ausentarse por asuntos personales importancia, de igual forma opinan el 40% de Azogues, 44.4% de Paute y el 100% de El Valle, mientras que los que opinan que frecuentemente pueden atender sus asuntos importantes son el 66.7% de Cuenca, 60% de Azogues, y el 33.3% de Paute y solo el caso del 11.1% de Cuenca y el 22.2% de Paute afirman que a veces pueden atender sus asuntos personales importantes.

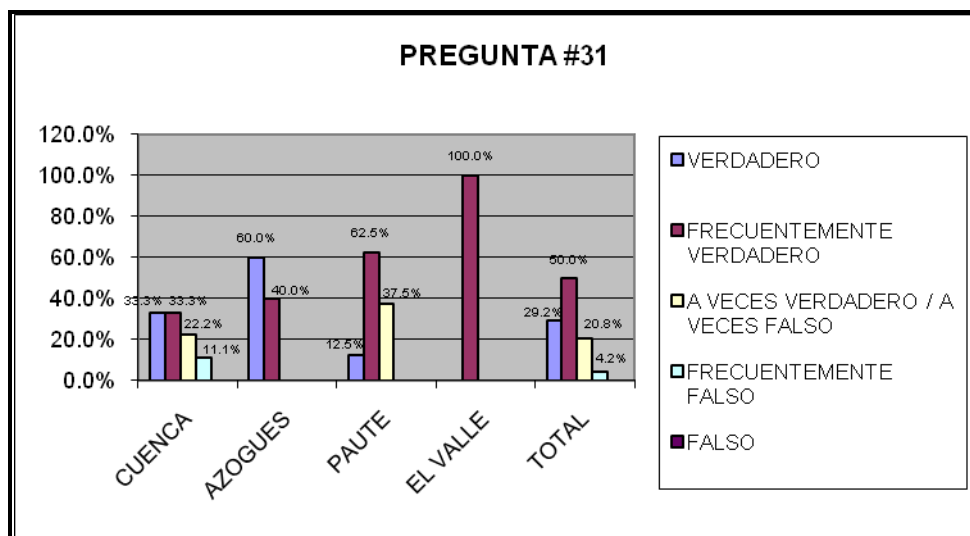
PREGUNTA #31

¿Existe un aprecio al trabajo de todos por igual?

A



B



Según las respuestas que hemos obtenido de la ciudad de Cuenca, el 11.1% de esta, el 80% de Azogues, el 33.3% de Paute y el 50% de El Valle podemos saber que estos resultados significan que verdaderamente existe un aprecio al trabajo, mientras que el 55.6% de Cuenca, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle responden que

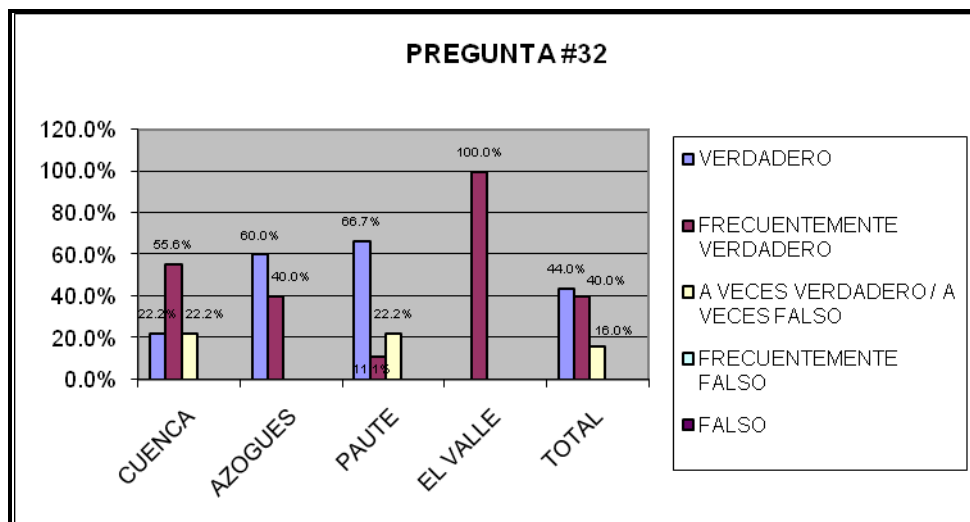
frecuentemente existe cierto aprecio y el 33.3% de Cuenca, 20% de Azogues y el 11.1% de Paute opinan que a veces sí y a veces no se da este cierto aprecio hacia el trabajo.

Por otro lado en el segundo cuadro observamos que el 33.3% de Cuenca, el 60% de Azogues y el 12.5% de Paute aseguran que verdaderamente existe un aprecio por su trabajo, sin embargo, el 33.3% de Cuenca, 40% de Azogues, 62.5% de Paute y el 100% de El Valle creen que existe con frecuencia cierto aprecio, pero el 22.2% de Cuenca, manifiesta que a veces existe y a veces no existe dicho aprecio por el trabajo y solo el 11.1% de esta misma ciudad opinan que existe poco aprecio hacia el trabajo.

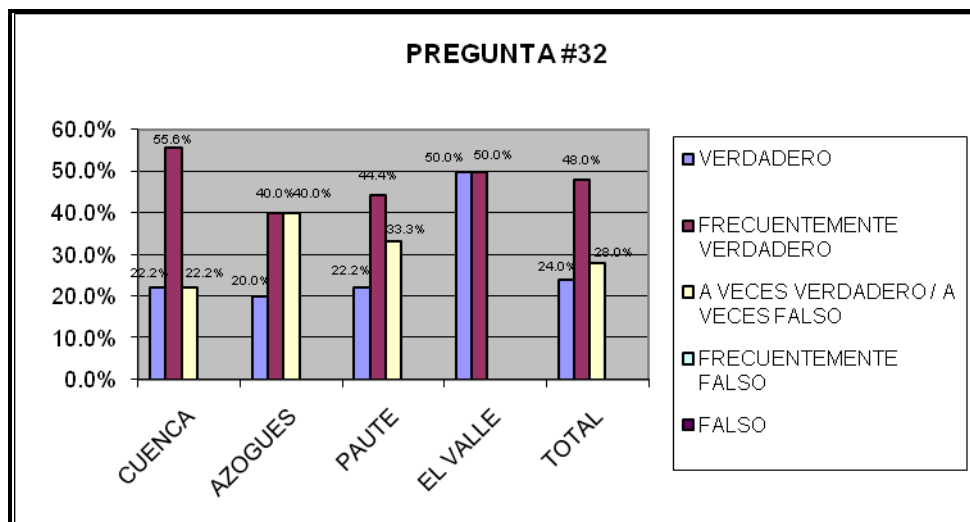
PREGUNTA #32

¿Se muestra un reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra?

A



B



Con respecto a esta pregunta, un 22.2% de Cuenca, un 60% de Azogues y un 66.7% de Paute, reconocen que verdaderamente se muestra un reconocimiento por un esfuerzo extra y el buen trabajo, mientras que en el caso del 55.6% de Cuenca opinan que frecuentemente se muestra dicho reconocimiento, de la misma manera opinan el 40% de Azogues, 22.2% de Paute y el 100% de El Valle, y solamente el 22.2% de Cuenca y el

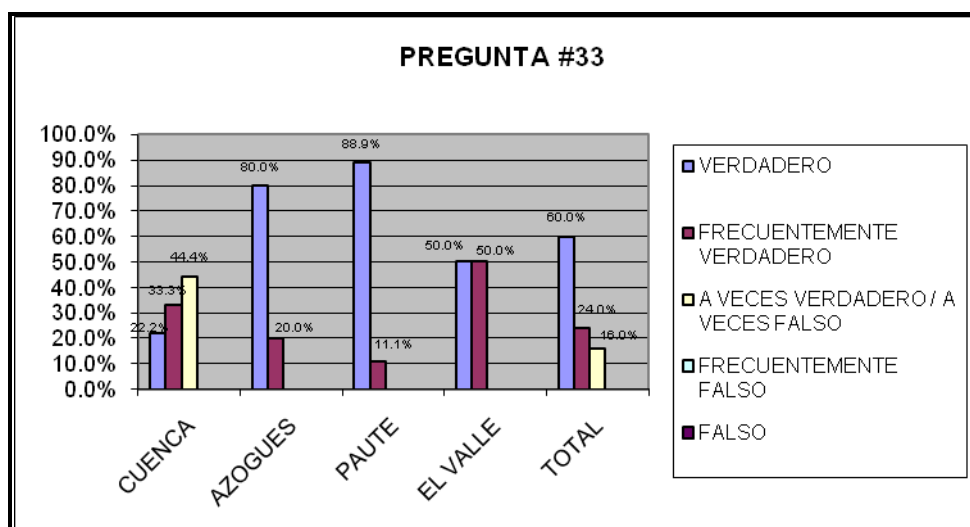
22.2% de Paute establecen que a veces sí y a veces no existe reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra.

Mientras tanto en el caso del gráfico B se puede observar que el 22.2% de Cuenca, el 20% de Azogues, el 22.2% de Paute y el 50% de EL Valle responden que verdaderamente existe o se da un reconocimiento por el esfuerzo extra y el buen trabajo, mientras que en el caso del 55.6% de Cuenca, 40% de Azogues, 44.4% de Paute y el 50% de El Valle su opinión se centra en que con frecuencia se da cierto reconocimiento y los que opinan que a veces sí y a veces no existe reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra, son el 22.2% de Cuenca, 40% de Azogues y el 33.3% de Paute.

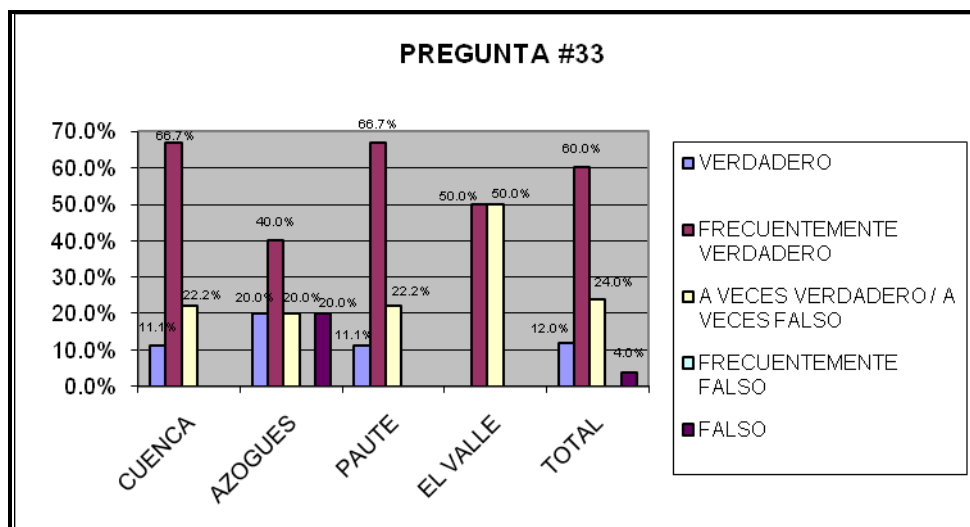
PREGUNTA #33

¿Se incentiva y se da respuesta genuina a sugerencias e ideas?

A



B



El 22.2% de encuestados de la ciudad de Cuenca, responden que verdaderamente sí se incentiva y se da respuesta genuina a sugerencias e ideas, de igual forma responden el 80% de Azogues, el 88.9% de Paute y el 50% de El Valle, mientras que en el caso del 33.3% de Cuenca, el 20% de Azogues, el 11.1% de Paute y el 50% de El Valle manifiestan que con frecuencia se incentiva a sugerencias e ideas y solamente en el caso

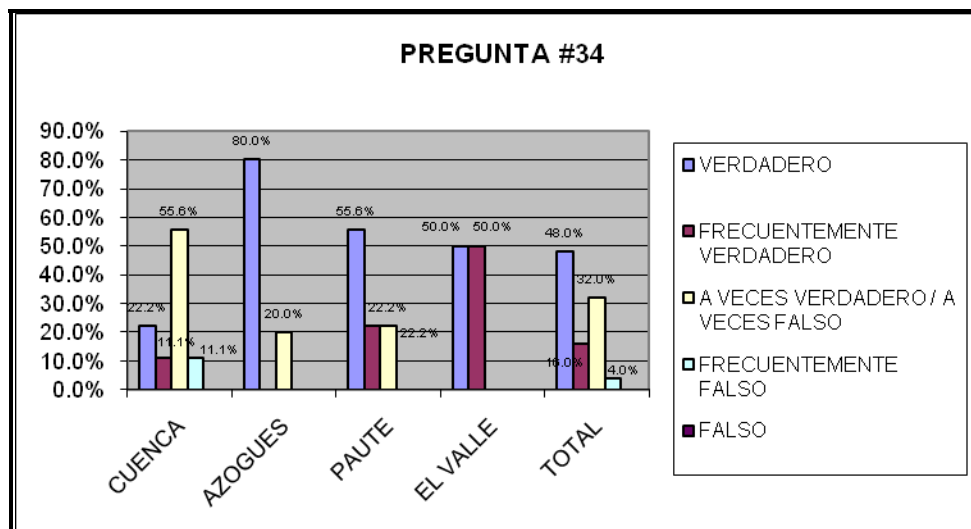
del 44.4% de encuestados de Cuenca, establecen que a veces se incentiva y se da respuesta y a veces no las hay a las sugerencias e ideas.

En el gráfico B (nivel externo) podemos ver que un 11.1% de Cuenca, un 20% de Azogues y un 11.1% de Paute, responden que verdaderamente sí existe un incentivo y se da respuesta a las sugerencias e ideas, sin embargo, el 66.7% de Cuenca, el 40% de Azogues, el 66.7% de Paute y el 50% de El Valle manifiestan que con frecuencia existe cierto incentivo, mientras que en el caso de el 22.2% de Cuenca, el 20% de Azogues, el 22.2% de Paute y el 50% de El Valle opinan que a veces se da cierto incentivo y a veces no, mientras tanto solo el 20% de Azogues aseguran que no reciben ningún tipo de incentivo ni se da respuesta a las sugerencias e ideas.

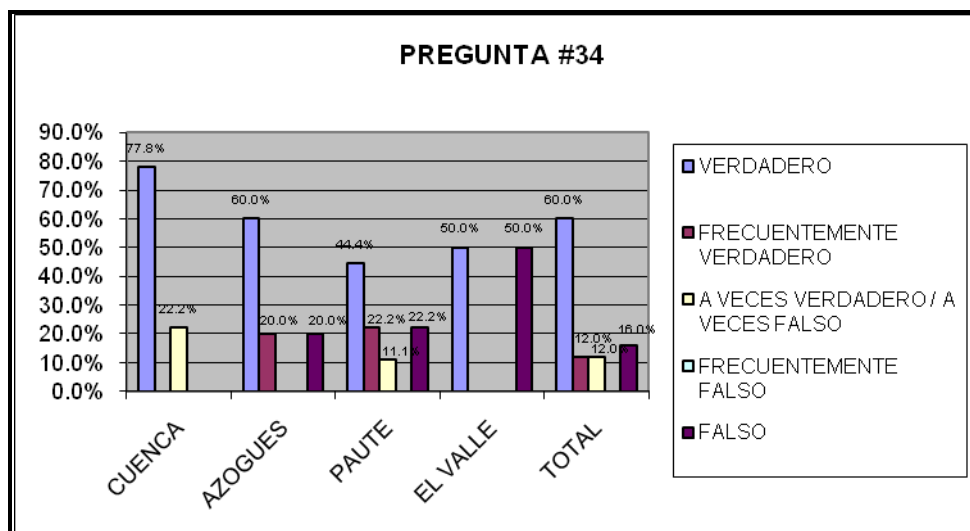
PREGUNTA #34

¿Yo creo que en la Cooperativa, los despidos son utilizados como último recurso?

A



B



Con relación a esta pregunta el 22.2% de Cuenca, el 80% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle responden que verdaderamente los despidos son utilizados como último recurso mientras que en el caso del 11.1% de Cuenca opinan frecuentemente se utilizan los despidos como último recurso, de la misma manera opinan el 22.25 de Paute y el 50% de EL Valle, pero en el caso del 55.6% de Cuenca, 20% de Azogues y el

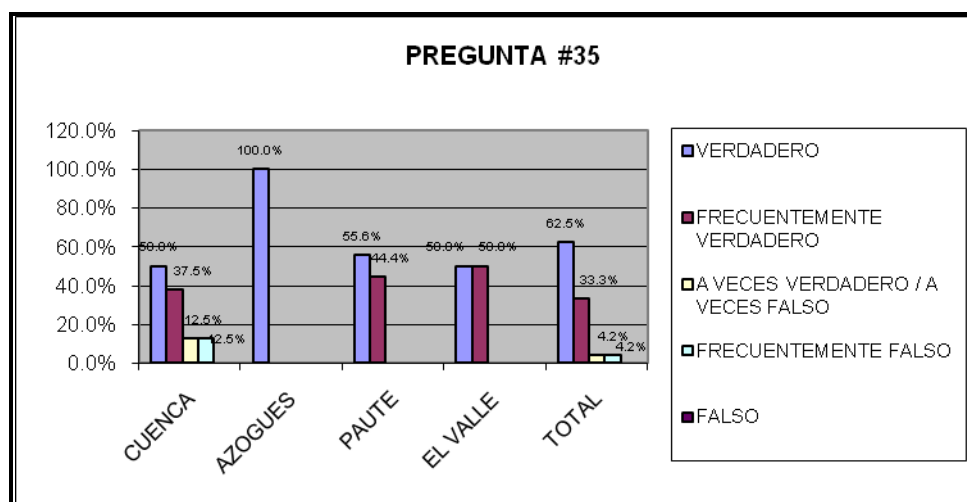
22.2% de Paute, establecen que a veces sí y a veces no se utiliza como último recurso los despidos y solamente en el caso del 11.1% de Cuenca manifiestan que los despidos son utilizados en la Cooperativa con mayor frecuencia como último recurso.

En el caso del gráfico B, el 77.8% de Cuenca, el 60% de Azogues, el 44.4% de Paute y el 50% de El Valle opinan que verdaderamente los recursos son utilizados como último recurso, mientras que los que piensan que con frecuencia los despidos son utilizados como último recurso son el 20% de Azogues y el 22% de Paute, sin embargo, el 22.2% de Cuenca, y el 11.1% de Paute establecen que a veces sí y a veces no se utilizan como último recurso a los despidos y solamente en el caso del 20% de Azogues, 22.2% de Paute y el 50% de El Valle responden que los despidos no son utilizados como último recurso.

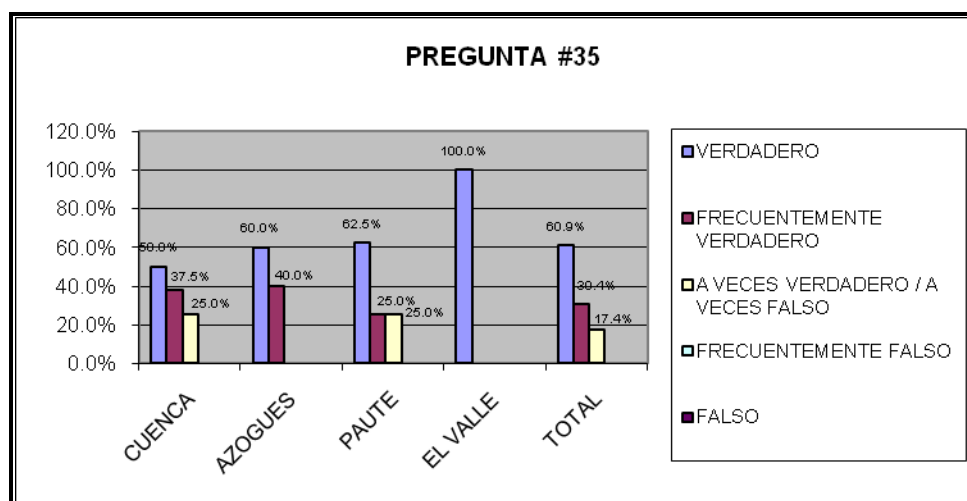
PREGUNTA #35

¿Existe un interés sincero en mi como persona, no solo como empleado?

A



B



A nivel interno el 50% de encuestados de la ciudad de Cuenca responden que verdaderamente existe un interés sincero como persona y no solo como empleado, de la misma manera piensan el 100% de Azogues, 55.6% de Paute y el 50 % de El Valle, mientras que los que piensan que frecuentemente existe dicho interés son el caso del 37.5% de Cuenca, 44.4% de Paute y el 50% de El Valle, pero en el caso del 12.5% de Cuenca opinan que a veces sí y a veces no existe este interes sincero y solamente en el

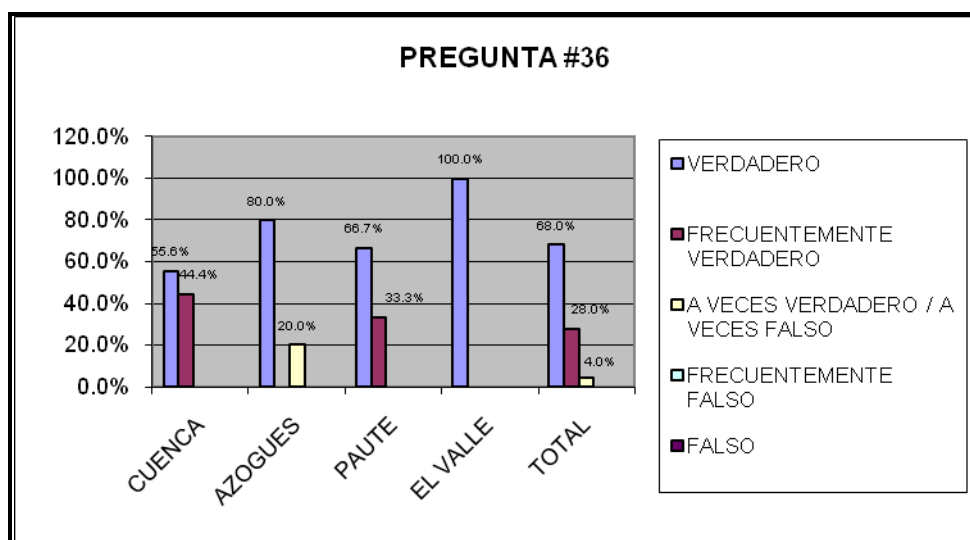
caso de el otro 12.5% de Cuenca responden que existe poco interés sincero como persona y no solo coomo empleado.

En cambio, a nivel externo el 50% de encuestados de Cuenca, el 60% de Azogues, el 62.5% de Paute y el 100% de El Valle, responden que verdaderamente existe un interés sincero como persona y no solo como empleado, pero en el caso del 37.5% de Cuenca, 40% de Azogues y el 25% de Paute opinan frecuentemente existe un interés sincero, mientras que en el caso del 25% de Cuenca y el 25% de Paute opinan que a veces sí y a veces no existe cierto interés como persona en el lugar de trabajo.

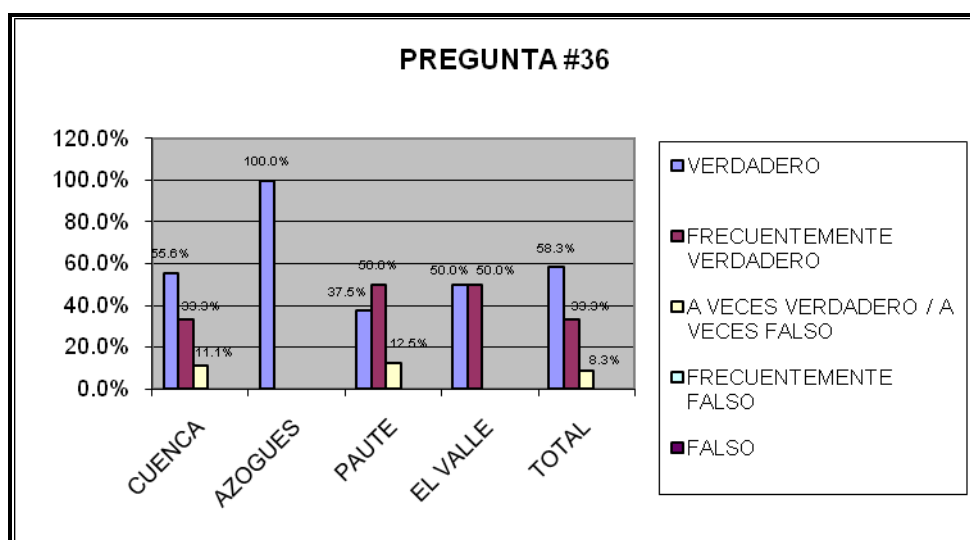
PREGUNTA #36

¿Recibo un buen trato independiente de mi posición en la Cooperativa?

A



B



En el grafico A se pudo observar que el 55.6% de los encuestados de la ciudad de Cuenca opinan que verdaderamente reciben un buen trato independientemente de su relación en la Cooperativa, del mismo modo responden el 80% de Azogues, 66.7% de Paute y el 100% de El Valle, mientras que en el caso del 44.4% de Cuenca, y el 33.3% de Paute

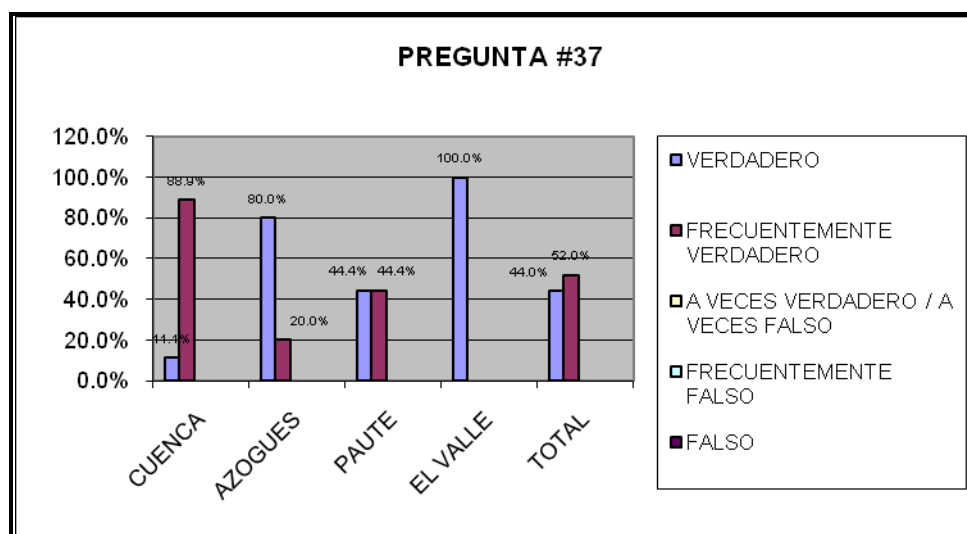
responden que frecuentemente reciben un buen trato, y solo en el caso del 20% de Azogues opinan que a veces sí y a veces no reciben un buen trato.

Mientras tanto en el gráfico B podemos ver que el 55.6% de Cuenca, 100% de Azogues, 37.5% de Paute y el 50% de El Valle establecen que verdaderamente reciben un buen trato independientemente de su relación en la Cooperativa, sin embargo, el 33.3% de Cuenca, 50% de Paute y el 50% de El Valle manifiestan que frecuentemente reciben un buen trato, mientras que el 11.1% de Cuenca y el 12.5% de Paute responden que a veces sí y a veces no reciben un buen trato.

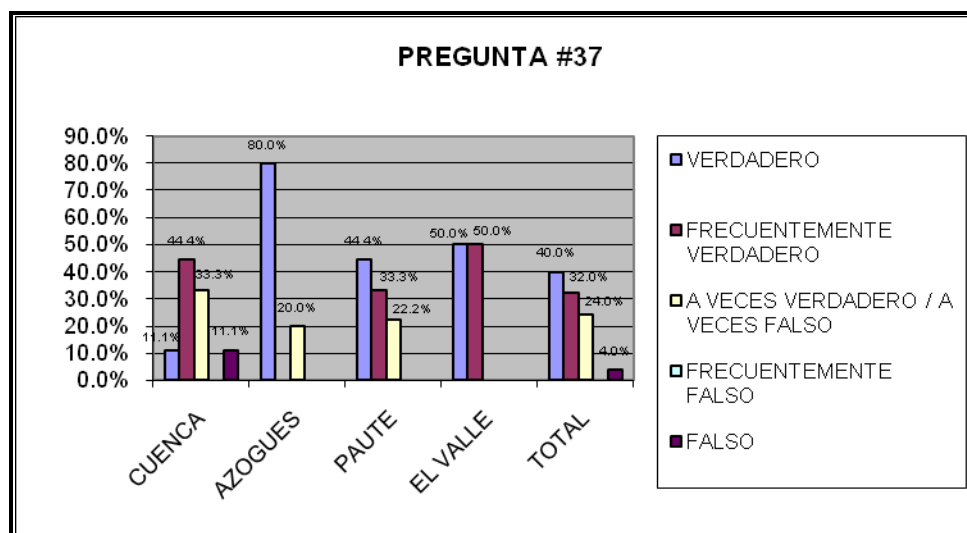
PREGUNTA #37

¿La infraestructura física está adecuada tomando en cuenta mis criterios?

A



B



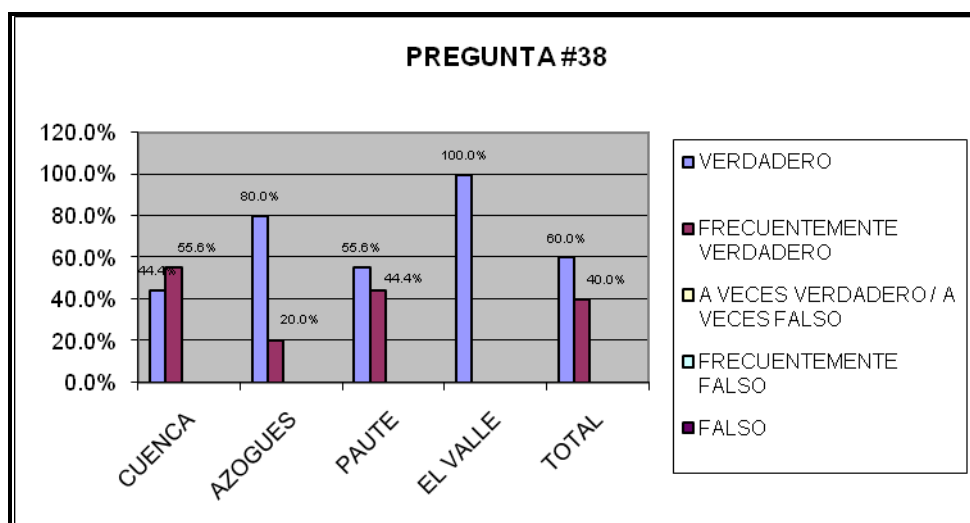
En el caso del gráfico A, el 11.1% de Cuenca responden que tomando en cuenta sus criterios, verdaderamente la infraestructura física está adecuada, del mismo modo piensan el 80% de encuestados de Azogues, 44.4% de Paute y el 100% de El Valle, mientras que los que opinan que frecuentemente la infraestructura física está adecuada son el 88.9% de Cuenca, 20% de Azogues y el 44.4% de Paute.

Mientras tanto, en el caso del gráfico B, el 11.1% de Cuenca, el 80% de Azogues, el 44.4% de Paute y el 50% de El Valle, opinan que verdaderamente la infraestructura física está adecuada, mientras que el 44.4% de Cuenca, el 33.3% de Paute y el 50% de El Valle, responden que frecuentemente es adecuada la infraestructura física, pero el 33.3% de Cuenca, 20% de Azogues y el 22.2% de Paute manifiestan que a veces sí y a veces no es adecuada la infraestructura y solamente el 11.1% de Cuenca responden que tomando en cuenta sus criterios, casi nunca la infraestructura física está adecuada.

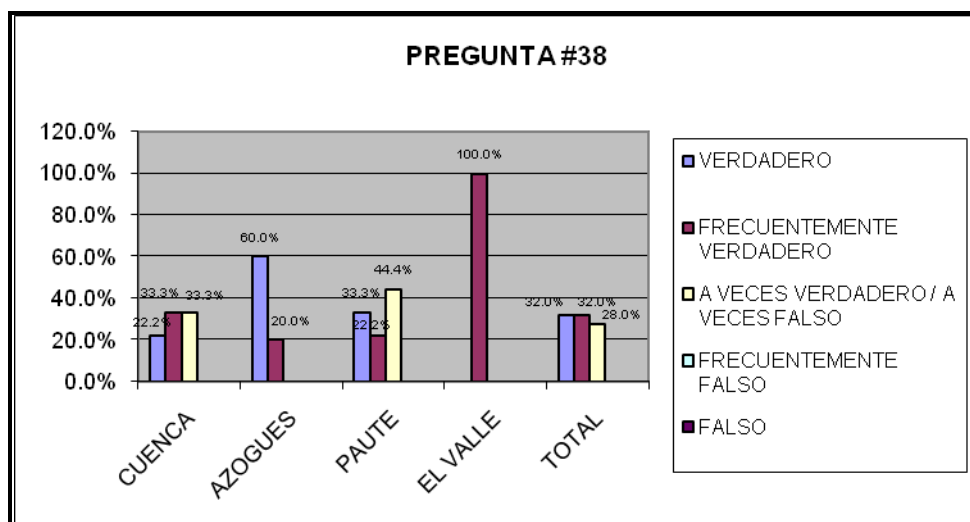
PREGUNTA #38

¿Hay una buena retroalimentación ante los errores y equivocaciones?

A



B



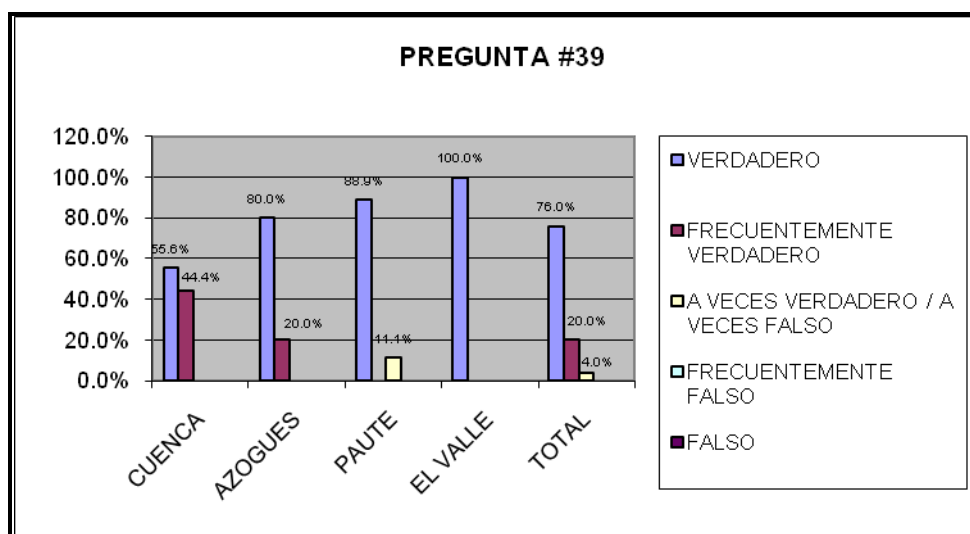
Con relación a esta pregunta, en el nivel interno el 44.4% de Cuenca, el 80% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 100% de El Valle, responden que verdaderamente existe una retroalimentación ante los errores y equivocaciones, mientras tanto el 55.6% de Cuenca, 20% de Azogues y 44.4% de Paute, opinan que frecuentemente ante los errores y equivocaciones hay una buena retroalimentación.

En el nivel externo, el 22.2% de Cuenca, el 60% de Azogues y el 33.3% de Paute, establecen que existe una verdadera retroalimentación, sin embargo, el 33.3% de Cuenca, el 20% de Azogues, el 22.2% de Paute y el 100% de El Valle piensan que frecuentemente se da una retroalimentación, y solo el 33.3% de Cuenca y el 44.4% de Paute, opinan que a veces sí y a veces no existe una retroalimentación ante los errores y equivocaciones en la Cooperativa.

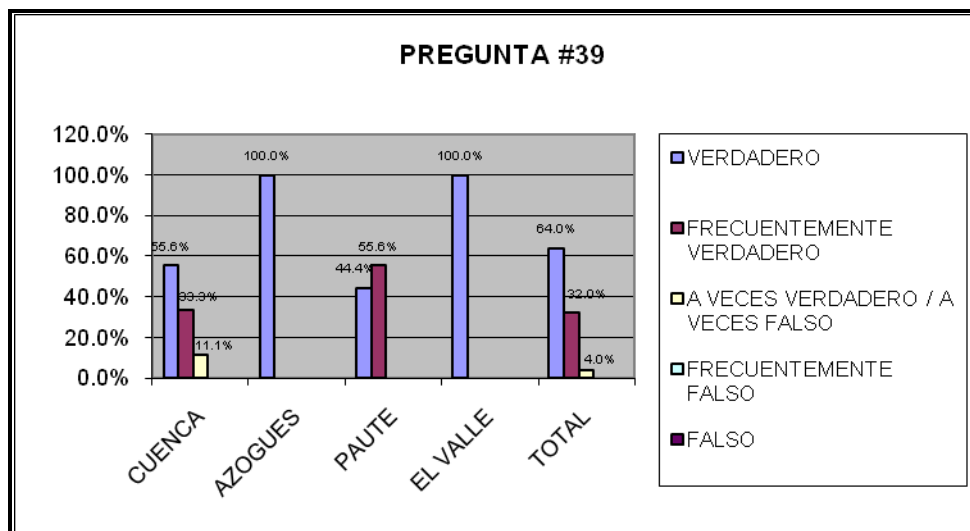
PREGUNTA #39

¿Siento que los reconocimientos son al equipo y no solo al individuo?

A



B



El 55.6% de los encuestados de la ciudad de Cuenca, el 80% de la ciudad de Azogues, el 88.9% del cantón Paute y el 100% de la parroquia El Valle, manifiestan que verdaderamente los reconocimientos son al equipo y no solo al individuo, mientras tanto el 44.45 de Cuenca y el 20% de Azogues establecen que frecuentemente los

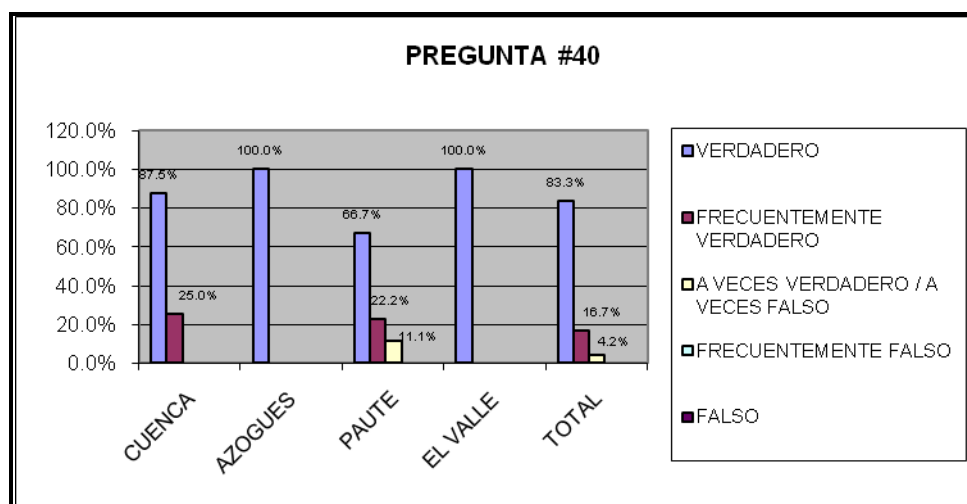
reconocimientos son al equipo y solamente el 11.1% de Paute responden que a veces sí y a veces no, los reconocimientos son al equipo y no solamente al individuo.

En el caso del segundo gráfico, el 55.6% de Cuenca, el 100% de Azogues, el 44.4% de Paute y el 100% de El Valle opinan que verdaderamente los reconocimientos no son solo al individuo sino al equipo, mientras que en el caso del 33.3% de Cuenca y el 55.6% de Paute, establecen que, frecuentemente se dan ciertos reconocimientos al equipo y solo el 11.1% de Cuenca opinó que a veces sí y a veces no se da un reconocimiento al equipo y no solo al individuo.

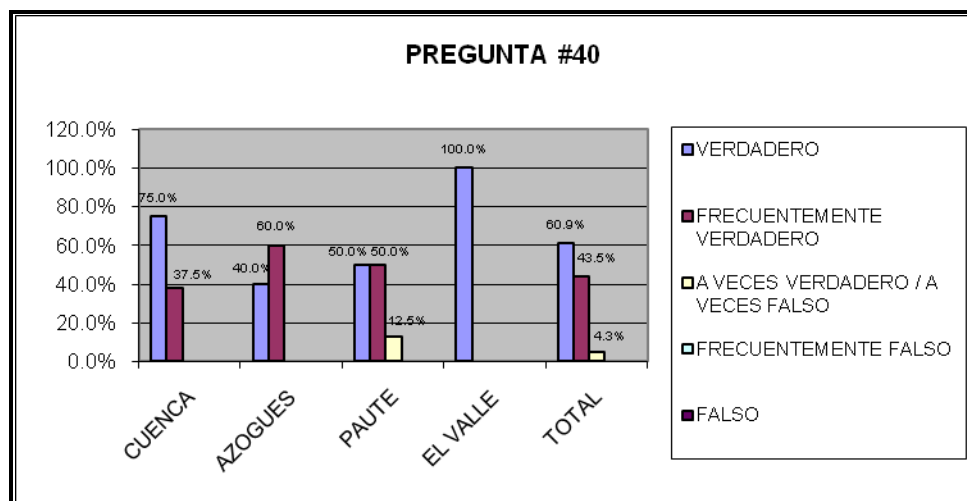
PREGUNTA #40

¿Creo que lo recibido como sueldo reconoce mi esfuerzo y trabajo realizado?

A



B



En el caso de esta pregunta el 87.5% de los encuestados de la ciudad de Cuenca opinan que lo recibido como sueldo verdaderamente reconoce el esfuerzo y trabajo realizado, de la misma forma responden el 100% de Azogues, el 66.7% de Paute y el 100% de El Valle, sin embargo, el 25% de Cuenca y el 22.2% de Paute respondieron que frecuentemente lo recibido como sueldo reconoce el esfuerzo y el trabajo realizado y el

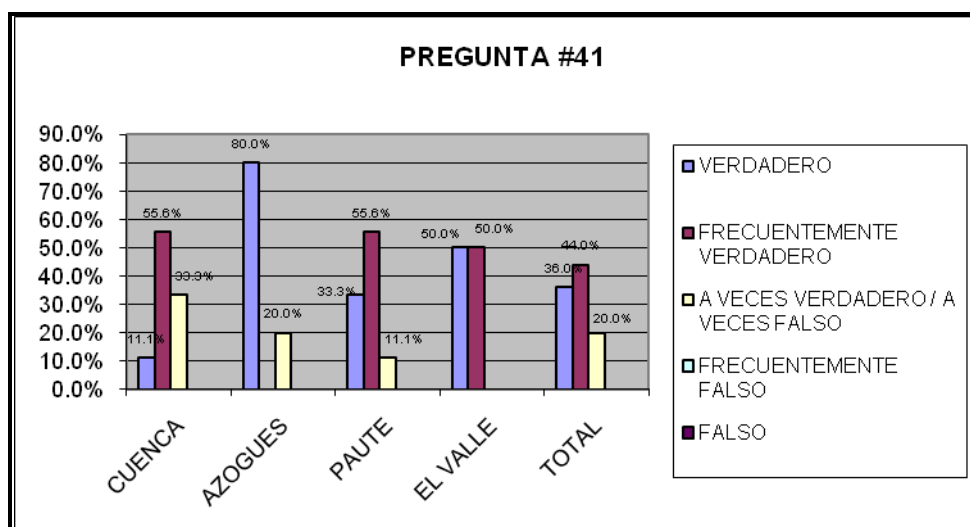
11.1% de Paute establecen que a veces sí y a veces no reconocen el esfuerzo y trabajo realizado.

A nivel externo la opinión de los encuestados fue: El 75% de Cuenca, el 40% de Azogues, el 50% de Paute y el 100% de El Valle manifiestan que verdaderamente lo recibido como sueldo reconoce el esfuerzo y el trabajo, pero en el caso del 37.5% de Cuenca, 60% de Azogues y el 50% de Paute, aseguran que frecuentemente por dicho esfuerzo y trabajo reciben su sueldo, y el 12.5% de paute opinan que a veces sí y a veces no lo recibido como sueldo verdaderamente reconoce el esfuerzo y trabajo realizado.

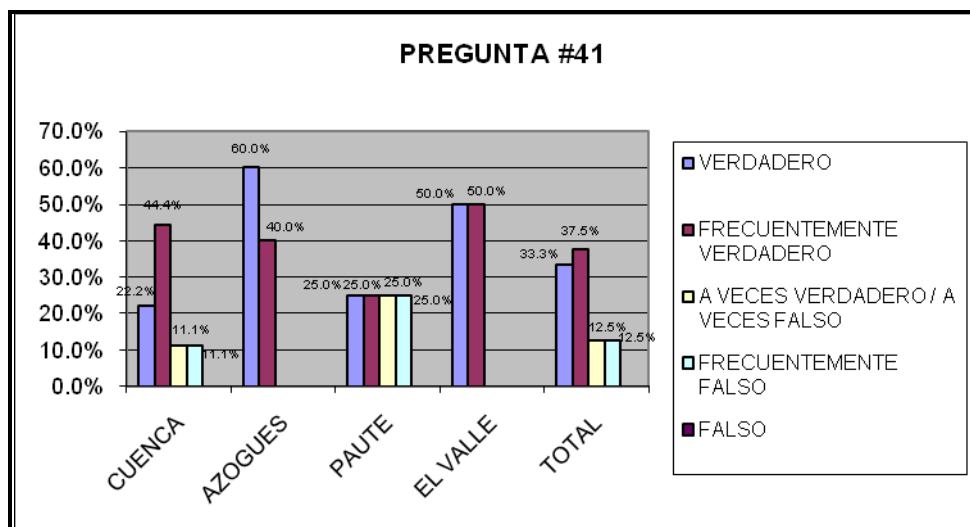
PREGUNTA #41

¿Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme profesionalmente?

A



B



A nivel interno, podemos darnos cuenta que el 11.1% de encuestados de la ciudad de Cuenca, el 80% de Azogues, el 33.3% de Paute y el 50% de El Valle opinan que verdaderamente se da un entrenamiento para que se desarrollen personalmente, mientras que el 55.6% de Cuenca, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle manifiestan que frecuentemente existe este tipo de entrenamiento y el 33.3% de Cuenca, el 20% de Paute

y el 11.1% de El Valle establecen que a veces sí y a veces no se da un entrenamiento para que se desarrollen personalmente.

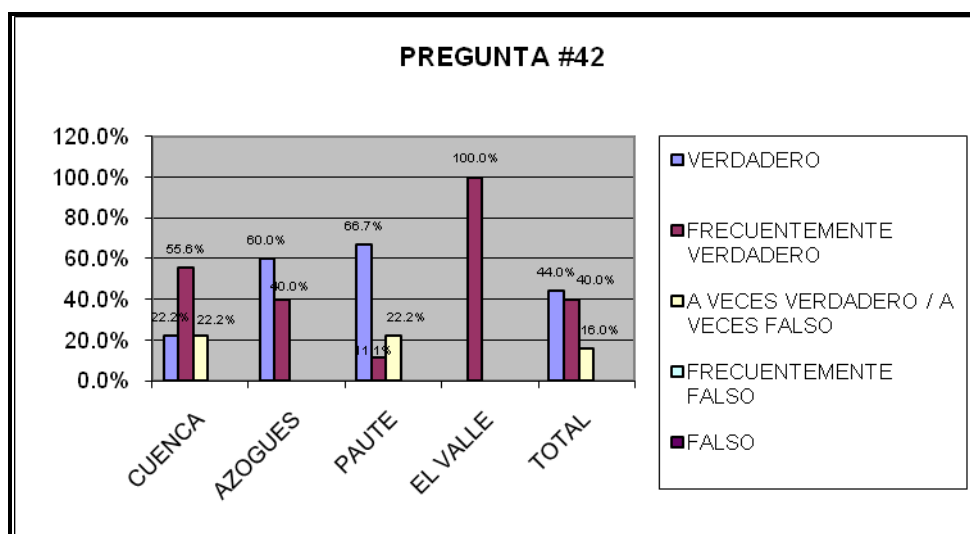
En cambio, a nivel externo el 22.2% de encuestados de la ciudad de Cuenca, responden que existe verdaderamente un entrenamiento de desarrollo personal, de la misma manera opinan el 60% de Azogues, el 25% de Paute y el 50% de El Valle.

Mientras tanto, un 44.4% de Cuenca, un 40% de Azogues, un 25% de Paute y un 50% de El Valle consideran que con frecuencia se da dicho entrenamiento, sin embargo, quienes opinan que a veces sí y a veces no hay este tipo de entrenamiento son: el 11.1% de Cuenca y el 25% de Paute y solamente el otro 11.1% de Cuenca y el otro 25% de Paute manifiestan que casi nunca se da entrenamiento para que se desarrollen personalmente.

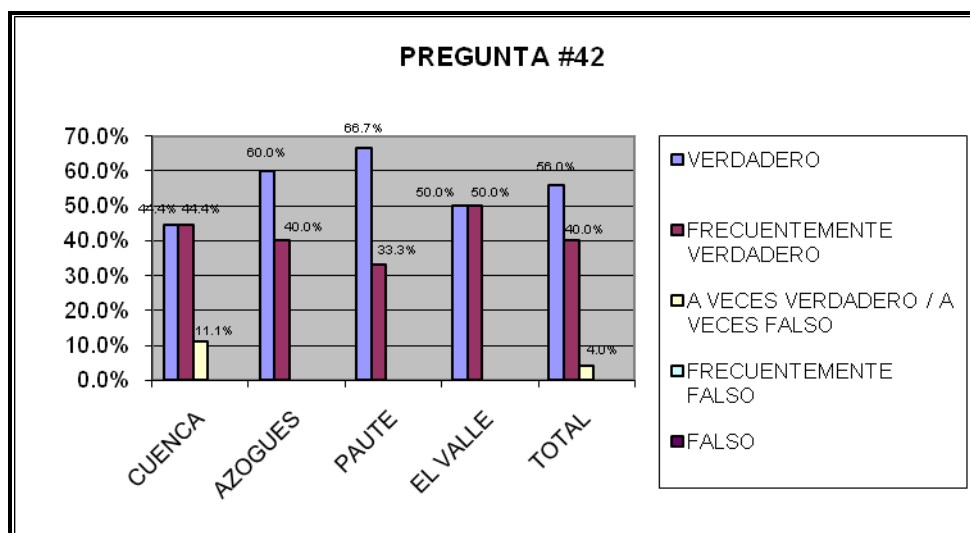
PREGUNTA #42

¿A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen?

A



B



Como se puede observar en el primer gráfico, el 22.2% de Cuenca, el 60% de Azogues y el 66.7% de Paute nos responden que verdaderamente a las personas se les paga justamente por el trabajo que realizan, mientras tanto en el caso del 55.6% de Cuenca, del 40% de Azogues 11.1% de Paute y el 100% de El Vallenos dicen que frecuentemente su pago es justo por los que realizan, sin embargo, el 22.2% de Cuenca y

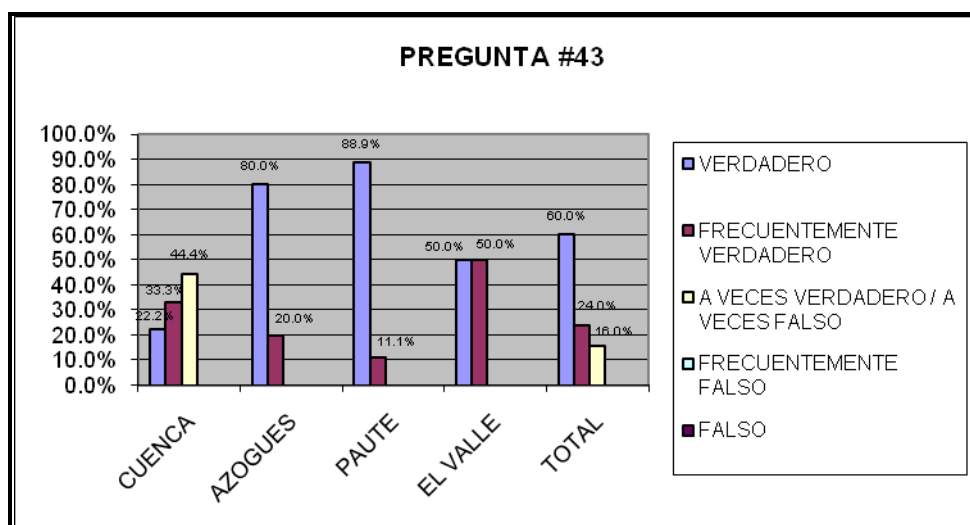
el 22.2% de Paute opinan que a veces sí y a veces no se les justamente por el trabajo que realizan.

En el segundo grafico, podemos ver que el 44.4% de Cuenca responden que verdaderamente las personas son pagadas de justamente, de la misma forma piensan el 60% de Azogues, 65.7% de Paute y el 50% de El Valle, pero en el caso del 44.4% de Cuenca, 40% de Azogues, 33.3% de Paute y el otro 50% de El Valle opinan que frecuentemente las personas son pagadas de manera justa por lo que trabajan y solo un 11.1% de Cuenca responden que a veces sí y a veces no a las personas se les paga justamente por el trabajo que realizan.

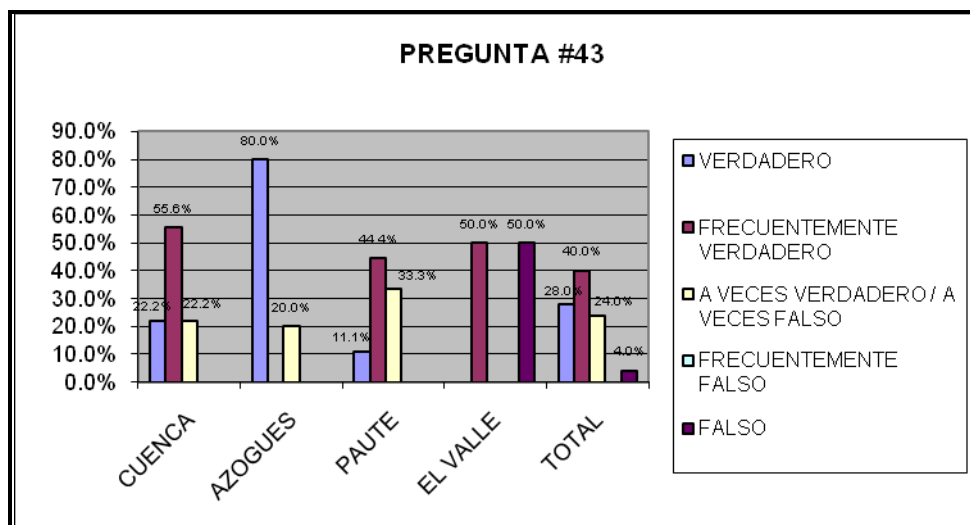
PREGUNTA #43

¿Cuando se realiza un reclutamiento interno se considera a quienes lo merecen?

A



B



Con respecto a esta pregunta, en el gráfico A, el 22.2% de los encuestados de la ciudad de Cuenca, responden que verdaderamente cuando se realiza un reclutamiento interno se considera a quienes lo merecen, de la misma manera responden el 80% de Azogues, el 88.9% de Paute y el 50% de El Valle, mientras tanto que el 33.3% de Cuenca, el 20% de Azogues, el 11.1% de Paute y el 50% de El Valle, opinan que frecuentemente cuando existe un reclutamiento se considera a quienes lo merecen, y solamente en el caso del

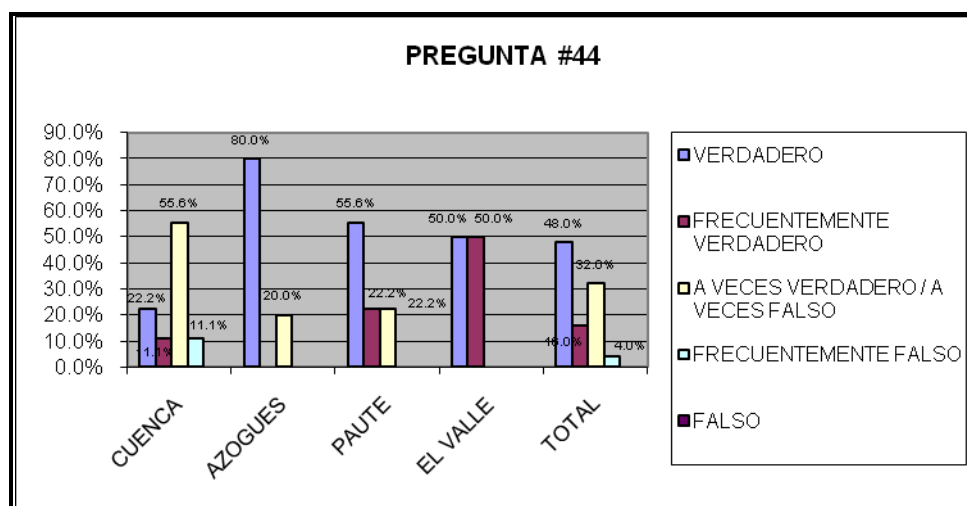
44.4% de Cuenca consideran que a veces sí y a veces no cuando se realiza un reclutamiento interno se considera a quienes lo merecen.

Mientras tanto, en el gráfico B, el 22.2% de Cuenca, el 80% de Azogues y el 11.1% de Paute nos responden que verdaderamente cuando se realiza un reclutamiento interno se considera a quienes lo merecen, sin embargo, el 55.6% de los encuestados de Cuenca, 44.4% de Paute y el 50% de El Valle, opinan que frecuentemente cuando se da un reclutamiento se considera a quienes lo merecen, mientras que en el caso del 22.2% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 33.3% de Paute establecen que a veces sí y a veces no se da cierto reclutamiento considerando a los que se merecen y solamente el 50% de El Valle opinan que nunca se da este tipo de reclutamiento.

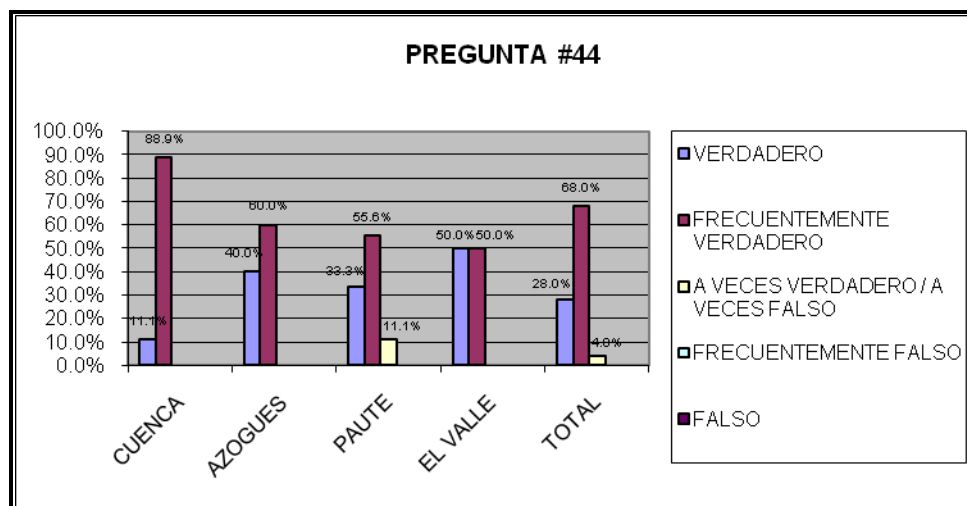
PREGUNTA #44

¿Existe compromiso y cooperación para implementar una idea en la Cooperativa?

A



B



A nivel interno (cuadro A), el 22,2% de encuestados de la ciudad de Cuenca, el 80% de Azogues, el 55,6% de Paute y el 50% de El Valle, manifiestan que verdaderamente existe compromiso y cooperación para implementar una idea en la Cooperativa, sin embargo, el 11,1% de Cuenca, el 22,2% de Paute y el 50% de El Valle, respondieron que frecuentemente existe este tipo de compromiso y cooperación, mientras tanto en el caso del 55,6% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 22,2% de Paute, opinaron que a

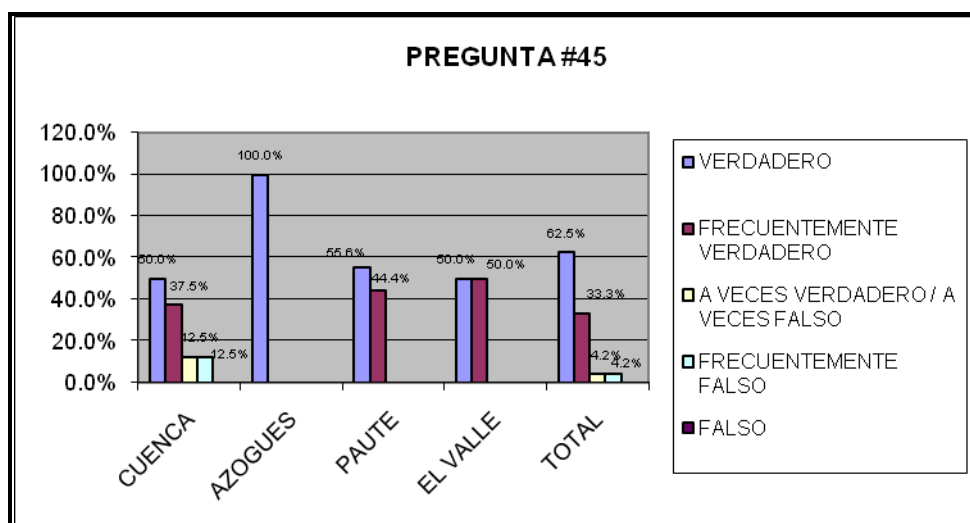
veces sí y a veces no hay compromiso y cooperación por parte de las personas para implementar una idea, y solamente el 11.1% de Cuenca considera que casi nunca existe compromiso y cooperación para implementar una idea en la Cooperativa.

En cambio a nivel externo (cuadro B), el 11.1% de Cuenca, el 40% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle, responden que verdaderamente existe compromiso y cooperación para implementar una idea en la Cooperativa, sin embargo, el 88.9% de Cuenca, el 60% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle, respondieron que frecuentemente se da este tipo de compromiso y cooperación, y solamente el 11.1% de Paute consideran que a veces sí y a veces no hay compromiso y cooperación por parte de las personas para implementar una idea en la Cooperativa.

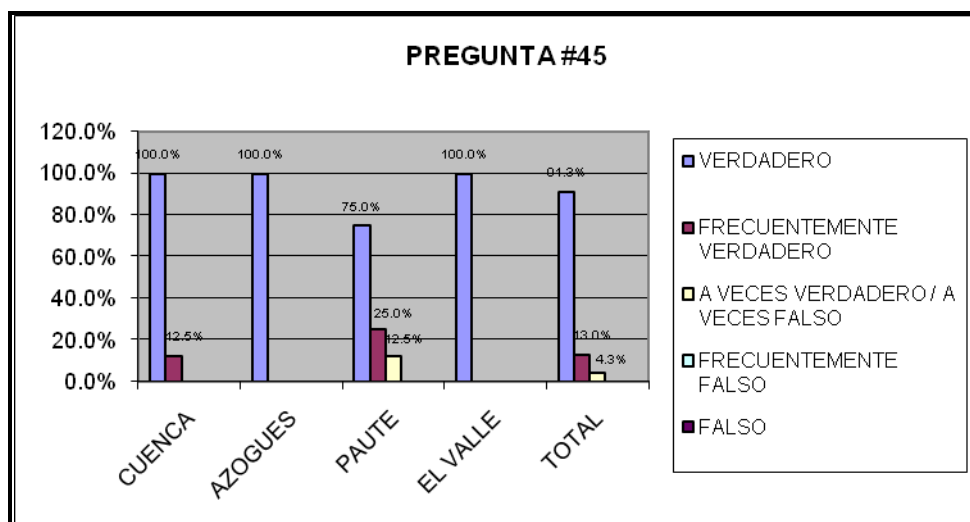
PREGUNTA #45

¿Los empleados están tratados justamente sin importar su condición social?

A



B



En el cuadro A, se puede observar que el 30% de Cuenca, el 100% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle, nos responden que verdaderamente los empleados son tratados justamente sin importar su condición social, mientras que en el caso del 37.5% de Cuenca, 44.4% de Paute y el 50% de El Valle, opinan que frecuentemente son tratados de esa manera, sin embargo, el 12.5% de Cuenca manifiestan que a veces sí y a

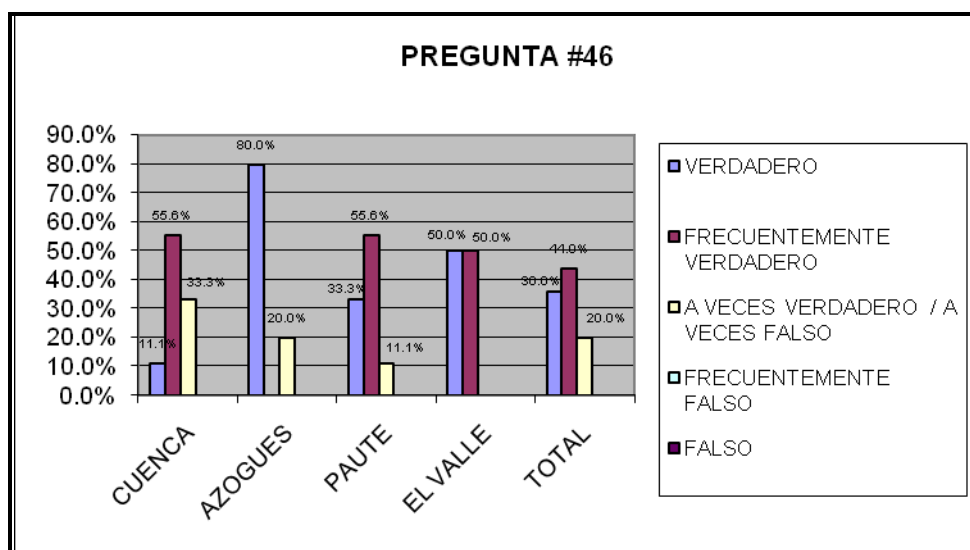
veces no las personas son tratadas justamente y el otro 12.5% de esta misma ciudad considera que casi nunca son tratados justamente sin importar su condición social.

Mientras que en el cuadro B, miramos que el 87.5% de Cuenca responden que son tratados de manera justa sin importar su condición, de igual forma opinan el 100% de Azogues, el % de Paute y el 100% de El Valle, mientras que los que opinan que son tratados frecuentemente de manera justa son el 12.5% de Cuenca y el % de Paute y solamente el % de Paute manifiesta que a veces sí y a veces no son tratados justamente sin importar su condición social.

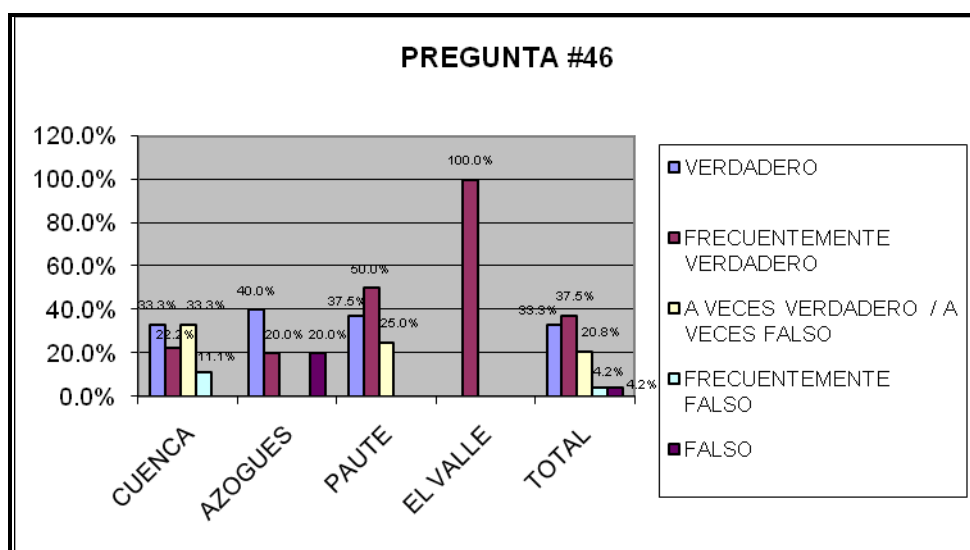
PREGUNTA #46

¿A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal?

A



B



Al analizar esta pregunta, podemos ver que en el cuadro A, el 11.1% de encuestados de la ciudad de Cuenca, el 80% de la ciudad de Azogues, el 33.3% del cantón Paute y el 50% de El Valle responden que verdaderamente a las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal, mientras tanto el 55.6% de Cuenca, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle consideran que frecuentemente a las personas se

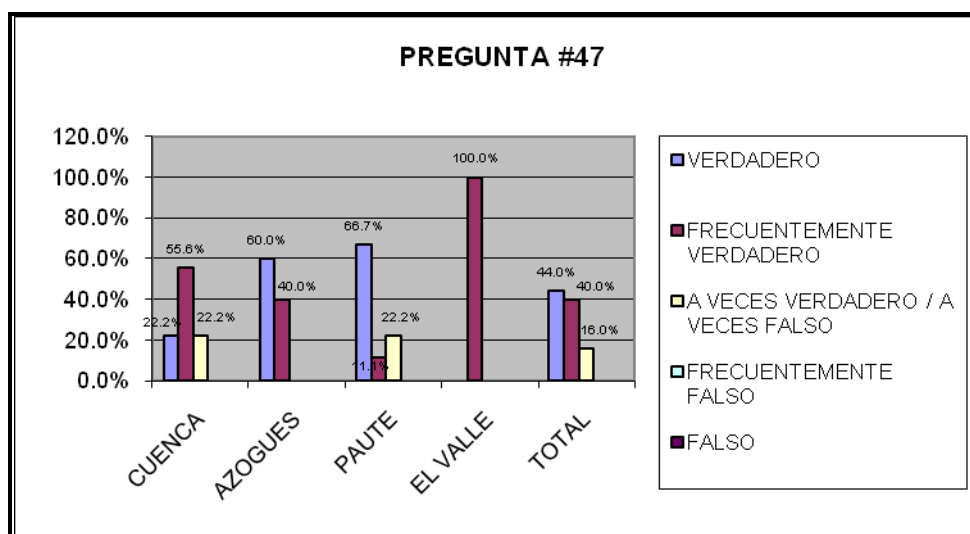
les anima y el 33.3% de Cuenca, el 20% de Azogues y el 11.1% de Paute respondieron que a veces sí y a veces no a las personas se les anima a que equilibren su vida personal y su vida laboral.

Mientras tanto en el cuadro B, observamos que de la ciudad de Cuenca, el 33.3% de encuestados opinan que verdaderamente a las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal, de igual manera opinan el 40% de Azogues y el 37.7% de Paute, mientras que el 22.2% de Cuenca, 20% de Azogues, 50% de Paute y el 100% de El Valle, manifiestan que frecuentemente a las personas se les anima para sentirse bien tanto en su vida laboral como social, sin embargo, el 33.3% de Cuenca y el 25% de Paute opinan que a veces sí y a veces no se les anima para sentirse de esa manera, mientras que el 11.1% de Cuenca responde que casi nunca y el 20% de Azogues que nunca a las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal.

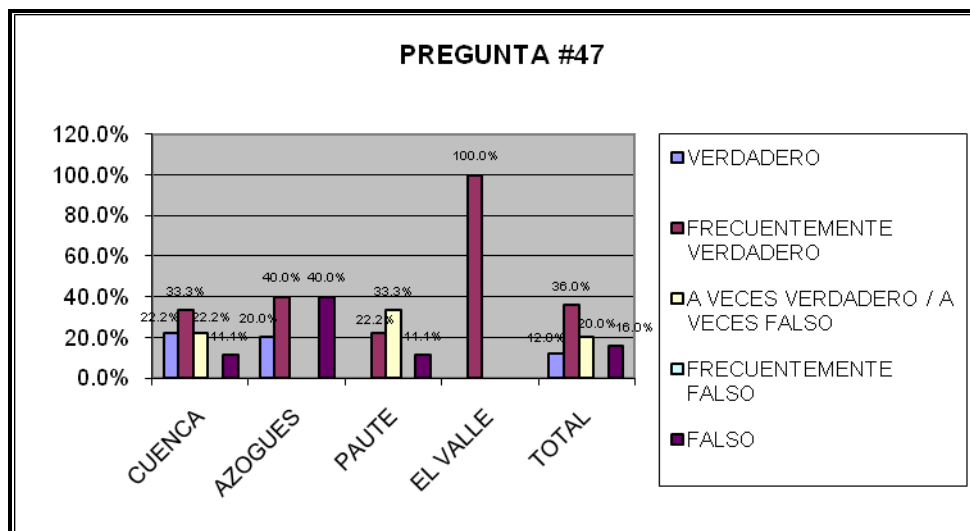
PREGUNTA #47

¿Aquí tenemos beneficios especiales y únicos?

A



B



Con relación a esta pregunta, el cuadro A nos muestra que el 22.2% de encuestados de la ciudad de Cuenca, al igual que el 60% de Azogues y el 66.7% de Paute, responden que verdaderamente tienen beneficios especiales y únicos, mientras que el 55.6% de Cuenca, el 40% de Azogues, el 11.1% de Paute y el 100% de El Valle consideran que frecuente

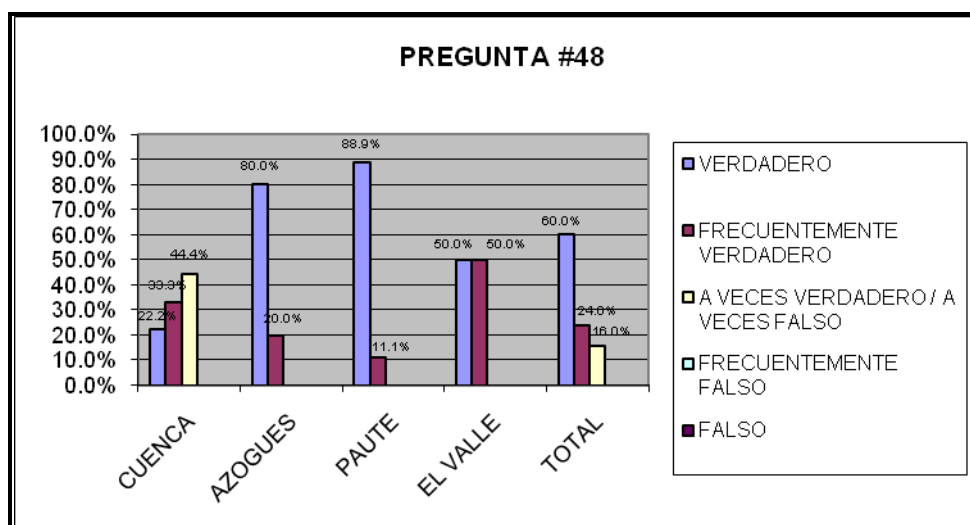
mente tienen dichos beneficios y solo el 22.2% de Cuenca y el 22.2% de Paute opinan que a veces sí y a veces no tienen beneficios especiales y únicos en la Cooperativa.

En el cuadro B observamos que el 22.2% de Cuenca, y el 20% de Azogues, responden que verdaderamente en la Cooperativa tienen beneficios especiales y únicos, sin embargo, el 33.3% de Cuenca, el 40% de Azogues, el 22,2% de Paute y el 100% de El Valle, nos dicen que frecuentemente se da este tipo de beneficios dentro de la institución, mientras que el 22,2% de Cuenca y el 33.3% de Paute, manifiestan que a veces sí y a veces no tienen estos beneficios y los que opinan que nunca han tenido beneficios especiales y únicos en la Cooperativa son el 11.1% de encuestados de Cuenca y el 11.1% de encuestados de Paute.

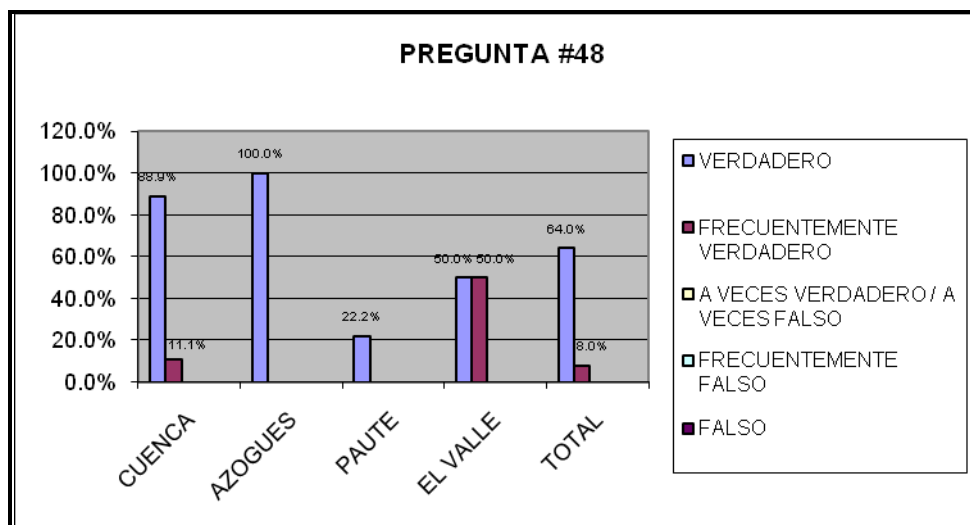
PREGUNTA #48

¿Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más?

A



B



En el gráfico A, el 22.2% de encuestados de la ciudad de Cuenca, responden que verdaderamente les gustaría trabajar por largo tiempo en la Cooperativa, de la misma manera opinan en 80% de Azogues, 88.9% de Paute y el 50% de El Valle, pero en el caso del 33.3% de Cuenca, 20% de Azogues, 11% de Paute y el 50% de El Valle consideran que frecuentemente les gustaría permanecer un tiempo más dentro de la

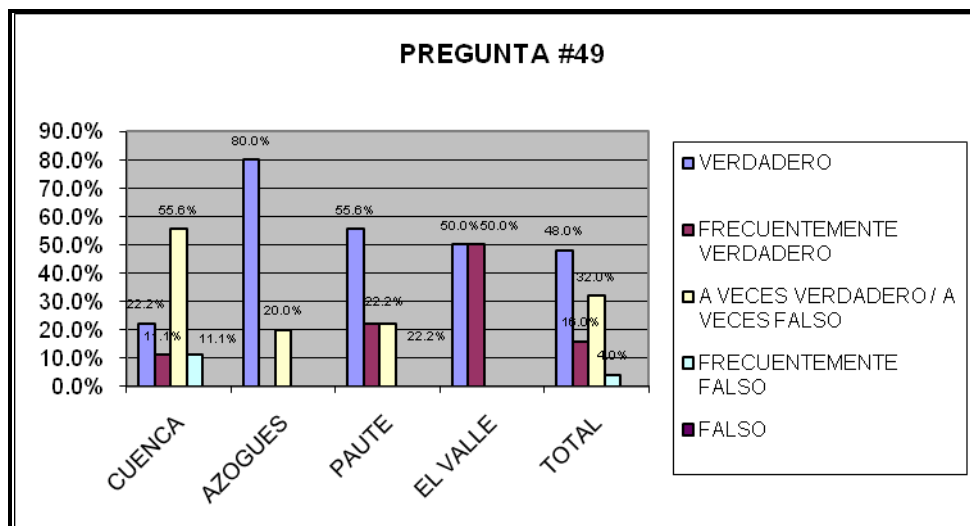
institución y solamente el 44.4% de Cuenca manifiestan que a veces sí y a veces no les gustaría estar por más tiempo en la Coopertiva.

En el caso del gráfico B, el 88.9% de Cuenca, el 100% de Azogues, el 22.2% de Paute y el 50% de El Valle, verdaderamente les gustaría trabajar por largo tiempo en la Cooperativa y solamente al 11.15 de Cuenca, y el 50% de El Valle responden que frecuentemente les gustaría trabajar más tiempo en la institución.

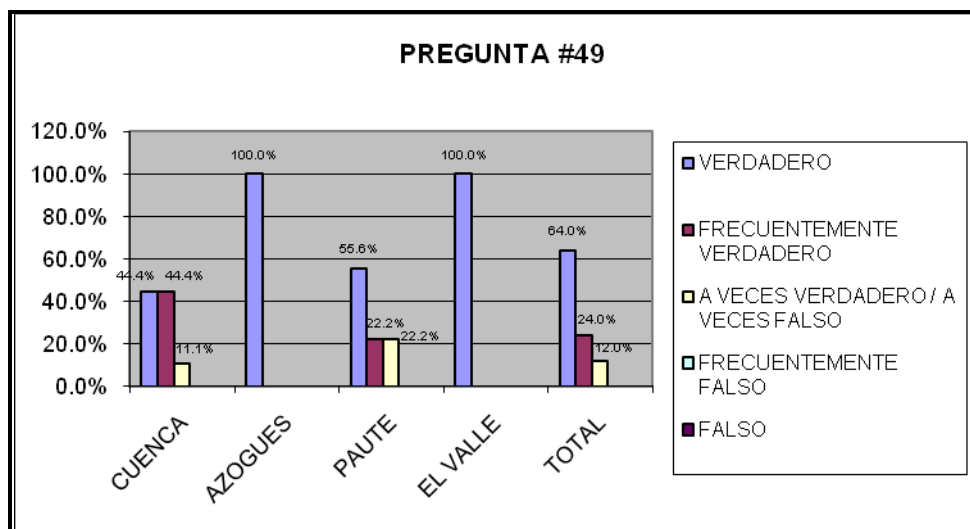
PREGUNTA #49

¿Este es un lugar entretenido donde trabajar?

A



B



En esta pregunta, en el gráfico A, quienes consideran que la Cooperativa es un lugar entretenido en donde trabajar son: el 22% de encuestados de Cuenca, el 80% de Azogues, el 55.6% de Paute y el 50% de El Valle, mientras que los que opinan que frecuentemente es un lugar entretenido son el: 11% de Cuenca, el 22.2% de Paute y el 50% de El Valle, sin embargo, hay quienes piensan que la Cooperativa a veces sí y a veces no es un lugar entretenido en donde trabajar, este es el caso del 55.6% de Cuenca,

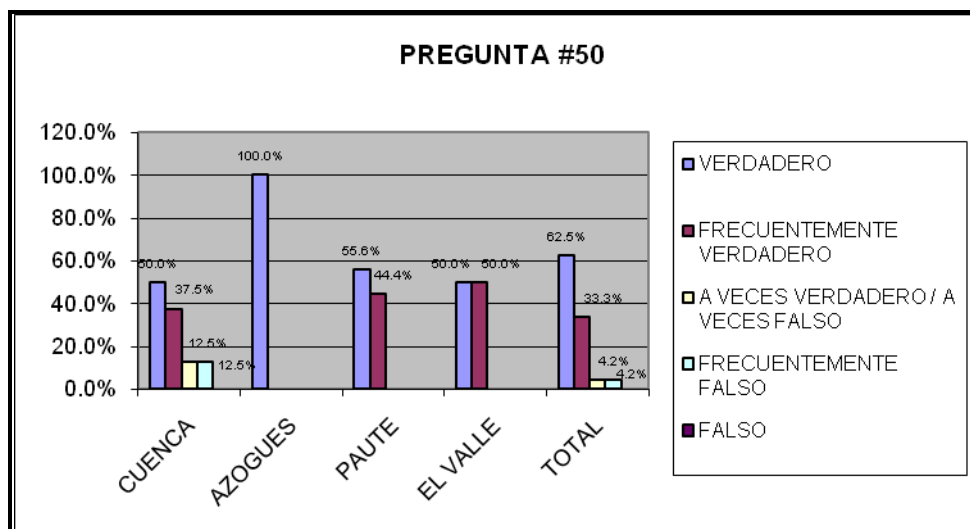
el 20% de Azogues y el 22.2% de Paute y solo el 11.1% de Cuenca opinan que casi nunca la Cooperativa es un lugar entretenido en donde trabajar.

Sin embargo, en el cuadro B, el 44.4% de encuestados de Cuenca, 100% de Azogues, 55,6% de Paute y el 100% de El Valle, consideran que la Cooperativa es un lugar entretenido en donde trabajar, mientras que el 44.4% de Cuenca y el 22.2% de Paute responden que frecuentemente es un lugar entretenido y solo el 11.1% de Cuenca y el 22.2% de Paute consideran que a veces sí y a veces no es un lugar entretenido en donde trabajar.

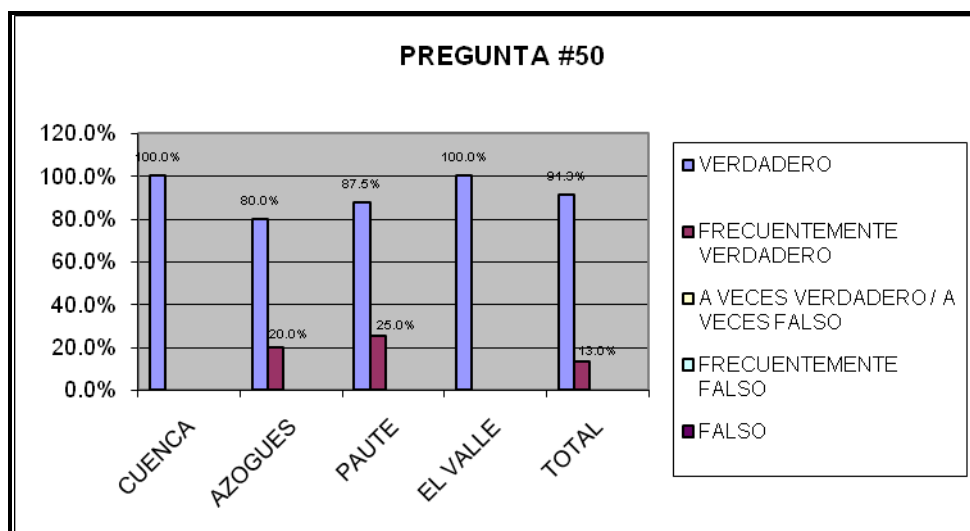
PREGUNTA #50

¿Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar?

A



B



A nivel interno (gráfico A), las personas que responden que la Cooperativa verdaderamente es un gran lugar en donde trabajar son el 50% de encuestados de la ciudad de Cuenca, el 100% de la ciudad de Azogues, el 55.6% del cantón Paute y el 50% de la parroquia El Valle, mientras que en el caso del 25% de Cuenca, 44.4% de

Paute y el 50% de Azogues, manifiestan que frecuentemente es un lugar bueno en donde trabajar, pero en el caso del 12.5% de Cuenca piensan que a veces sí y a veces no es un gran lugar y solamente el otro 12.5% de Cuenca responden que la Cooperativa casi nunca es un gran lugar para trabajar.

A nivel externo (gráfico B), el 100% de encuestados de Cuenca, 80% de Azogues, 75% de Paute y el 100% de El Valle, responden que tomando todo en consideración, verdaderamente la Cooperativa es un gran lugar donde trabajar, pero en el caso del 20% de Azogues y el 25% de Paute opinan que la Cooperativa frecuentemente es un lugar bueno en donde trabajar.

4.2 ENTREVISTAS

Es utilizada con la finalidad de obtener información que nos permita establecer los objetivos planteados al inicio de este trabajo, que es el de conocer el nivel de satisfacción del personal con respecto al estilo de liderazgo de los coordinadores de la institución. Fue elaborada en la oficina de la Cooperativa Jardín Azuayo ubicada en la ciudad de Cuenca, en donde se la pudo realizar gracias a la colaboración del Ing. Richard Yunga Jefe de Recursos Humanos y el Ing. Juan Carlos Urgilés, Coordinador Financiero.

4.2.1 PREGUNTAS

1. ¿Qué opina de que se considere las sugerencias de los empleados en la toma de decisiones de la institución?

Con respecto a esta pregunta los coordinadores de la cooperativa están de acuerdo con considerar las sugerencias de los empleados al momento de tomar decisiones de la institución, pero están conscientes de que no todos los empleados tienen el sentido de responsabilidad que se necesita para con la empresa, es decir, que se sientan comprometidos y aporten con el desarrollo de la cooperativa yendo más allá de sus deberes, cosa que no ocurre con varios empleados que solo se limitan a realizar lo que se les delega. Los coordinadores dicen que, cuando alguien propone algo sabe que si lo escuchan, implica llevar a cabo lo que planteó y eso hace que para unos sea un problema porque se requiere de un mayor compromiso, pero para otros es una motivación el adquirir más responsabilidad todo depende de la persona como lo tome, para evitar que haya personal que se dedique solo a recibir órdenes, lo que realizan en la cooperativa es que en el momento de la selección del personal asegurarse que sea una persona emprendedora y sienta ganas de aportar con ideas que formen parte del éxito de la empresa.

2. ¿Cuál es su criterio sobre el ambiente de trabajo que se da dentro de cada departamento de la cooperativa?

Los coordinadores consideran que el tema sobre el ambiente de trabajo es relativo, es decir, depende de cómo lo crea cada persona, de cómo lo siente, para algunos será positivo pero para otros puede resultar ser un ambiente pesado, cansado, en general negativo. Por ejemplo una de sus anécdotas fue de que cuando llegó a la zona del Valle se encontró con la sorpresa de que una de las cajas le pidió que le aproxime a su casa que se encuentra ubicada en Quinta Chica, lugar que resulta ser demasiado lejos con respecto a su trabajo en la cooperativa, lo que le provocaba cansado trasladarse desde ese lugar al Valle a trabajar, llegaba de mal humor, agotada hasta llegar a pensar que ya no quería ir al trabajo por todo lo que tiene que pasar para llegar a sus labores. Así como este caso puede haber más o ya sean diferentes pero son casos que solo se puede evitar tratándolos a tiempo, encontrando soluciones que puedan ayudar al empleado que se sienta a gusto en su trabajo.

3. ¿Los empleados siguen un procedimiento por sus inquietudes o consultas o se las puede hacer directamente a usted?

En esta pregunta nos hablan de que sí se permite que se realicen consultas directamente a los coordinadores, es más, consideran que es la mejor manera de llegar al personal y que interpreten acertadamente el mensaje que se le ha proporcionado, ya que se ha pasado por ocasiones en las que se sigue un procedimiento ya sea este por medio de memorándums pero no tienen la atención que se requiere, hay malos entendidos o se ignorar su existencia. Pero como la cooperativa ha ido creciendo considerablemente, les resulta complejo el poder hablar con todos, es por esto que la comunicación verbal pasó a segundo plano y se trata de ser más explícito en la comunicación escrita siendo más

claros en lo que se quiere transmitir para no dar cabida a diferentes percepciones o a malas interpretaciones.

4. ¿De qué manera sociabilizan ustedes como superiores con los trabajadores?

Para los coordinadores es necesario el interrelacionarse con los empleados y tratarlos de manera equitativa y sin preferencias, porque solo así van a poder conocer directamente cual es la realidad por la que están pasando cada individuo dentro y fuera del trabajo, ya que están conscientes que influye muchísimo el estado de ánimo con el que esté el trabajador al momento de realizar sus actividades labores, y para lograr buenos resultados se considera que se les debe hacer un seguimiento a cada persona para en caso de necesitar ayuda se la pueda proporcionar y así mantenerlos siempre activos y con ganas de aportar en el crecimiento de la cooperativa realizando su trabajo de mejor manera.

5. ¿Cuando se cometen errores involuntarios por parte de los trabajadores, que medidas son tomadas?

Las medidas que son tomadas al momento en que se cometen errores involuntarios dentro de la cooperativa, son las que ayuden al empleado a que reconozcan cual fue su error que cometió, que problemas causó para luego tratar de que ellos mismos sugieran cual debe ser la sanción que se le debe poner, esto es beneficioso porque en este caso los coordinadores se libran la responsabilidad de imponer un castigo y a su vez logra concientizar al individuo para que al realizar sus labores lo haga con responsabilidad y con el cuidado de no volver a cometer errores.

6. ¿Como analiza usted el rendimiento de su personal para que le dé resultados óptimos en la cooperativa?

En la cooperativa se analiza el rendimiento de los empleados mediante los resultados que estos ofrecen, los cuáles no explican, el cómo hacer, sino simplemente se designa el trabajo que deben realizar, este lo deben ejecutar con iniciativa propia y así al final, sabremos el nivel de rendimiento con el que aportó y si los resultados son los óptimos. En caso de que los resultados no sean los esperados se procede a indagar cuales pueden ser las razones que las causaron y de acuerdo a esto, se verifica si se dio por una falla que sabemos no se va a volver a repetir o si es necesario se llevará a cabo la capacitación pertinente.

7. ¿Como maneja el criterio constitucional de la igualdad de sexos en el trabajo a los empleados de la cooperativa?

En este caso nos responden que la igualdad de sexos dentro de la cooperativa si existe, primero porque la mayoría de empleados que laboran en la institución son mujeres, segundo nos dicen que, tanto hombres como mujeres son capaces de realizar la misma actividad y lo han demostrado con excelentes resultados. Por lo que se podría decir que no es problema el hecho de que existan más hombres o mujeres trabajando en la cooperativa porque no se ha dado ningún tipo de discriminación, simplemente lo que se considera para que sean contratados o para que se conserven su puesto de trabajo, es el buen desempeño y las ganas de seguir creciendo de manera conjunta con la cooperativa.

8. ¿Qué tipo de reconocimiento se da por el buen trabajo y el esfuerzo extra de los trabajadores?

Los coordinadores consideran que esto no se da en la cooperativa, ya que solamente con la consciencia individual de que se ha hecho una cosa que vale la pena se obtiene el único reconocimiento y el más valioso. Pero en una sociedad como la actual, en donde se compran y venden los valores, se espera recibir el reconocimiento público.

Lo único que le debe motivar al individuo, es la satisfacción de haber realizado bien su propio trabajo y el resto solo placer. En muchos de los casos las personas que quieren los reconocimientos es porque carecen de autoestima, para lo que se sugiere se debe dar cariño y hacerles ver lo válido de su labor o a caso no es suficiente premio el poder irse a dormir tranquilo al saber que gracias a su esfuerzo otra persona está obteniendo ya sea un trabajo, un crédito, o ingresos para su familia. Muchos de los casos la baja de autoestima se da por problemas en los hogares, lo hace que se sientan necesitados de que alguien reconozca lo que ellos pueden hacer.

9. ¿Qué tipo de resultados cree que puede ofrecer una retroalimentación ante los errores y equivocaciones?

Lo que se realiza en la cooperativa para evitar que se vuelvan a dar los errores y las equivocaciones es hacer un ejercicio de sistematización de los problemas, pero para esto es necesario dar a conocer los casos que se han ido dando ya sean los que han tenido una solución, como también los problemas que no se han podido resolver. Es decir que toman a las experiencias como fuente de información. Lo que para contestar a la pregunta en la cooperativa no se aplica la retroalimentación ya que consideran que les ha dado mejores resultados la sistematización de los problemas.

4.3 Cuestionarios para evaluar estilos de liderazgo.

A continuación presentamos los cuestionarios que nos ayudarán a evaluar los estilos de liderazgo que se dan en la cooperativa, es por esto que hemos decidido tomar las preguntas que se relacionan con el liderazgo de la encuesta que se hizo a los empleados anteriormente para compararlas con las preguntas de la entrevista realizada a los coordinadores de la cooperativa, para de esta manera analizar cada respuesta y poder definir cuál es el estilo de liderazgo que se ha venido ejerciendo y cuáles han sido sus resultados.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS COORDINADORES.

- 1 ¿Qué opina de que se considere las sugerencias de los empleados en la toma de decisiones de la institución?
- 2 ¿Cuál es su criterio sobre el ambiente de trabajo que se da dentro de cada departamento de la cooperativa?
- 3 ¿Los empleados siguen un procedimiento por sus inquietudes o consultas o se las puede hacer directamente a usted?
- 4 ¿De qué manera sociabilizan ustedes como superiores con los trabajadores?
- 5 ¿Cuando se cometen errores involuntarios por parte de los trabajadores, que medidas son tomadas?
- 6 ¿Cómo analiza usted el rendimiento de su personal para que le dé resultados óptimos en la cooperativa?

- 7 ¿Cómo maneja el criterio constitucional de la igualdad de sexos en el trabajo a los empleados de la cooperativa?
- 8 ¿Qué tipo de reconocimiento se da por el buen trabajo y el esfuerzo extra de los trabajadores?
- 9 ¿Qué tipo de resultados cree que puede ofrecer una retroalimentación ante los errores y equivocaciones?

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE SU
COORDINADOR.**

1. ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en la institución?
2. ¿Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar?
3. ¿Puedo hacer cualquier pregunta y recibir una respuesta directa?
4. ¿La gente es tratada de manera equitativa y sin preferencias?
5. ¿Se reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo?
6. ¿Se confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente?
7. ¿La gente es tratada justamente sin importar su sexo?
8. ¿Se muestra un reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra?
 - a. ¿Hay una buena retroalimentación ante los errores y equivocaciones?

Análisis de las respuestas de las entrevistas y de las encuestas realizados a los Coordinadores y Empleados de la Cooperativa Jardín Azuayo para evaluar estilos de liderazgo

❖ ¿Qué opina de que se considere las sugerencias de los empleados en la toma de decisiones de la institución?

En esta pregunta los coordinadores consideran que los empleados sí deben formar parte de la toma de decisiones en la cooperativa, pero por razones lógicas, estas sugerencias son escuchadas y analizadas, luego si contienen ideas que van a ser útiles para la institución y si se cuenta con el compromiso del empleado para que éstas se efectúen, se procede a ser implementada a la cooperativa. Es por esto que pueden existir empleados que piensen que sus opiniones no son tomadas en cuenta, pero esto se da porque las ideas no están acompañadas del sentido de compromiso y responsabilidad para llevar a cabo su gestión, razón por la cual no va a ser considerado dentro de las decisiones de la cooperativa.

¿Mis opiniones son tomadas en cuenta en la institución?

La mayoría de los empleados sí sienten que son considerados al momento de decidir en la cooperativa, pero existe un porcentaje que cree que esto no se da siempre, por lo que pensamos que se dan estas diferencias de criterios debido a que hay personas que no quieren comprometerse a fondo con la cooperativa que prefieren si bien es cierto aportar con ideas, pero no sentirse responsables de las mismas, es decir, simplemente sugerir pero no ser parte del desarrollo de esa sugerencia. Es por esto que los superiores no consideran solo las opiniones sino también el compromiso de ser parte de su desarrollo.

❖ **¿Cuál es su criterio sobre el ambiente de trabajo que se da dentro de cada departamento de la cooperativa?**

Se cree que el ambiente de trabajo es dado por cada individuo dentro de la cooperativa, ya que a pesar de las políticas implementadas para establecer un lugar de trabajo cómodo y placentero para todos, también se requiere del aporte de cada uno y por ende es que se dan casos en los que los trabajadores no sienten que laboran a gusto pero es porque cada quien se crea ese ambiente ya sea llevando sus problemas a la cooperativa, y aquí es donde los coordinadores deben actuar tratando siempre de estar pendientes de cada uno.

¿Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar?

Gran parte de los encuestados no se encuentran completamente seguros de que trabajan psicológica y emocionalmente saludable.

Por lo que podemos ver que están de acuerdo las dos partes ya que los coordinadores hacen todo lo que creen está a su alcance para evitar que los empleados se sientan en un ambiente de trabajo pesado y a su vez inconformes, pero están conscientes de que ciertos casos se les van de las manos porque de igual manera siguen existiendo personas que no se sienten satisfechos de su lugar de trabajo, pero es por causa de que cada individuo no expone sus inconvenientes a sus superiores para que estos de alguna manera los solucionen ya que existirán casos en que su coordinador no va a poder saber todos los problemas por los que están pasando sus empleados.

❖ **¿Los empleados siguen un procedimiento por sus inquietudes o consultas o se las puede hacer directamente a usted?**

Los superiores creen que las preguntas se las debería hacer directamente ya que brinda una mejor comunicación, pero en este caso resulta que la cooperativa a

crecido considerablemente, y que ya no es conveniente realizar consultas directas para lo que se ha creado un sistema que les permite comunicarse por escrito, procedimiento que exige ser concisos y claros en las inquietudes o consultas que deseen realizar.

¿Puedo hacer cualquier pregunta y recibir una respuesta directa?

Por obvias razones una parte de los empleados siente que no puede realizar preguntas directamente ni menos recibir respuestas sin tener que pasar por ciertos procedimientos, por lo que está ya claro que es necesario este sistema debido al considerable número de personas que actualmente están laborando en la cooperativa, para lo cual es beneficioso ya que evitan muchos inconvenientes porque todo tipo de consulta contará con el respaldo, porque pasa a ser un documento que será considerado y atendido en su respectivo momento evitando descuidos o falta de atención a los mismos.

❖ ¿De qué manera sociabilizan ustedes como superiores con los trabajadores?

La manera de relacionarse con los trabajadores siempre ha sido sin preferencias, tratando de crear un ambiente de amistad, ya que es la mejor forma de interrelacionarse con cada individuo y así crear un ambiente de confianza, logrando que los empleados rindan mejor en su trabajo, porque de su desempeño depende para que la cooperativa tenga una buena imagen, credibilidad de la gente y por ende su progreso.

¿La gente es tratada de manera equitativa y sin preferencias?

En este caso los encuestados sienten un trato desigual y que sí se dan preferencias dentro de la cooperativa provocando una discrepancia entre los coordinadores y los empleados, pero según lo que se observó en los gráficos este inconveniente

puede darse porque ciertos coordinadores que están a cargo solamente de una oficina o zona está obrando mal al tener preferencias en el personal, perjudicando al resto de coordinadores que sí se relacionan de manera equitativa con los empleados que están a su cargo.

❖ **¿Cuando se cometen errores involuntarios por parte de los trabajadores, que medidas son tomadas?**

Al momento de cometer un error, se procede a investigar las causas, si resultó ser involuntario se procura llegar a concientizar al individuo que lo provocó para que no se vuelva a dar, también se aseguran de que esté al tanto del daño que provocó y que dé una solución optima y en caso de repetir el error hacer que él mismo sugiera cual será la sanción que crea merecerse.

¿Se reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo?

Existe un cantidad de empleados que no coinciden con la respuesta de los coordinadores, ya que piensan que no se reconoce que puedan cometerse errores involuntarios en el trabajo por lo que creemos que es necesario estudiar cual es la manera de dirigir de los coordinadores encargados en las oficinas en donde se presentan estos problemas y desde ya, capacitarlos de manera que conozcan que el errar es de humanos y que sus trabajadores son humanos, pero que con las debidas instrucciones, colaboración, paciencia, entendimiento y confianza, serán muy buenas maneras de lograr que el personal logre tener práctica y así disminuirán notoriamente los errores.

❖ ¿Cómo analiza usted el rendimiento de su personal para que le dé resultados óptimos en la cooperativa?

Como coordinadores están de acuerdo con no tener que estar supervisando al personal siempre y cuando este ya tenga un registro en el que conste que su labor la realiza bien, para lo cual se diría que simplemente cuenta los resultados que el individuo presente, pero en el caso de los empleados nuevos sí es necesario supervisarlos hasta que adquieran la práctica necesaria y sepan desenvolverse por sí solos.

¿Se confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente?

En esta pregunta se puede decir que hay encuestados que creen que en la cooperativa no confían en ellos y siempre les están supervisando. Pero esto se da por lo dicho antes, que si el empleado presenta un bajo desempeño laboral, el supervisor tiene que necesariamente controlar sus actividades hasta que sea necesario, caso contrario le guste o no al empleado tendrá que trabajar siempre vigilado por su coordinador.

❖ ¿Cómo maneja el criterio constitucional de la igualdad de sexos en el trabajo a los empleados de la cooperativa?

En la cooperativa no se ha presentado ningún problema que tenga relación con la discriminación de sexos, al contrario se puede ver que es muy notoria la presencia de las mujeres como mayoría entre los trabajadores de la institución. Y no sólo es que hay más mujeres que hombres sino que también han demostrado ser muy buenos aportes para la empres, sobresaliendo con los mejores resultados en todas las actividades que ejercen. Lo que si en la cooperativa las normas son muy

estrictas con respecto al trabajo, porque se requiere que todo el personal, ya sean, hombres o mujeres se comprometan con iniciativa y responsabilidad en las labores que se les encomienda yendo más allá de lo que se le pide.

¿La gente es tratada justamente sin importar su sexo?

Los coordinadores y la mayoría de los empleados consideran que dentro de la cooperativa si existe la igualdad de sexos, pero también hay unos pocos empleados que creen que no siempre se da el mismo trato tanto a hombres como a mujeres, esto puede ser por el hecho de que la cooperativa requiera que el personal dé más resultados del que se le pueda pedir, dando así malos entendidos, como el de pensar que se le exige más ya sea por ser mujer o por ser hombre, en cualquiera de los dos casos pueden creer que hay preferencia al momento de designar el trabajo, pero no lo es, a todos exigen por igual.

❖ ¿Qué tipo de reconocimiento se da por el buen trabajo y el esfuerzo extra de los trabajadores?

Los coordinadores utilizan una manera diferente de motivar, ya que no incluye en su sistema el hacerles reconocimientos a los empleados, porque creen que no es nada correcto, sino al contrario ellos piensan que infundiéndolos estos principios no solo encontrarán un cambio positivo en el empleado para la empresa, sino también aportarán en un cambio bueno en la personalidad del individuo y sus principios sirviéndole para bien dentro y fuera de la institución. Lo que los mandos creen es que de esta manera los trabajadores van a sentirse satisfechos y motivados el momento en que vean que sus buenas acciones sirvieron para beneficiar a muchos y que gracias a él las personas favorecidas se encuentran con una mejor situación.

¿Se muestra un reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra?

Algunos de los empleados no están de acuerdo con esta forma de proceder porque piensan que la mejor manera de responder con un trabajo excelente y sentirse motivados es la de ser reconocidos ante todos, lo que muchas de las veces las personas que quieren los reconocimientos es porque carecen de autoestima. Es necesaria una capacitación ya que en una sociedad como en la actual en donde lo normal es hacer público los buenos actos para que los reconozcan necesitan que les ayude hacerles ver el verdadero valor de su labor.

❖ ¿Qué tipo de resultados cree que puede ofrecer una retroalimentación ante los errores y equivocaciones?

Se podría decir que la retroalimentación es de gran ayuda para evitar que se vuelvan a cometer los mismos errores, pero el sistema que se utiliza en la cooperativa es el de tomar como ejemplo los casos de equivocaciones dados en el pasado analizando cuales han sido sus soluciones, que problemas existieron y qué medidas se tomaron, todo esto es para cuando se presenten situaciones similares, podrán basarse en lo sucedido y hasta proceder con los mismos mecanismos de solución.

¿Hay una buena retroalimentación ante los errores y equivocaciones?

Un buen porcentaje de los encuestados nos dice que no existe una buena retroalimentación ante los errores y equivocaciones y el otro porcentaje si lo cree, pero esta diferencia de criterios se puede dar porque los unos no están de acuerdo con el sistema que se ha implementado para evitar que se vuelvan a cometer los mismos errores, ya que este proceso se puede ejecutar solo si ya se ha dado un caso similar, de lo contrario se tendrá que pensar en ese momento en dar una solución al nuevo problema lo que provocaría pérdida de tiempo, de recursos, y hasta complicaciones en el trabajo.

CAPÍTULO V

5 Presentación de datos y correlación del estudio

5.1 Aplicación del estilo de liderazgo más idóneo de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de los capítulos anteriores.

Como hemos visto en el análisis anterior de cada pregunta que nos ha ayudado a definir un estilo de liderazgo apropiado para la cooperativa, hemos resuelto que el estilo que mejores resultados ofrecería en la institución, es el participativo, ya que encontramos que el personal ha sentido que está dirigido por coordinadores que han utilizado formas de mando antiguas como la autoritaria, lo que hoy en día no se practica, porque no brinda resultados positivos al aplicar en las generaciones presentes y por razones lógicas los empleados empezaron a sentir cierto miedo hacia su coordinador que ya no sentía la confianza necesaria para realizar preguntas sobre dudas que tenían y también no se sentían seguros de dar ideas o sugerencias por temor a equivocarse y obtener malas reacciones por parte de su superior .

Por tal motivo vemos la necesidad de que exista dentro del sistema de mando un estilo que tenga como objetivo planes de progreso continuo, utilizando la mejor manera de alcanzarlos, que es encaminando los esfuerzos de todos hacia un fin común. Un buen líder debe tener la capacidad de tomar decisiones y de plantear objetivos realistas y viables, los cuales deben ser adecuados con las capacidades del grupo al que dirige, expresando sus ideas de manera clara para que todos entiendan exactamente lo que les quiere transmitir y no haya confusiones ni malos entendidos, además, debe dar una impresión de ser una persona tratable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas. Debe considerarse a los empleados como personas no como herramientas de trabajo, se debe saber cómo motivarlas, que es lo que sienten, cuáles son sus necesidades, conocer sus valores, entender y dirigir a los grupos de trabajo, que utilice técnicas para dar solución a

los inconvenientes que se presenten, en general que se adapte a las necesidades propias de la empresa. Todas estas características son parte del Líder Participativo por lo que nos parece el más certero para aplicarlo en la cooperativa.

Además que un líder que acoge este estilo no delega la toma de decisiones finales como lo hace el líder democrático, pero sí consulta sus ideas y opiniones sobre decisiones que a ellos les corresponde y aún así la última palabra la toma el líder. El líder participativo les proporciona normas específicas a sus colaboradores, para que evitar ciertos inconvenientes que pueden ser molestosos al momento de lidiar con ellos y que ocurran a menudo y casos similares.

Por todo lo antes dicho y porque hemos comparado con los diferentes estilos del liderazgo creemos que el más idóneo es el liderazgo Participativo.

Al aplicar el liderazgo participativo dentro de la cooperativa creemos que ayudará en gran medida porque si recordamos los resultados obtenidos en la encuesta podemos constatar que este estilo nos servirá para mejorar las relaciones con el personal ya que ellos responden a algunas de las preguntas con cierta inconformidad. Preguntas y respuestas que a continuación vamos a ir analizando y dando los cambios que creemos pertinentes con la aplicación del estilo de liderazgo participativo.

Con respecto a la pregunta que se refiere a que si las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta en la institución, casi en todos los departamentos u oficinas si se aplica el estilo de liderazgo participativo no todos lo perciben de igual manera pero la mayor parte siente que sus opiniones tienen validez en el departamento al que pertenece de la cooperativa, a excepción de algunos encuestados que hacen un 12.2% del total de las oficinas que piensan que sus ideas no son tomadas en cuenta por parte de su coordinador, dentro de estas oficinas están la de Cuenca y Paute, al igual que existe esta inconformidad al tratarse de la empresa en conjunto, es decir, cuando se les pregunta si su opinión sirve para la toma de decisiones en la empresa no solo en la oficina un porcentaje

de 36% de la totalidad de departamentos creen que los coordinadores a nivel empresa no solo de su oficina no consideran sus ideas para la toma de decisiones en la cooperativa, porcentaje que está compuesto de la unión insatisfechos con la manera de proceder de los líderes de la empresa en general, oficinas que son las de Cuenca, Azogues y Paute. No por esto se debe descuidar al resto de oficinas y se recomienda aplicar este estilo de liderazgo en todas las oficinas, dándoles la capacitación necesaria para que logren hacer que sus subalternos tengan el trato adecuado y sean escuchados más si tienen ideas que aporten con el bienestar de la cooperativa.

También si se implementa el estilo de liderazgo Participativo en las demás falencias que tienen varios de los coordinadores que han logrado la insatisfacción de muchos de los encuestados, para disminuir el índice de insatisfacción con la aplicación del estilo de líder participativo dentro de la cooperativa, creemos que se debe establecer políticas que ayuden a formar un ambiente de trabajo idóneo, es decir, el coordinador o líder debe crear un ambiente de confianza, que dé cabida a los empleados a desarrollar actos o ideas que favorezcan a la cooperativa, generando también formas de motivación que permitan a su vez obtener todo lo que pueden dar los empleados sin tener que pedirselos. No debe crearse procedimientos que les impida a los subordinados expresarse libremente ya sea con inquietudes o consultas directamente al coordinador, para que así el líder tenga la oportunidad de conocer a su gente y saber por lo que está pasando y así hallar soluciones a sus problemas, lo que ayudará a crear un sentido de responsabilidad propio por parte del personal sin el afán de perjudicar a la empresa porque es una de las mejores maneras de motivarles y hacerles sentir bien.

El líder participativo debe sociabilizar con los trabajadores ya que es una de las falencias encontradas en la cooperativa porque se puede ver en las respuestas de la encuesta que los coordinadores no se relacionan mucho con los trabajadores debido a que cada quien trabaja en su departamento y no tienen mucha comunicación con los coordinadores de la empresa salvo que sus inquietudes las

hacen saber al coordinador de la oficina y este las hace llegar a los coordinadores de toda la empresa para lo que creemos que se debería hacer si se toma el estilo de líder participativo es generar reuniones fuera del trabajo entre todos los integrantes de la cooperativa, como por ejemplo, se podría realizar la iniciativa de iniciar unas jornadas deportivas o un paseo de integración cosas que ayudaría muchísimo a conocerse entre compañeros de todas las oficinas y además tratar no solo como trabajador a coordinador sino que se den relaciones de amistad. Así de esta manera se puede dar un sentido de equipo en la cooperativa para que se sientan el empleado parte fundamental de la misma y ponga mucho empeño en sus labores. Claro está que no se debe llegar a la exageración, es decir, que no se pretenda realizar actividades que generen molestias a los empleados ya que se debe pensar en que cada individuo tiene ya sea su familia o su vida independiente a la del trabajo que necesitan tiempo para poder dedicar a este tipo de situaciones y no solo a la cooperativa.

Estamos al tanto de que todos somos humanos y que no quedamos libres de cometer errores involuntarios, por ende hay que estar conscientes de que esto les puede suceder a los trabajadores, por lo tanto el líder participativo toma medidas al respecto que creemos podrían ser normas internas que regulen el accionar de los empleados ya sea con llamados de atención, también podría ser una pequeña multa, etc. tratar de ser lo más justo posible a la hora de poner las reglas, que servirán para que no se vuelva a repetir el error y para que ponga más concentración en lo que hace.

El coordinador no debe descuidarse del personal debe realizar evaluaciones periódicas a sus empleados para ver si tienen algún problema y en el caso de tenerlo, debe gestionar capacitaciones que es de gran ayuda debido a que las cosas cambian con el tiempo y todos necesitamos actualizarnos y ponernos al día.

Algo muy importante, dentro de la empresa debe existir el derecho constitucional de la igualdad de sexos, no debe darse ningún tipo de discriminación. Al momento de dar un reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra de los trabajadores, debemos analizar cuáles son las necesidades de cada individuo y no

proceder a motivar de la misma forma a todos, esto es porque existen personas que les motiva el dinero, hay otras que prefieren ser reconocidos ante los demás, también hay personas que buscan un ascenso, es decir, crecer como profesional y persona, es por esto que vemos necesario realizar un estudio a los individuos antes de iniciar una forma de motivación.

En el caso de que desee dar un incentivo a sugerencias e ideas, si se podría predeterminar el tipo de incentivo que se puede dar. Por ejemplo se debería crear una manera en la que todos aporten con ideas o sugerencias de forma periódica podría ser incentivar con unos días de vacaciones, un monto de dinero o algún artefacto que estemos seguros que es de gusto de todos. Esto hará que el personal se interese más en la cooperativa y busque formas de hacer que mejore la empresa.

La retroalimentación es un tema que el líder participativo debe implementar en la cooperativa ya que creemos que no está siendo utilizado adecuadamente en la actualidad, por eso es que se ha hallado algunos, una retroalimentación positiva mejorará la precisión en el trabajo del coordinador y de sus subordinados.

5.2 Conclusión

Según como hemos analizado anteriormente el resultado de las encuestas, gran parte del personal nos manifiesta que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta en la Cooperativa, lo que hace que el personal se sienta a gusto al momento de exponer lo que ellos piensan y al mismo tiempo que puedan formar parte importante en la toma de decisiones. Pero a su vez deben estar los empleados conscientes de que el dar una opinión o sugerir alguna idea que contribuya de manera positiva en la institución, implica también hacerla realidad y con responsabilidad ya que este es el requisito indispensable para que las ideas sean consideradas en la cooperativa, según lo que responden los coordinadores en la entrevista.

En el caso de cómo se siente el personal psicológica y emocionalmente en su lugar de trabajo, podemos decir que en algunos casos, consideran que el ambiente laboral no es el apropiado pero no por malas condiciones sino porque los coordinadores no han considerado el hecho de que el personal puede estar afectado por problemas fuera del trabajo, lo que haría que su entorno laboral se vuelva pesado, porque no puede concentrarse en sus actividades y no las realiza de manera correcta causándole problemas en la institución.

Existen muchos de los empleados que se sienten inconformes porque no pueden recibir respuestas directas a las consultas que necesitan hacer a sus superiores y que a cambio de esto tienen que seguir un procedimiento que consiste en realizar cualquier de tipo preguntas por escrito, ya que la cooperativa ha venido creciendo tanto que a los coordinadores les es difícil y en muchos de los casos hasta imposible el comunicarse verbalmente con el personal, ya que es lógico, llegaría a pasar a ser un gran problema de comunicación si se dedicaran a escuchar todas las dudas de los empleados y querer resolverlas correctamente y a tiempo.

Con respecto a los trabajadores que no están satisfechos con el trato desigual que dicen sentir, hay que aclarar que en las encuestas este problema se da pero solo en una de las oficinas, para lo cual se puede decir que el coordinador a cargo de la oficina está actuando de mala manera, ya que sus acciones no están dentro de las normas de la cooperativa. A través de los resultados, nos podemos dar cuenta que la mayoría de trabajadores, reciben un trato equitativo sin tener preferencias dentro de cada oficina, lo que nos permite decir que el problema de insatisfacción es sólo a los trabajadores de una oficina.

Muchos de los trabajadores manifiestan que reconocen que se pueden cometer errores involuntarios en el trabajo, lo que significa que los coordinadores demuestran ser más conscientes al momento de supervisar y evaluar al personal. Pero no debemos olvidar a quienes opinan que no aceptan que se den errores involuntarios en la cooperativa, lo que creemos, este caso se da porque las

equivocaciones ya se han repetido, a pesar de que ya ha experimentado los problemas que causó la primera vez, ocasionando que se le dé una sanción más fuerte.

Cuando hablamos acerca de la participación de los trabajadores cuando existe supervisión, una gran parte de encuestados sienten que en su lugar de trabajo si se confía en que se haga una buena labor sin ser supervisado continuamente, aunque existen algunas personas que piensan que con cierta frecuencia no se confía en que se haga un buen trabajo sin supervisión continua, pero quienes piensan así, deben ser los trabajadores que ya presentaron algún tipo de situaciones negativas mientras no les controlaban que se ganaron la desconfianza de sus superiores.

Observando y analizando a los gráficos tenemos que, a nivel interno se presenta, que una cantidad importante de encuestados manifiestan que su trato dentro de la institución es justo y se respeta la igualdad de sexos, sin embargo, hay quienes responden que este trato justo no se da siempre y esta situación puede darse porque existen políticas en las que requieren un perfil específico de personas para desarrollar ciertas actividades; lo que hace que se mal interprete el trato que se da pero es necesario aclarar que de ser injusto el trato no habrían más mujeres que hombres trabajando en la cooperativa.

El reconocimiento al personal por su buen trabajo y esfuerzo extra, para los coordinadores no es necesario, ya que ellos implementaron un sistema que consiste en cambiar sus principios y forma de pensar, pero para bien, haciendo que el personal se sienta satisfecho con lo que logra al realizar su trabajo y a cuantos favorece sus buenos actos, tratando de llegar a que sientan orgullo y motivación por tan solo realizar su labor sin tener que sentir que sea reconocido por todos sino consigo mismo. Es por esto que existan empleados que este sistema no es del agrado de ellos que manifiestan su inconformidad en las encuestas.

Se puede decir que dentro de la cooperativa no se da un sistema de retroalimentación, debido a que se implementa una forma que se basa en un historial, es decir, que conforme van pasando por problemas y los van solucionando, estos van quedando como referencia para el próximo problema similar que se dé. Para lo que es comprensible que los empleados no estén de acuerdo con este procedimiento ya que debería ser preventivo y no de soluciones, porque es una pérdida de tiempo, tal vez de recursos, y hasta de socios. Aunque puede tomarse este tipo de decisión porque los errores o equivocaciones se hayan dado por una sola vez, lo que hizo que con una explicación y un llamado de atención no se vuelva repetir y no haya sido necesario de retroalimentación.

Analizando cada problema y el estilo de liderazgo que se sugiere, se llegaría a concluir que el manejo actual de la institución, ha tenido aciertos y también equivocaciones que conforme se van dando, han ido buscado la solución pertinente pero con claras respuestas de que hay cierta inconformidad por parte de unos pocos empleados con respecto a la manera de dirigir de algunos coordinadores. Por lo que es necesario utilizar un nuevo estilo de liderazgo como el participativo, que es el que no sólo da soluciones a los problemas que se presentan, sino que crea formas preventivas.

A pesar de todo estamos conscientes de que si se dan inconvenientes en una empresa es normal, porque sabemos que siempre va a estar integrada por personas que, si bien es cierto, nos caracterizamos por ser individuos totalmente diferentes el uno con el otro por lo que se van a presentar situaciones en las que cada quien la interprete de diferente manera o perciban de distintas formas las circunstancias que se van dando y por lo que a veces resulta difícil llegar a todos y mucho menos satisfacerlos o motivarlos de igual forma, más si los empleados en la cooperativa son numerosos.

5.3 Recomendaciones

Ya hemos analizado y concluido en que sí se han dado algunos problemas con las directrices implementadas hasta ahora, problemas no muy grandes pero que es necesario atenderlos a tiempo, es por esto que a continuación procedemos a sugerir ciertos cambios que creemos servirán de ayuda al mejoramiento de esos pequeños inconvenientes.

Con respecto a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones de la cooperativa, debemos ser conscientes de que ellos mejor que nadie conocen su espacio de trabajo y por lo tanto saben, si se presentan situaciones que requieran de cambios ya sea en las políticas, en la atención o en la forma de organización, y por ende tienen mejores sugerencias que pueden ser implementadas en la institución. Pero lo que exigen los coordinadores y que creemos es necesario para que sean aceptadas estas opiniones, es que deben entregarse por escrito con un estudio previo todas las ideas que tenga en mente, para que al momento de que resulte aceptada, cuenten con el apoyo y los recursos necesarios para su elaboración.

Para evitar que el personal sienta de su entorno laboral un ambiente pesado, lo que se sugiere es que, en cuanto se registre una anomalía en su actitud, en los resultados que presente o en la labor que realice, no se pierda tiempo y proceda a realizarle un seguimiento y conversar, pero llegar a ser un amigo de confianza para que pueda contar con la ayuda de su coordinador, es decir, se debe implementar en la empresa el estilo de liderazgo Participativo que estos casos para llegar al problema debe dar una impresión de ser una persona tratable a la que pueden expresar abiertamente sus ideas y así generar una buena relación coordinador- empleado para que con este antecedente, la próxima vez que ocurra una situación similar, recurran a él antes de que empeore el problema y se evitaría ver a futuro bajos desenvolvimientos en el personal.

Al momento en que los empleados quieran hacer consultas y necesitan de respuestas inmediatas y directas, lo recomendable es comunicarse por escrito, ya que en realidad una empresa grande no puede utilizar este tipo de comunicación verbal, debido a los inconvenientes que pueden causar, como pueden ser malas interpretaciones, falta de claridad en el mensaje, falta de tiempo para escucharlos, falta de interés, etc. Se debe realizar una reunión cada mes con los delgados de cada oficina con todas las dudas que no sean emergentes del personal, y cuando se trate de consultas más importantes se las debe realizar por escrito y así quedará como respaldo de que se dio informe sobre el problema suscitado y a su vez obtendrá una solución o respuesta a tiempo.

En el caso que se dio en una de las oficinas del trato a los empleados con preferencias solo a ciertos individuos, lo que se puede sugerir, es la de capacitar a los coordinadores ya sea en temas como de relaciones humanas para que entienda el daño que puede provocar a una institución, actuando de esa manera incorrecta, y dándoles a conocer que hasta pueden llegar a causar enfrentamientos entre empleados y desacreditar a la cooperativa.

Al momento de cometer errores involuntarios los empleados, sí se realiza una buena gestión, ya que hacen que los mismos empleados analicen lo que provocaron y sugieran cuál debe ser su sanción, esta es una excelente manera de mantener una buena relación entre coordinador y trabajador, porque se evita la responsabilidad de poner la sanción, y también se evita que se den distanciamientos por resentimientos con el coordinador.

Lo recomendable para hacer que los empleados no necesiten supervisión, es delegarles tareas que ocupen todo su tiempo y eso si al final de cada una, evaluar los resultados, creemos que de esta manera el trabajador se va a centrar en realizar sus labores sin tener el tiempo para descuidarse, ya que tendrá que dar su informe. Así trabajarán sin la presión de que les están observando, y rindiendo mucho mejor.

Al hablar de la igualdad de sexos, no se puede decir mucho, ya que por dentro de la cooperativa sí se efectúa, porque tanto hombres como mujeres desarrollan actividades similares y lo hacen muy bien, cumpliendo con la igualdad de sexos.

Lo que podríamos decir con respecto a lo que no se da un reconocimiento por el buen trabajo y esfuerzo extra de los empleados, es que está muy bien el hecho de cambiar la concepción de algunas cosas en el personal como en este caso, del sentir necesidad de ser reconocido por hacer mejor el trabajo que se le encomienda, pero siempre habrán personas que acepten este cambio, pero porque se los pide sus superiores, pero puede ser que igual no se sienta motivado y que con este sistema se logre un efecto contrario que es el que ya no quieran hacer algo extra y un excelente trabajo, porque sabe que no hay algo que lo motive, por lo tanto se sugiere que opte por otro tipo de motivación como por ejemplo podría ser una recompensa monetaria, o tal vez, bonos para compras, una hora libre, etc. que consideramos no son motivadores que afecten de manera negativa, sino lo contrario, se obtendrá más empleados queriendo realizar trabajo extra o que se realice con mayor esmero su labor.

Una retroalimentación nunca estará mal implementarla en la cooperativa, ya que creemos se deben idear técnicas que permitan no cometer los mismos errores, ya que está bien el sistema que han implementado de basarse en casos que ya sucedieron, pero puede llegar a darse problemas que sea tarde darle solución por no tratarlo a tiempo, lo que no sucedería si se diera análisis previos con soluciones oportunas.

Finalmente se puede sugerir que se implemente el estilo de liderazgo Participativo ya que es el que ayudará a realizar todos estos cambios para mejorar la situación actual de la empresa ya que es el más adecuado en estos tiempos y el que permitirá obtener nuevos resultados y también positivos de los empleados, logrando incrementar su desenvolvimiento y así mejorar el desarrollo de la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- CHASE B. Richard, Administración de Producción y Operaciones,
Nicolás J. AQUILANO. Editorial Nomos S.A., Octava, F. Robert Jacobs
Edición, 2004. Bogotá.
- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos,
Segunda Edición Editora Atlas S.A., Martha Suarez R., Colombia.
- HERSEY. Paúl, Administración del Comportamiento
Blanchard KENNETH Organizacional
Johnson DEWEY Editorial prentice Hall
Séptima edición, [s.a.]
- JAAP Tom, Desarrollo del Liderazgo,
Edición, 1991. LEGIS Editores S.A., Bogotá.
- MÁRQUEZ P. Mónica Motivación
- MOLINA S. Verónica, Estudio de los estilos de liderazgo imperantes en
Fanny VIZÑAY J. los mandos medios de dos empresas industriales
Edición, 2004. de la ciudad de Cuenca,
Director Psc. Cristina Crespo Andrade. Cuenca.
- MORRIS Charles G. Psicología un Nuevo Enfoque
Séptima edición. p. 478
- PALACÍ D. Francisco, Psicología de la Organización,
Edición, 2005. PEARSON EDUCACIÓN S.A., Juan L. Posadas,
Madrid.

- ROBBINS Stephen P. **Comportamiento Organizacional**
Séptima Edición Editorial prentice Hall

EYSENCK Hans **Fundamentos Biológicos de la Personalidad**

- www.blogderrhh.blogspot.com/2007/09/iniciativa.html
- www.blogderrhh.blogspot.com/2007/09/insentivar.html
- www.jardinazuayo.fin.ec
- www.jardinazuayo.fin.ec/estatico.php?idm=1
- www.jardinazuayo.fin.ec/estatico.php?idm=1&idi=43
- www.jardinazuayo.fin.ec/estatico.php?idm=1&idi=44
- www.med.unne.edu.ar/revista/revista108/con...