

#### UNIVERSIDAD DEL AZUAY

# FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

## ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

"PLAN DE MEJORA CONTINUA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY EN LA CIUDAD DE CUENCA"

Tesis previa a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

DIRECTOR: MST. MARIO EDUARDO MOYANO MOYANO

AUTORA: ANDREA ISABEL GAVILANES AGUACONDO

CUENCA-ECUADOR 2012

#### **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi mamita, que estuvo en cada etapa de mi vida; a veces viéndome reír o llorar; enferma o con salud; de buen o mal humor. Por ser una de mis mejores amigas en el trayecto de mi andar; por sacarme una sonrisa por más difícil que pareciera obtenerla. Por sus sabias palabras de aliento y actitudes de apoyo que me hicieron superarme cada día más. A usted le dedico la presente con todo mi esfuerzo, sacrificio y amor.

Andrea

#### **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por haberme dado el regalo de la vida, la misma que la he podido compartir junto a mis seres queridos. A mis PADRES por darme lo necesario para lograr cumplir una más de mis metas personales y profesionales. A mis HERMANOS: Joha, Pato, Maya y Paty por haber sido un instrumento de ayuda en las necesidades que han surgido en el recorrido de este camino. A ANDRÉS por darme fortaleza, ánimo, apoyo y ser mi otra ala para volar.

# ÍNDICE.

Introducción	i	
Resumen	iv	
CADÍTULO L		
<u>CAPÍTULO I</u> "ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY"		
ASSOCIACION NIOTOALISTA AZOAT		
Introducción	1	
1.1 Reseña Histórica	1	
1.2 Actividad comercial	3	
1.3 Estructura organizacional	4	
1.4 Misión	5	
1.5 Visión (al año 2015)	5	
1.6 Valores	6	
1.7 Análisis FODA	6	
1.7.1 Perspectiva financiera	7	
1.7.2 Perspectiva de los socios (clientes)	8	
1.7.3 Perspectiva interna	9	
1.7.4 Perspectiva del crecimiento y aprendizaje	10	
1.8 Temas estratégicos y agenda de cambio		
1.9 Temas Estratégicos y Objetivos	12	
Conclusión	13	
CAPÍTULO II		
CULTURA ORGANIZACIONAL		
Introducción	14	
2.1. Concepto y generalidades	14	
2.2. Dimensiones de la cultura		
2.3. Tipos de cultura		
2.4. Elementos de la cultura	24	
2.5. Espiritualidad y cultura organizacional	27	
Conclusiones	28	

# CAPÍTULO III

# CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción	29		
3.1 Concepto y generalidades	29		
3.2 Dimensiones del clima organizacional			
3.3 Teoría de Likert (tipos de clima)	34		
3.4 Fases de estudio del clima organizacional	36		
a) Fase de alineamiento:	36		
b) Fase de sensibilización:	36		
c) Fase de medición:	37		
d) Fase de análisis y entrega de los resultados:	37		
e) Fase de acciones de mejora:	38		
3.5 Instrumentos de medición de clima	38		
3.6 Fundamentos teóricos de la calidad de servicio	40		
a) Concepto de calidad de servicio	40		
b) Satisfacción del cliente	41		
c) Medición de la satisfacción del cliente	43		
3.7 Condiciones para que exista un buen clima laboral	44		
Conclusiones	45		
CAPÍTULO IV			
APLICACIÓN PRÁCTICA			
Introducción	46		
4.1. Diagnóstico de cultura organizacional	46		
4.1.1. Metodología y recursos:	46		
4.1.2. Proceso:	47		
4.1.3. Análisis de los resultados:	48		
4.2. Diagnóstico de clima organizacional	50		
4.2.1. Metodología y recursos:	50		
4.2.2. Proceso	51		
A) Fase de alineamiento	51		
B) Fase de sensibilización	52		
C) Fase de medición	53		
D) Fase de análisis	58		

4.2.3.	Fase de entrega de resultados	61	
4.3.	Diagnóstico integrado (clima y cultura organizacional)	113	
4.3.1.	Recomendaciones	115	
Conclu	usiones	116	
	CAPÍTULO V		
	PLAN DE ACCIÓN		
Introdu	ucción	117	
5.1. Co	onstrucción, validación y socialización del plan de acción	117	
5.1.1	Metodología y recursos:	117	
5.1.2	Proceso	118	
a)	Evaluación:	120	
b)	b) Retroalimentación:		
c)	Realización de planes de acción:	121	
d)	Matriz de resultados	123	
e)	e) Plan: borrador, aprobado y socializado.		
Conclu	usiones	130	
VI.	Conclusiones generales	131	
VII.	Recomendaciones generales	134	
VIII.	Referencias bibliográficas	135	
ANEX	OS	137	

#### Introducción

Actualmente, las empresas se encuentran presionadas por las diferentes competencias que existen en el mercado; una de ellas es el brindar un ambiente de clima sano a sus colaboradores, y otra es el poseer una cultura de cambio para no quedar obsoletos frente a las distintas necesidades que van surgiendo desde los clientes.

Es así, que al clima laboral se le ha considerado como un indicador de percepciones de diferentes aspectos, tales como: comunicación, motivación, relaciones laborales, liderazgo, toma de decisiones, entre otros; los mismos que pueden ser estudiados para ver cuales están siendo nuestras ventajas y desventajas frente a otras empresas. No obstante, uno de los problemas principales de las industrias, detectado según el estudio realizado por las Empresas de Trabajo Temporal (ETT) es la fuga de capital humano, debido al mal clima laboral que poseen las empresas; por lo que es sumamente, necesario velar y cuidar por el clima laboral de nuestra industria. Motivo por el que si una empresa cuida, mantiene o mejora su Clima de Trabajo, logrará que su empresa gane en imagen y retenga su talento humano; De lo contrario sólo se arriesga a la fuga de su capital humano y al desprestigio de su empresa impidiendo de esta manera que profesionales potenciales laboren dentro de su organización aportando al crecimiento y desarrollo de la misma.

Por otra parte, uno de los estudios que aporta a la imagen de la empresa es el tipo de cultura que tienen las organizaciones; considerando a la cultura como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otra (Robinns, 2004, pág. 525). Cuando hablamos de significados compartidos nos referimos al conjunto de valores y creencias aceptadas por los miembros de la empresa. Por lo que la cultura organizacional es considerada como la personalidad de una empresa. Por otro lado, es necesario mencionar que tanto la cultura como el clima son dos pilares fundamentales que se influyen mutuamente; es decir si cambio el clima de mi organización es probable que cambie la cultura y viceversa.

Toda organización sea pública o privada, debe considerar realizar estudios de esta índole, para conocer las diferentes percepciones en cuanto al clima y cultura de su empresa; Dicho panorama ha sido concientizado por la Asociación Mutualista

Azuay, quien en toda su trayectoria de vida institucional (47 años) no posee estudios de clima o cultura organizacional, mucho menos un plan de mejora continua para los mismos.

El presente documento está conformado por cinco capítulos, a través de los cuáles se respalda y desarrolla la investigación.

Iniciando el capítulo I, con una descripción detallada de cómo nace Mutualista Azuay, los servicios que presta en la actualidad, su estructura organizacional e información institucional como: misión, visón, valores, FODA y temas estratégicos básicos que aportan a los objetivos planteados por la gerencia general.

Ya en el capítulo II, nos involucramos en la primera área a estudiar de la presente investigación; empezando por armar un cuerpo teórico que nos permita entender a cabalidad qué es la cultura de una empresa para posteriormente en la fase de aplicación práctica poder descubrir qué tipo de cultura organizacional posee la institución. Dentro del marco teórico encontramos aportaciones como conceptos generales, la tipología cultural, los factores que influyen, el aprendizaje de la cultura organizacional.

Continuando con el capítulo III, se hace referencia a la parte teórica del clima laboral, iniciando con conceptos básicos; además de saber que dimensiones, tipos y fases de estudio puede tener el clima organizacional; es importante mencionar la innovación de la herramienta metodológica para la medición del clima, debido a la aplicación de los fundamentos teóricos de la calidad de servicio; mismos fundamentos que fueron adaptados al área de clima laboral. Dicha herramienta está conformada por dos variables a medir de un puntaje del 1 al 6; en primera instancia la percepción que tiene el colaborador en base a un servicio prestado (percepción) en comparación con la importancia que tiene el empleados frente a dicho servicio (expectativa); A raíz de las dos variables se genera la siguiente fórmula matemática: percepciones menos expectativas igual a satisfacción (P - E = S). En base a la diferencia obtenida se generan los factores que se pueden encontrar fuera o dentro de un límite crítico creado por la institución, que en este caso el límite crítico aprobado es 1; siendo así que todo valor que sea más de 1, es un factor crítico a ser trabajado por la empresa; y todo valor menos de 1, es un factor no crítico que necesariamente es opcional o no trabajarlo para ser mejorado.

Posteriormente, tenemos el capítulo IV, que está formado por toda la aplicación práctica; empezando por el diagnóstico de cultura, seguido por el diagnóstico de clima, cada uno de ellos con su respectiva metodología, recursos, proceso y análisis de resultados; para finalmente, concluir con un diagnóstico integrado entre cultura y clima organizacional.

En el capítulo 5, se menciona la construcción del plan de mejora continua de clima organizacional, el mismo que afectará de manera directa o indirecta a la cultura de la organización; dicho plan es construido con todos los colaboradores de Mutualista Azuay, para luego ser validado y socializado con todo el personal.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones generales, seguido de los diferentes anexos generados en el transcurso de la realización de este proyecto.

#### Resumen

Este trabajo contiene el proceso para obtener un plan de mejora continua de clima laboral con la participación total de 120 empleados de Mutualista Azuay. Primeramente, se realizó entrevistas estructuradas para evaluar el tipo de cultura organizacional; luego, se elabora y aplica encuestas para la recolección de datos de las distintas percepciones de los colaboradores sobre el clima laboral; dichos datos se socializó al personal; quienes aportaron con ideas en áreas críticas detectadas para la construcción del plan de mejora continua de cultura y de clima laboral, el mismo que aprobó el Comité Gerencial y fue socializado a Mutualista Azuay.

#### **ABSTRACT**

This project contains the process to obtain a plan for the continuous improvement of the working environment in Mutualista Azuay with the participation of a total of 120 employees. First, structured interviews were carried out to evaluate the organizational culture; then surveys were created and later applied to the collaborators in order to gather information about the different perspectives of the working environment. The data was communicated to the personnel who, after detecting the critical areas, collaborated with the creation of the plan for the continuous improvement of the working environment. The Management Committee approved the plan which was then distributed throughout Mutualista Azuay.

DPTO. IDIOMAS

Diana Lee Rodas

# **CAPÍTULO I**

#### "ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY"

#### Introducción

El presente capítulo se refiere al conocimiento general e íntegro de la "Asociación Mutualista Azuay", ubicada en la ciudad de Cuenca. Realizando una descripción detallada de la situación actual de la institución, en la cual se da a conocer sus inicios como empresa, el detalle de la actividad comercial, su estructura organizacional, su misión, visión, valores, análisis FODA, temas estratégicos y agenda de cambio, y temas estratégicos y objetivos; los mismos que aportan al cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia.

#### 1.1 Reseña Histórica

Mutualista Azuay es una institución financiera privada que se inició cuando un grupo de valiosos cuencanos tuvo la iniciativa de fundar Mutualista Azuay, apoyados por el Dr. Roque Bustamante Cárdenas, quien fue el creador y mentalizador del mutualismo en el Ecuador, y en particular del Azuay sabiendo que tendría una gran proyección social. Debido que se trataba de promover la virtud del ahorro para canalizarlo a través de mecanismos idóneos con miras a satisfacer una de las necesidades fundamentales del hombre, siendo esta LA VIVIENDA.

Esta iniciativa tuvo eco en el Gobierno, el cual expidió el Derecho Ejecutivo en el mes de agosto de 1962, estableciendo un reglamento especial para la creación y funcionamiento de las asociaciones Mutualistas. Al existir la legislación correspondiente los forjadores de esta iniciativa solicitaron al Banco Ecuatoriano de la Vivienda para formar una Comisión Organizadora de esta Entidad, quienes luego de haber conseguido dicha autorización procedieron a buscar suscriptores para el capital de la naciente Mutualista.

Los libros de actas de la institución señalan que un total de 796 ciudadanos cuencanos suscribieron acciones y aportaciones por el valor de 374.000 sucres. Habiendo cumplido con los requisitos legales pertinentes, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) expidió con fecha 22 de julio de 1963 la Carta Constitutiva, mediante la cual autorizaba a Mutualista Azuay a operar en el país.

El 01 de septiembre de 1963 Mutualista Azuay abre sus puertas al público en un pequeño local ubicado en el Banco del Azuay, hoy Municipalidad de Cuenca. Al cerrarse el ejercicio económico del año 1963 se contaba con 371 socios, con un total depositado de 216.919 sucres equivalentes a la suma en dólares de \$ 12.051. Desde noviembre de 1979 atiende en su edificio propio ubicado en la esquina de las calles Bolívar y Hermano Miguel.

En el país actualmente operan cuatro Mutualista, Pichincha, Azuay, Imbabura y Ambato, a partir del año 2000 el crecimiento de las mutuales fue significativo, debido a dos factores fueron trascendentes: la crisis financiera de los bancos y el incremento de remesas de los emigrantes. De las siete mutualistas que sobrevivieron hasta 2000, la Pichincha absorbió en 2002 a la Chimborazo y, en 2005, la Vargas Torres de Esmeraldas fue absorbida por la Benalcázar, esta última se encuentra cerrada por disposición de la Superintendencia de Bancos y está a la espera de un proceso de liquidación ya anunciado por la titular del organismo de control.

Al cierre del ejercicio económico del 2009 Mutualista Azuay cuenta con seis oficinas en la Ciudad de Cuenca, dichas agencias son: Matriz (imagen 1), Hurtado de Mendoza (imagen 2), El Arenal (imagen 3), Mall del Río (imagen 4), Plaza de las Américas (imagen 5) y El Vergel (imagen 6) y una oficina en la ciudad de Azogues (imagen 7).

En el mes de julio del 2009 asumió la Gerencia General el Dr. Fernando González Corral, como sucesor del Lcdo. Pablo Vega Vintimilla quien ejerció la Gerencia de Mutualista Azuay por más de 20 años.

Mutualista Azuay a lo largo de estos 43 años ha crecido enormemente y está entre las tres primeras Mutualistas del Ecuador; siendo una Institución líder en el mercado en el otorgamiento de crédito para la Vivienda. El fortalecimiento patrimonial es parte medular de las políticas de la administración para cumplir con las metas que se persiguen. (Mutualista Azuay, 2011, págs. 3-4).

#### 1.2 Actividad comercial

La actividad comercial de la Asociación Mutualista Azuay se basa en la prestación de los siguientes productos y servicios para la comunidad:

#### 1.2.1. Crédito:

#### A. Vivienda

- Compra, mejoramiento, ampliación y construcción.
- Venta y financiamiento de proyectos inmobiliarios propios.

#### B. Consumo

- Compra de vehículo, computadora, bienes para el hogar, etc.
- Crédito para sustitución de deudas del mercado informal.
- Consolidación de deudas.

#### C. Comercial

 Capital de trabajo, inversión en activos fijos, inventarios, cuenta de ahorros Planifica.

#### 1.2.2. Tarjetas comerciales:

- A. Tarjeta de crédito nacional, internacional y oro.
- B. Tarjeta de debito juntos.

#### 1.2.3. Captaciones:

#### A. A la vista

- Cuentas de ahorros.
- Certificados de ahorro de plazo menor.

#### B. A plazo

- Certificados de depósito con pagos al vencimiento.
- o Certificados de depósito con pagos mensuales.
- o Certificados de depósito para personas de la tercera edad.

#### 1.2.4. Otros servicios:

- Transferencias con el exterior mediante Western Unión.
- Recepción de transferencia desde España mediante Caixa.
- Transferencias interbancarias a nivel nacional.
- Pago a pensionistas IESS.- Jubilados y Montepío.
- Cajeros automáticos. (Mutualista Azuay, 2011, págs. 28-29).

## 1.3 Estructura organizacional

La Administración de Mutualista Azuay está a cargo de la Junta General de Asociados que, ordinariamente, se reúne una vez por año; del Directorio y del Gerente General.

El Directorio, actualmente, está compuesto por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes:

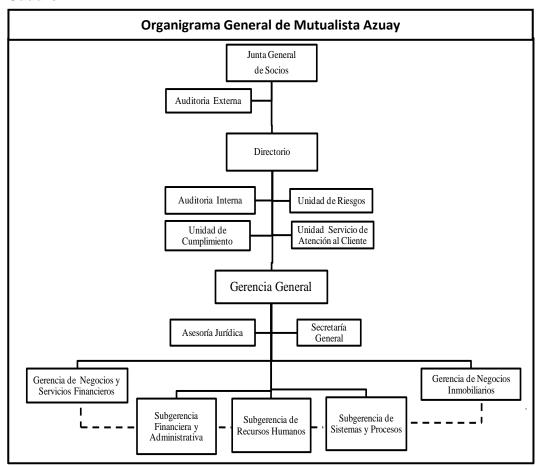
Cuadro Nº 1

DIRECTORIO		
Ing. Juan Malo Jaramillo	Presidente	
Dr. Alejandro Torres Peña	Vicepresidente	
Ing. Carlos Rodríguez M.	Vocal Principal	
Ing. Gerardo Arévalo I.	Vocal Principal	
Ing. Francisco Toral A.	Vocal Principal	
Sr. Gerardo Alvarado C.	Vocal Suplente	
Lcda. Marcela Vintimilla C.	Vocal Suplente	
Dr. Edgar Montezuma G.	Vocal Suplente	
Lcdo. Octavio Chacón T.	Vocal Suplente	
Dr. Claudio Monsalve M.	Vocal Suplente	

**Fuente:** Archivo Asociación Mutualista Azuay. (Mutualista Azuay, 2011, pág. 26).

Mutualista Azuay en su estructura organizacional general se encuentra establecida de la siguiente manera:

Cuadro Nº 2



**Fuente:** Archivo Asociación Mutualista Azuay. (Mutualista Azuay, 2011, pág. 25).

#### 1.4 Misión

"Captar y canalizar recursos para la generación de productos y servicios financieros e inmobiliarios destinados a satisfacer las necesidades de nuestros socios". (Mutualista Azuay, 2010, pág. 7).

## 1.5 Visión (al año 2015)

"Mutualista Azuay es una institución con presencia nacional, socialmente responsable, que presta soluciones financieras e inmobiliarias integrales orientadas a la familia". (Mutualista Azuay, 2010, pág. 7).

#### 1.6 Valores

#### - Honestidad:

Actuamos con integridad, lealtad y ética.

## - Transparencia:

Somos una institución reconocida por la claridad en su gestión.

# - Responsabilidad:

Asumimos las obligaciones y cumplimos los compromisos adquiridos.

#### - Seguridad:

Protegemos los intereses institucionales y los de nuestros socios, con solvencia y sigilo.

#### - Responsabilidad Social:

Contribuimos activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de la comunidad.

#### - Trabajo en equipo:

Laboramos unidos para la consecución de los objetivos institucionales.

#### - Innovación:

Generamos nuevos productos y servicios que agregan valor para nuestros clientes. (Mutualista Azuay, 2010, pág. 7).

#### 1.7 Análisis FODA

Para el análisis de la condiciones externas e internas de Mutualista Azuay se ha elegido la técnica FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), desde el punto de vista de la metodología del BSC (Balanced Scorecard); Es decir, desde las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y crecimiento.

# 1.7.1 Perspectiva financiera

Para una empresa orientada al lucro esta perspectiva hace referencia a los accionistas; en este caso para Mutualista Azuay se refiere a los directivos que entienden como benéfico para la Institución. (Mutualista Azuay, 2010, pág. 8).

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estabilidad y	Baja rentabilidad.	Existencia de	Problemas socio
solidez financiera.		demanda potencial	económicos y
		de productos y	disminución de la
		servicios.	capacidad de pago.
Generación de	Dependencia de	Existencia de	Incremento del
resultados para ser	una sola fuente de	fuentes de fondeo	desempleo.
reinvertidos y no	fondeo y alta	de largo plazo.	
repartidos.	concentración de		
	los depositantes.		
Buena calidad de	Pérdida de		Subsidio de tasas
activos productivos.	participación de		de interés en
	mercado.		operaciones de
			crédito estatales.
Bajo costo			Políticas
financiero.			gubernamentales
			en los precios de
			los servicios
			financieros.
			Reformas legales
			que afecten al
			subsistema mutual.

# 1.7.2 Perspectiva de los socios (clientes)

Por la propia naturaleza de la Institución los socios son a su vez los clientes, por lo que esta perspectiva tiene este enfoque. (Mutualista Azuay, 2010, pág. 9).

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reconocimiento y	No incorporación de	Incursión de la	Diversificación,
confianza como	las nuevas	Institución a nivel	calidad y
alternativa	generaciones de	nacional y en el	oportunidad en la
importante en	potenciales clientes	mercado de	entrega de
soluciones		migrantes	productos y
crediticias			servicios de la
inmobiliarias			competencia.
Marca tradicional	Clientes actuales	Demanda de	
posicionada a nivel	parcialmente	nuevos servicios	
local.	atendidos	vía tecnología	
Oferta de	Deficiente	Diferenciarse de los	
soluciones	administración de la	otros intermediarios	
integrales	relación con los	por su orientación	
(inmobiliaria y	clientes.	social.	
financiera)			
Base de clientes	Poco conocimiento		
estables	de nuestros clientes		
	y sus necesidades		
	individuales		
	No incorporación		
	como clientes a		
	terceras personas,		
	como proveedores,		
	contratistas, etc.		
	Mercado poco		
	diversificado		

# 1.7.3 Perspectiva interna

En esta perspectiva se analiza los procesos internos que posee la Institución. (Mutualista Azuay, 2010, pág. 9).

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Falta de	Oferta de	Cambios acelerados
Capacidad técnica			
para generar	planificación	alternativas de	de avances
proyectos	oportuna	software financiero	tecnológicas
inmobiliarios			
Estructura	Controles		
organizacional en	deficientes en los		
base a procesos.	sistemas, y		
	procedimientos de		
	las operaciones.		
	Tecnología de la		
	Información		
	desactualizada		
	Altos costos		
	operativos		
	Falta de		
	implementación de		
	la gestión por		
	procesos		
	Falta de		
	mejoramiento		
	continuo.		
	Sistema de control		
	interno insuficiente.		

# 1.7.4 Perspectiva del crecimiento y aprendizaje

Dentro de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje hace referencia al desarrollo que puede alcanzar Mutualista Azuay. (Mutualista Azuay, 2010, pág. 10).

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Bajo índice de	Falta de	Oferta de	Competencia con
rotación de	compromiso en el	programas de	personal de mayor
personal.	desempeño de	capacitación	nivel de
	funciones.		capacitación
Buen ambiente	Personal con falta	Existencia de	Salida de personal
laboral.	de conocimiento	empresas de	por mejores ofertas
	del portafolio de	selección de	del mercado.
	productos.	recursos humanos	
Sinergia de los	Bajo nivel de	Cofinanciamiento	Capacidad de la
negocios financiero	profesionalización	para programas de	competencia para
e inmobiliario.	del personal	capacitación	generar alternativas
		(CNCF)	oportunas de
			desarrollo.
	Ausencia de una	Mercado de	
	política de	migrantes.	
	capacitación.		
	Carencia de una	Política del	
	política de	Gobierno que	
	comunicación	incentiva la	
	organizacional.	construcción de	
		vivienda de interés	
		social.	
	Falta de un sistema	Demanda	
	de remuneraciones	insatisfecha de	
	que estimule el	vivienda social.	
	desempeño.		

Falta de	
conocimiento de la	
competencia.	
Falta de generación	
de nuevos	
productos que	
respondan a las	
necesidades del	
mercado	

# 1.8 Temas estratégicos y agenda de cambio

La agenda se construye haciendo una abstracción por cada perspectiva, en la que se sintetiza la situación actual (DESDE) reflejada en el F.O.D.A. y se plantea la situación futura (HASTA) donde se quiere llegar en cada tema.

La agenda estratégica se representa en el cuadro siguiente (Mutualista Azuay, 2010, pág. 11):

	DESDE	Tema Estratégico	HASTA
Financiera	BAJA RENTABILIDAD DE LA CARTERA	I. Mejorar la rentabilidad de la cartera	DISTRIBUCIÓN MÁS RENTABLE DE LA CARTERA
Socios	OFERTA INMOBILIARIA NO CONSTANTE NI DIVERSIFICADA	II. Generar una oferta inmobiliaria permanente y diversificada	ENTREGA CONTINUA DE SOLUCIONES HABITACIONALES
Š	SOCIOS TRADICIONALES	III. Incrementar la participación en el mercado objetivo	MERCADO AMPLIADO NACIONAL E INTERNACIONAL

Procesos	BAJA EFICIENCIA OPERATIVA	IV. Fortalecer la gestión interna	GESTIÓN OPERATIVA ALTAMENTE EFICIENTE Y DE CALIDAD NOTABLE
Crecimiento	BAJA PRODUCTIVIDAD	IX. Desarrollar el talento humano de Mutualista Azuay	PROFESIONALIZACIÓN Y PERSONAL MOTIVADO

## 1.9 Temas Estratégicos y Objetivos

Los temas estratégicos se desglosan en objetivos de manera que se presenta a continuación (Mutualista Azuay, 2010, pág. 12):

#### 1.9.1. Mejorar la rentabilidad de la cartera

- A. Generar cartera de vivienda con fuentes no tradicionales de fondeo.
- B. Incrementar la cartera de consumo y microcrédito.
- C. Ampliar base de clientes que demanden créditos distintos a los de vivienda.

### 1.9.2. Generar una oferta inmobiliaria permanente y diversificada

- A. Incursionar en proyectos inmobiliarios orientados a los distintos sectores sociales, manteniendo una oferta constante.
- B. Apoyar al cliente organizado (usuario final) en la solución de sus requerimientos habitacionales.
- C. Desarrollar proyectos en asociación con terceros.

#### 1.9.3. Incrementar la participación en el mercado objetivo

- A. Satisfacer la demanda de P&S del mercado objetivo.
- B. Incrementar la base de clientes.
- C. Ampliar la cobertura geográfica.
- D. Incrementar el uso de P&S por cliente.

## 1.9.4. Fortalecer la gestión interna

- A. Fortalecer el control interno.
- B. Contar con procesos internos eficientes.
- C. Uso intensivo de la tecnología en el desarrollo del trabajo.

#### 1.9.5. Desarrollar el talento humano

- A. Contar con recurso humano altamente calificado.
- B. Mejorar la productividad del equipo de trabajo.
- C. Contar con una política de comunicación organizacional

#### Conclusión

Finalmente, se concluye que Mutualista Azuay es una Asociación Financiera, que tiene como objetivo principal el captar y canalizar recursos para la generación de productos y servicios financieros e inmobiliarios destinados a satisfacer las necesidades de sus socios, en especial otorgar créditos para la vivienda.

## **CAPÍTULO II**

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

## Introducción

El presente capítulo manifiesta los conceptos básicos de la cultura organizacional, dimensiones que se pueden medir o analizar dentro de una institución, sea esta pública o privada; qué tipos de cultura podemos identificar en una empresa, qué factores influyen en la misma; cómo se aprende la cultura organizacional y qué es la espiritualidad organizacional.

#### 2.1. Concepto y generalidades

A través de los años, nos detenemos en la década de los 70 y 80 cuando se detectaron factores de índole económico mientras se empezaban a realizar estudios sobre la cultura organizacional, en donde, nos encontramos con el éxito de la empresa japonesa y la crisis del modelo americano como empresa. Ambos fenómenos se intentaron explicar en base a determinados rasgos culturales; sacando como conclusión de este episodio en que las empresas tienen que aprender a desenvolverse en un entorno cada vez más imprevisible, cambiante y turbulento, lo que obliga a cada una de las organizaciones a dar un su mejor esfuerzo por conocerse más íntegramente. Con el único fin de introducir las modificaciones necesarias que les permitan adaptarse eficazmente a este entorno. (http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf).

Por otro lado, hasta mediados de la década de los 80 en el medio laboral aún se creía que las organizaciones sólo era un lugar para coordinar y controlar grupos de personas; quienes trabajaban a cambio de un sueldo. Sin embargo, actualmente, se dice mucho más de cada una de las organizaciones que existen alrededor del mundo; se explica que todas las empresas se diferencian una de otras por la personalidad que han construido a lo largo de su vida laboral.

Por ilustrar un par de ejemplos: tenemos el caso de Nokia, según en estudios realizados, cuando se les pregunta a los empleados de Nokia porque trabajan en esa compañía, suelen responder aspectos positivos como: existe respeto por el individuo, oportunidades de crecimiento personal, trabajo en equipo, libertad para ser creativos, pocas reglas y normas, sensación de ser una familia y pocas jerarquías o ninguna. (Stephen P. Robbins, 2004, pág. 523).

Referente a los empleados de Google se encuentran fascinados por la informalidad de la empresa, no tiene que vestir trajes formales sino ropa casual y suelen decir "se puede ser serio sin un traje"; se puede comer o beber algo mientras se trabaja; y sobre todo se vive una atmósfera relajada. (Robbins y Timothy, 2009, págs. 549 – 550).

Varios teóricos de las organizaciones reconocen la importante función que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización; siendo notoria esta importancia en cada uno de los grupos de empleados de las empresas citadas con anterioridad. El primer grupo se estimula por las pocas reglas que existe dentro de la compañía; mientras que para el segundo grupo prima la total libertad y autonomía que tienen para ejecutar sus labores.

Es así, que se empieza a establecer conceptos de cultura organizacional mencionados por varios autores:

Para Robbins la cultura organizacional "es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras". (2004, pág. 525).

Otra de las definiciones más referenciadas y aceptadas es la de Shein:

"Un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas". (Francisco Palací, 2005, pág. 231).

Mientras que para Jacques "la cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización". (Idalverto Chiavenato, 2009, pág. 177).

Según Ouchi "la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones".

(http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10110029&ppg=8).

El único objetivo de haber mencionado las definiciones anteriores es el poder tener una visión global y sintética de lo que es la cultura organizacional para diferentes autores estudiados en el área; al igual que un punto relevante de la misma es tener un conocimiento previo de cuál fue su precursora, siendo esta la institucionalización.

La institucionalización hace referencia a una organización que cobra vida propia, aparte de sus fundadores o miembros, y adquiere la inmortalidad mediante la apreciación de ella misma mas no por sus bienes o servicios; aun cuando sus metas originales dejaron de tener vigencia y la organización no sale del negocio sino que lo redefine. (Robbins, 2004, pág. 524).

#### 2.2. Dimensiones de la cultura

Las dimensiones de la cultura organizacional en los modelos expuestos a continuación reflejan las diferencias de percepción que poseen cada uno de los trabajadores refiriéndose a la práctica cotidiana de su trabajo.

En primera instancia, tenemos a continuación las 7 dimensiones básicas, que según varias investigaciones realizadas detectaron, que captan la esencia de la cultura de una organización (2004, pág. 525):

Cuadro Nº 3

	Dimensiones de la cultura organizacional		
Nº	Dimensión	Significado	
1	Innovación y correr riesgos	Grado en que se alientan a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.	
2	Minuciosidad	Grado en que se espera en que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.	
3	Orientación a los resultados	Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.	
4	Orientación a las personas	Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.	
5	Orientación a los equipos	Grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.	
6	Agresividad	Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.	
7	Estabilidad	Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.	

Fuente: Robbins, 2004, pág. 524.

Cuadro realizado por: Andrea Gavilanes A.

Por otro lado, el Grupo The Bottom Line nos menciona 4 dimensiones relevantes dentro de la cultura organizacional, las mismas que son (The Bottom Line, 2009, págs. 5-11):

Cuadro Nº 4

Dimensiones de la cultura organizacional			
Nº	Dimensión	Significado	
1	Presunciones básicas	Son las creencias más profundas que los empleados tienen sobre la naturaleza humana, el espacio, el tiempo, las relaciones de poder, el individualismo, la incertidumbre; formando cada uno de estos parte del inconsciente colectivo de la organización.	
2	Tipos culturales	Son modelos organizaciones que se conforman en función de estilos de conducción, sistemas de recompensa, formas de relacionarse con el contexto, etc.	
3	Valores laborales	Son convicciones que los miembros de la empresa tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros.	
4	Clima	Es el conjunto de sensaciones de bienestar o malestar que tienen los empleados de una organización en relación a diferentes aspectos de su trabajo.	

Fuente: The Bottom Line, 2009, págs. 5 - 11. Cuadro realizado por: Andrea Gavilanes A.

Para finalizar este apartado acerca de las dimensiones, varios autores (Murillo Galvis, Sandra Milena; Calderón Hernández, Gregorio; Torres Narváez, Karen Yohana) que se han basado en estudios realizados por Hofstede indican un cuadro más completo de las dimensiones de la cultura organizacional acompañada cada dimensión con sus respectivos indicadores en su libro cultura organizacional y bienestar social (<a href="http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?">http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?</a> id=10110029&ppg=15):

# Cuadro Nº 5

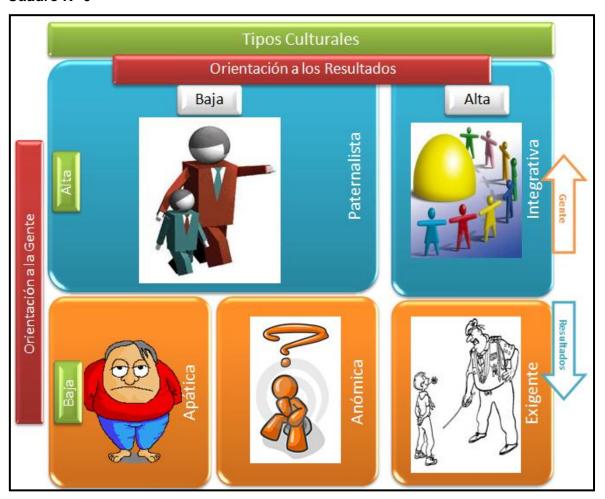
Dimensiones de la cultura organizacional				
Dimensiones	Indicadores			
	Interés por problemas personales.			
	Interés por bienestar.			
Empleado frente a trabajo.	Participación en toma de decisiones.			
	Presión por funciones y tareas.			
	Interés por aspectos complementarios a la tarea.			
	Normas de comportamiento.			
	Criterios de contratación.			
Corporativismo frente	Proyecto de vida.			
a profesionalidad.	Vida privada.			
	Entorno familiar y social en toma de decisiones.			
	Actitud frente a riesgos.			
	Esfuerzo dedicado al trabajo.			
Proceso frente a resultado.	Posibilidad de innovación.			
	Actitud ante situaciones no familiares.			
	Trabajo como reto personal.			
	Apertura a nuevos empleados.			
	Ajuste personal-organización.			
Sistema abierto frente a	Facilidad para adaptación.			
cerrado.	Divulgación de información.			
	Posibilidad de expresión.			
	Preocupación por costos.			
	Puntualidad.			
Control laxo frente a control	Desinhibición.			
estricto.	Presentación personal.			
	Comportamiento estricto.			
	Cumplimiento de procedimientos.			
	Resultados frente a procedimientos.			
Pragmatismo frente a	Normas éticas.			
normativismo.	Importancia del cliente.			
	Actitud ante proposición de mejoras.			

Fuente: <a href="http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10110029&ppg=8">http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10110029&ppg=8</a>

# 2.3. Tipos de cultura

Varios estudios realizados han permitido descubrir diversos tipos de cultura que pueden o no existir dentro de las organizaciones, los mismos que para el Grupo The Bottom Line son (The Bottom Line, 2009, págs. 7-9):

# Cuadro Nº 6



Fuente: The Bottom Line, 2009, pág. 7.

Cuadro realizado por: Andrea Gavilanes A.

Después de haber ilustrado, gráficamente, los tipos culturales a continuación se mencionan las características más relevantes de los mismos:

# Cuadro Nº 7

Características de los tipos culturales				
Tipo cultural	ural Características			
	Ambiente amigable y familiar.			
	Cuida que sus miembros se sientan bien.			
	Protección a la gente.			
Paternalista	Lealtad entre la empresa y la gente.			
- atomanota	Receptividad frente a las demandas de los empleados.			
	Complacencia hacia la autoridad.			
	Seguridad de trabajo alta.			
	Buena comunicación y vínculo entre todos los niveles.			
	Gran integración entre la gente/trabajo en equipo.			
	Relación de confianza y respeto.			
	Sinergia.			
	Interdependencia / esfuerzo común.			
Integrativo	<ul> <li>Innovación / toma de riesgos y desafíos.</li> </ul>			
	Alta preocupación por el desempeño individual y grupal.			
	Se evalúa a las personas por los deseos de trabajar en equipo.			
	Se trata de aprender de los errores.			
	Muchas reuniones formales e informales.			
	Comunicación de ida y vuelta en múltiples direcciones.			
	Énfasis en los resultados.			
	Eficiencia.			
	Éxitos individuales / competencia interna.			
	Insensibilidad por las necesidades del otro.			
	Interesa más el sistema técnico que el humano.			
Exigente	Seguridad laboral vinculada al desempeño.			
	Se cree que las recompensas son un buen método para			
	motivar.			
	Retribución vinculada a resultados.			
	Se castiga a quienes cometen errores.			
	El castigo más severo es perder el puesto.			

	Se desean mantener las cosas como están.
	Se da importancia a las reglas y procedimientos.
	Prudencia en la administración.
	Interés por corregir desviaciones respecto de las normas.
Apático	Se evalúa a las personas por el cumplimiento de las normas.
Apatico	Frente a los errores se implementan mayores controles.
	Se evita el conflicto.
	Se subestima la necesidad de innovar.
	Tendencia a escribir más que hablar.
	Poca comunicación. La dirección establece el procedimiento.
	Incertidumbre y confusión.
	Sensación de estar a la deriva.
	Ausencia de objetivos y normas claras.
	Sólo interesa lo inmediato.
	Indiferencia por el desempeño de la gente.
Anómico	Los éxitos no son recompensados.
	Falta de involucramiento.
	Pérdida del entusiasmo / mínimo esfuerzo.
	Poca seguridad laboral.
	La preocupación general de los empleados es evitar el despido.
	Los conflictos se potencian.

Fuente: The Bottom Line, 2009, págs. 7 – 9. Cuadro realizado por: Andrea Gavilanes A.

Una breve interpretación sobre la tipología de culturas descrita con anterioridad se indica que la cultura de tipo paternalista presenta un alto interés por los empleados mientras que tiene un bajo interés por los resultados laborales; En cuanto al tipo integrativo, es la cultura ideal ya que posee un igual grado de interés tanto por los empleados como por los resultados; Por otro lado el tipo exigente presenta un interés alto por los resultados y un bajo interés por los empleados; En relación al tipo apático presenta un bajo interés ya sea por los resultados o por los empleados; y finalmente, el tipo anómico no presenta interés alguno ni en los empleados ni en los resultados.

Para Robbins existe dos tipos de culturas bien diferenciadas (Robbins, 2004, pág. 527):

- Culturas fuertes: son aquellas en donde sus valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy comprometidos por todo el personal; por lo tanto cuanto más se comprometan los empleados con los valores centrales más fuerte será la cultura, teniendo una gran influencia en el comportamiento de sus miembros.
- Culturas débiles: son aquellas en que sus valores centrales no son asumidos con total compromiso por los miembros de la empresa, generando alta rotación, desacuerdo entre los empleados sobre lo que significa la organización.

Mientras que Chiavenato menciona dos clasificaciones de las culturas organizacionales:

- **A.** La primera conformada por las culturas conservadoras y culturas adaptables. (Idalverto Chiavenato, 2009, pág. 182).
  - Las culturas conservadoras o tradicionalistas se caracterizan por su rigidez, se orientan a mantenerse inalteradas y a ser conservadoras como si nada hubiera cambiado en el mundo que les rodea; también les gusta conservar sus ideas, valores, costumbres y tradiciones permaneciendo arraigadas como si nada hubiese cambiado a través del tiempo.
  - Las culturas adaptables se identifican por ser maleables, flexibles y orientadas hacia la innovación y el cambio; además de que efectúan actualizaciones constantes a sus culturas adaptables, manteniendo su estabilidad, permanencia e identidad a lo largo del tiempo.

- B. La segunda integrada por las culturas de tipo (Idalverto Chiavenato, 2009, págs. 183 184):
  - Equipo de futbol, valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, ofreciendo grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.
  - 2. Club, resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y prestigia el derecho de las personas y la antigüedad es su clave.
  - Fortaleza, ofrece poca seguridad de empleo, opera con una mentalidad de supervivencia y que enfoca la atención en las oportunidades para hacer cambios.
  - 4. Academia, valora las relaciones a largo plazo, hace hincapié en el desarrollo sistemático de la carrera, el entrenamiento regular y el avance profesional en la adquisición de la experiencia y habilidades de conocimientos funcionales.

#### 2.4. Elementos de la cultura

Toda cultura organizacional es transmitida hacia los empleados; quienes aprenden poco a poco cómo es la cultura de su empresa, logrando una adaptación o desadaptación por parte de los mismos; Los elementos principales mediante los cuales se asimila una cultura, citados por Robbins, son los siguientes:

- Historias: son narraciones de acontecimientos que circulan por las organizaciones acerca de los fundadores de la empresa, reglas que se rompen, recortes de personal, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos.
- Ritos: son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más. Con fines de ilustración, se dice que uno de los ritos corporativos más conocidos es el sonsonete de la compañía Wal-Mart; iniciado por el fundador San Wlaton; siendo así una forma de motivar y unir la fuerza de trabajo.

- Símbolos materiales: cada uno de los símbolos materiales tiene la finalidad de comunicar a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección. Algunos ejemplos de símbolos materiales son: La elegancia del inmobiliario, tamaño de la oficina, las gratificaciones de los ejecutivos y su atuendo.
- Lenguaje: son todos los términos exclusivos que se utiliza para equipos, oficinas, ciertos empleados, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio. Al momento en que los integrantes de una empresa identifican el lenguaje de su cultura y aprender el mismo, es porque han aceptado y están aportando a la conservación de dicha cultura. Generalmente, suele suceder que los nuevos colaboradores se sienten abrumados con siglas o códigos desconocidos con totalidad por ellos (Robbins, 2004, págs. 535 538).

Por otro lado, a continuación se presenta una clasificación distinta a la planteada con anterioridad por Robbins:

Dentro de esta clasificación se encuentra dos grandes grupos de elementos, uno constituido por los elementos formales o expresivos (artefactos, lenguaje, mitos, ritos, personajes etc.) y otro formado por los elementos nucleares, de contenido, de significado (valores, creencias, presunciones básicas). Dentro de cada uno de ellos apreciaremos así mismo su carácter consciente o inconsciente.

#### **Elementos formales o expresivos**

- Artefactos materiales: hace referencia a la tecnología, la distribución del espacio, la decoración de los edificios, la forma de vestir, etc, es decir las creaciones materiales de la cultura corporativa.
- El lenguaje: es el elemento que recoge la experiencia acumulada por el grupo a lo largo de su historia, quedando incrustadas las experiencias, las soluciones, las vivencias, los sentimientos que el grupo ha experimentado y que forman parte de la conciencia colectiva.

- Mitos: son las narraciones dramáticas de sucesos imaginarios, normalmente, usados para explicar los orígenes o transformaciones de algunas cosas.
- Ritos: son comportamientos y acciones programadas de forma rutinaria y
  que poseen un claro carácter simbólico, es decir que tratan de provocar
  determinadas actitudes, sentimientos e incluso comportamientos que van
  más allá del significado que tiene para alguien ajeno a la organización.
- Los personajes: este elemento se encuentra a su vez dividido en 3 tipos de personajes, los mismos que son:

#### Los fundadores

En el origen de la mayoría de las organizaciones existen una o varias personas que ponen en marcha la organización denominados fundadores.

#### Los héroes

Son personajes significativos de la organización porque encarnan la forma de actuar coherente con los contenidos culturales de la organización, manifiestan en su conducta el sistema de valores de la organización y en este sentido sirven de modelo para la actuación presente de los restantes miembros de la organización.

# Los líderes

Son otro elemento humano clave para la organización y que constituye un elemento importante en la cultura de la misma por su capacidad de influencia sobre el grupo, son los líderes.

#### **Elementos nucleares**

#### Valores

Se puede definir como una creencia bastante estable sobre lo que es aprobado y lo que no lo es y que guía las acciones y la conducta de los empleados para cumplir con los propósitos de la organización.

#### Creencias

Son las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural.

#### Presunciones básicas

Son los conceptos tan fundamentales como son los referidos a la naturaleza de la realidad, a la naturaleza del ser humano, a la naturaleza del espacio y del tiempo, etc. (http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf)

### 2.5. Espiritualidad y cultura organizacional

Todo ser humano posee una vida interna al igual que tiene mente y espíritu; somos seres integrales más no individuales, teniendo como una de las finalidades de las personas el querer relacionarse con otros individuos y formar parte de la comunidad; Para ello, es que se ha decidido abordar este apartado como un punto relevante dentro de la cultura organizacional. ¿Qué es la Espiritualidad?, para Robbins la espiritualidad es "la que reconoce a las personas que tienen una vida interna que nutre y es nutrida por un trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad". (Robbins, 2004, pág. 542)

Para desarrollar la espiritualidad dentro de la cultura de una empresa, es indispensable contar con las siguientes características:

Fuerte sentido de propósito: las organizaciones espirituales establecen su cultura alrededor de un fin significativo; generalmente arraigados en los valores institucionales.

**Enfoque en el desarrollo individual:** las organizaciones espirituales reconocen la valía de las personas, además de que tratan de crear culturas en donde las personas puedan aprender y crecer continuamente.

**Confianza y franqueza:** las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, la honestidad y la franqueza; lo que ha generado seguridad en los administradores para reconocer sus errores y hablar con los empleados de manera directa.

**Facultamiento de los empleados:** además de generar un ambiente de confianza y autonomía es necesario fomentar el aprendizaje y el crecimiento de los empleados, a esto se le llama facultamiento.

**Tolerancia a la expresión de los empleados:** la última característica de las organizaciones espirituales que las distingue entre las demás es que no reprimen las emociones de sus empleados; creando un ambiente de libertad para expresar sus sentimientos sin temor al regaño ni a la culpa. (2004, págs. 543 – 544).

#### **Conclusiones**

Para concluir el presente capítulo, es relevante señalar la importancia de identificar una cultura dentro de una organización, porque la misma refleja nuestra manera de ser como empresa, nuestros valores, creencias, relaciones interpersonales y entre otros aspectos que caracterizan a la vida laboral de una institución. Cuando una compañía ha identificado su personalidad le es más fácil emprender acciones de mejora, sabrá cómo llegar a un cambio fructífero y no drástico para sus colaboradores; debido a que conoce cómo sus empleados reaccionarán frente a las nuevas oportunidades que la empresa quiera emprender.

# **CAPÍTULO III**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Al igual que en un matrimonio, donde casi siempre una persona da más que la otra, entre la organización y los trabajadores sucede lo mismo. Sin embargo, no debe haber deudores ni acreedores. Una parte dará más que la otra. Lo importante es que cada persona, asumiendo su responsabilidad, sea honesta con los demás (Baguer A. Ángel. 2001, pág. 141).

#### Introducción

El presente capítulo describe generalidades y conceptos básicos acerca del clima organizacional, además de las dimensiones que se pueden encontrar en el mismo y los tipos de clima que son detectados dentro de una organización; para lo cual se detallan las fases de estudio, varios instrumentos y los fundamentos teóricos de la calidad de servicio dentro del área de mercadotecnia; concluyendo este apartado con las ventajas y beneficios de poseer dentro de una empresa un buen clima laboral.

# 3.1 Concepto y generalidades

Aproximadamente desde inicios del siglo XX, las relaciones industriales en un inicio se caracterizaban por un desmedido autoritarismo por parte de los propietarios; Sin embargo, posteriormente, con la aparición de los sindicatos originó continuos enfrentamientos entre dueños y trabajadores de las empresas. Antecedente, que llevó a varios investigadores a analizar distintos enfoques planteados en dicha época.

Así tenemos en el caso de Elton Mayo que estudió la corriente inhumana planteada por el científico Taylor; en donde sus ideas tayloristas basadas en la tarea y el método (concepción mecánica del hombre); fueron sustituidas por los razonamientos de Mayo basados en la protección y el enfoque hacia la persona; generándose un cambio lento en la década de los años 30. Inicio en el que surgió problemas por no coincidir los intereses de los empresarios con los de los trabajadores.

Por otro lado, es importante señalar que las organizaciones contratan a las personas para alcanzar con ellas sus objetivos, y las personas tienen objetivos personales que luchan por conseguirlos y muchas de las veces se sirven de la organización para cumplirlos (Baguer A. Ángel. 2001, pág. 141).

Afectando esta buena o mala relación que se da entre empleadores y empleados al clima laboral de una empresa, siendo indispensable mencionar a continuación varios puntos de vista sobre conceptos básicos del clima laboral:

Para Ángel Baguer Alcalá, en su libro "Un timón en la tormenta" señala que: "el clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización... ...existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades... ...El clima influye en la motivación y por tanto en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento" (2001, pág. 143).

Uno de los enfoques más recientes sobre la descripción del término de clima es la mencionada por Litwin y Stringer, siendo para ellos el clima organizacional: "los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada"

(http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08 Ensayo Dimensiones.pdf).

Mientras que para Waters, el clima organizacional es "el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos"

(http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\_Ensayo\_Dimensiones.pdf).

Anteriormente, se ha ilustrado algunos conceptos de clima con la finalidad de tener una idea general sobre qué es el clima laboral, como puntos relevantes tenemos que:

- El clima organizacional es un ambiente humano percibido por los empleados de una empresa.
- Influye en la motivación de las personas y de ende en su actitud y por tanto es su rendimiento.
- Existen varios factores ambientales que interviene en el comportamiento del empleado.

### 3.2 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, antes de llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones, así tenemos a:

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

- **6.** Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- 7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

(<a href="http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\_Ensayo\_Dimensiones.pdf">http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\_Ensayo\_Dimensiones.pdf</a>)

Mientras que para Litwin y Stringer el clima organizacional depende básicamente de nueve dimensiones:

- 1. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2. Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- 6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **7. Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **8. Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- 9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (<a href="http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CMedicion%20del%20clima%20laboralbbb.pdf">http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CMedicion%20del%20clima%20laboralbbb.pdf</a>)

Por otro lado, Pritchard y Karasick mencionan que un estudio de clima organizacional debe estar compuesto por once dimensiones, siendo las siguientes:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- 2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **3. Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- 4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- **6. Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **8. Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- 9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **10. Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

(http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08 Ensayo Dimensiones.pdf)

### 3.3 Teoría de Likert (tipos de clima)

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima:

- variables causales
- variables intermedias
- variables finales

Variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

### 1. Clima de tipo autoritario:

- a. Sistema I Autoritaritarismo explotador.
- b. Sistema II Autoritaritarismo paternalista.

## **2.** Clima de tipo participativo:

- a. Sistema III Consultivo
- b. Sistema IV Participación en grupo.

Clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

(<a href="http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\_Ensayo\_Dimensiones.pdf">http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\_Ensayo\_Dimensiones.pdf</a>)

## 3.4 Fases de estudio del clima organizacional

El Comité Técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud de Lima, en su documento técnico "Metodología para el Estudio de Clima Organizacional" menciona 5 fases completas que pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad del investigador:

### a) Fase de alineamiento:

- Compromiso de la alta dirección.
- Profundo conocimiento de la organización.
- Construcción del instrumento de medición.

# b) Fase de sensibilización:

- Definición del concepto de la medición.
- Campaña de publicidad y comunicación interna.
- Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima organizacional.

### c) Fase de medición:

- Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos).
- Aplicación del cuestionario del clima organizacional.
  - Fase de sensibilización: el equipo técnico convocará a una reunión a todos los involucrados en el tema, donde se presente la importancia de contar con un estudio de clima organizacional como herramienta de gestión; además de las actividades de sensibilización que motivarán al recurso humano (usuarios internos) buscando su participación en el desarrollo del estudio.
  - Fase de capacitación: el equipo técnico capacitará al personal de ayuda en el estudio de clima organizacional según la necesidad de la metodología a aplicarse.
  - Fase de aplicación:
    - Se convocará a los usuarios internos de acuerdo la programación y cronograma establecido.
    - Se deberá conformar varios grupos y establecer diferentes horarios, dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, sin alterar el normal desempeño de la empresa.
    - Se procederá a sensibilizar y orientar sobre el llenado del instrumento así como solventar las dudas del participante.
    - El cuestionario es autoaplicable, anónimo, confidencial y de entrega inmediata.
    - Se verificará el llenado de la totalidad de los enunciados.
    - Al finalizar este proceso los cuestionarios serán entregados al equipo designado para su procesamiento y análisis.

#### d) Fase de análisis y entrega de los resultados:

- Resultados en tiempo real: el resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- Entrega de informes amigables.
- Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.

- Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.
- Entrega de resultados a la Alta Dirección, Dirección y a la Organización en general.

### e) Fase de acciones de mejora:

- Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

(http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096 DGSP267.pdf)

#### 3.5 Instrumentos de medición de clima

Ángel Baguer Alcalá nos da a conocer 3 distintos instrumentos útiles para llevar a cabo una medición de clima organizacional:

#### Encuesta:

Es la forma más eficiente para evaluar el clima laboral; la misma que permite recoger mucha información de varias personas en un corto espacio de tiempo, por lo que el coste es pequeño.

Al diseñarse, correctamente, la encuesta los trabajadores serán sinceros, sentirán confianza acerca de la confidencialidad de lo que responden y contestarán sin ningún problema a la lista de preguntas planteadas por el investigador; Además que la interpretación de la información es sencilla y se la puede hacer a través de los medios informáticos.

Por otro lado, es fundamental comunicarles a los empleados la razón principal y/o el objetivo del por qué se realiza la investigación de clima organizacional en la empresa. De esta manera, la encuesta es la fotografía del clima laboral y es considerada el saco de respuestas a los problemas que se detectan.

Antes de la aplicación de la encuesta se debe seleccionar a la muestra de las personas que nos ayudarán con el estudio de clima organizacional; o si la empresa lo prefiere puede aplicarlo a todo el universo; hay que considerar que es preciso aplicarla a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Una vez recolectada y analizada la información, es recomendable compararla con el perfil ideal de clima que aspira llegar la organización; con el único fin de trabajar más en aquellos parámetros críticos para la empresa.

# • Observación directa del trabajo:

Otro instrumento para realizar un estudio de clima organizacional es la observación de campo, la misma que será realizada por una persona externa a la empresa; por ejemplo un consultor, quién tendrá como principal función evaluar en directo determinados parámetros (dimensiones) y al mismo tiempo puede descubrir factores que afectan al trabajo de los empleados.

De igual forma, en la observación se debe seleccionar áreas o departamentos representativos de la empresa para ser observados; por otro lado, una sola observación no es representativa dentro del estudio, más bien se deben realizar observaciones periódicas para comprobar su validez.

### • Entrevistas a trabajadores de la organización:

Para realizar entrevistas es necesario garantizar la objetividad y fiabilidad de las respuestas de los entrevistados, quienes deben percibir la utilidad de la información dada para la organización pero sobre todo para la persona.

Utilizar este instrumento es más costoso que los dos anteriores, por lo que es recomendable hacer una breve selección de personas de distintas áreas o departamentos de la empresa para obtener información más real.

Para preparar y ejecutar de forma adecuada las entrevistas, es preciso:

- Tener muy claro el objetivo.
- Planificar la entrevista en cuanto al contenido de las preguntas y la secuencia de las mismas.
- Trasmitir al interlocutor la finalidad del estudio y la labor de las entrevistas en el mismo.
- Procurar desarrollarlas en un despacho agradable, donde el interlocutor se sienta seguro.
- Darle confianza al interlocutor.
- Hablar poco y escuchar mucho al interlocutor.
- Exigir que las respuestas sean concisas.
- Procurar no influir con las propias ideas en las respuestas del interlocutor.
- No mostrarse pesado o presionar al interlocutor ante la falta de respuesta.
- No obtener conclusiones rápidas.
- Hacer al final un resumen de la entrevista y darlo a conocer al entrevistado. Con el fin de darle confianza y aclarar posibles interpretaciones distintas. (Baguer A. Ángel. 2001, págs. 144-147).

#### 3.6 Fundamentos teóricos de la calidad de servicio

### a) Concepto de calidad de servicio

Cobra nos menciona que "es el consumidor quien determina qué es la calidad". Es por ello, que para que la calidad de servicio sea adecuada, es necesario centrarla en las necesidades y deseos de los clientes y en la búsqueda continua por exceder sus expectativas. Adicionalmente estos estándares de calidad deben ser fijados en base a las expectativas de los clientes, teniendo presente el desempeño de aquellas empresas del mercado que sean los mejores competidores.

Por otra parte, Stanton señala que la calidad de servicio tiene dos atributos que deben ser entendidos por los proveedores de servicios para que éstos se distingan de sus competidores. El primero es "la calidad la define el cliente, no el productor-vendedor" y el segundo es "los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa éste".

Para Zeithaml y Bitner definen a la calidad en el servicio como "una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles"

(http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/240/386).

### b) Satisfacción del cliente

Kotler y Keller definen la satisfacción de cliente como una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado

(http://books.google.es/books?id=sLJXV\_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v =onepage&q&f=false).

Los autores Kotler y Armstrong indican que la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

 El Rendimiento Percibido: se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- o Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.

- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- 2. Las Expectativas: las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:
  - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
  - Experiencias de compras anteriores.
  - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
  - o Promesas que ofrecen los competidores.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de *satisfacción del cliente* no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.
- 3. Los Niveles de Satisfacción: luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de **satisfacción del cliente**, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional.

(http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm).

### c) Medición de la satisfacción del cliente

Grande señala que "la satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos". Si este concepto se expresara de forma matemática se tendría lo siguiente:

#### Satisfacción = Percepciones - Expectativas

Tal como se ha expuesto con anterioridad, es importante mencionar que la satisfacción es función de las expectativas y del desempeño percibido; por ello los autores Zeithhaml y Bitner mencionan que entre la expectativa y la percepción del servicio se va a generar una brecha del cliente (insatisfacción), la misma que deberá ser manejada por la empresa mediante planes de acción para cerrar las brechas existentes en sus clientes.

(http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/240/386)

### 3.7 Condiciones para que exista un buen clima laboral

Actualmente, las empresas han tomando conciencia de la importancia de retener al talento humano en sus organizaciones y/o el coste económico que representa cuando un colaborador decide salir de la empresa. A continuación, Ángel Baguer Alcalá nos indica condiciones que deberían existir para conservar o lograr tener un clima laboral sano:

- Calidad de liderazgo: tiene que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo con honestidad, respeto y lealtad.
- Flexibilidad: en reglas y procedimientos dando libertad para investigar otras alternativas.
- Delegación de responsabilidades: con metas realistas pero retadoras, fomentará la iniciativa de la persona que asumirá riesgos y gestionará su propio trabajo para el cumplimiento de objetivos.
- Grado de confianza.
- **Formación:** para ampliar el conocimiento y profesionalizar a la persona.
- Comunicación hacia arriba y hacia abajo: para que los trabajadores estén informados de todo, para que puedan hacer sugerencias sin temor a represalias para compartir pasamientos.
- Sentimientos de realizar un trabajo útil.
- · Recompensas justas.
- Condiciones de trabajo: (ruido, calor, frío, etc.).
- Reconocimiento al trabajo: a nivel individual y a nivel de grupo. Celebrar los éxitos individuales y colectivos.
- Evitar el estrés: trabajar con presión razonable.
- Oportunidades.
- Claridad de metas: la persona debe saber las estrategias de la empresa a nivel general y a nivel departamental, lo que tiene que hacer y la relación que esto tiene con los objetivos de la organización.
- Controles razonables.
- Participación del empleado: escuchando sugerencias y dando explicaciones cuando sus ideas no se utilicen.
- Espíritu de equipo: que proporciones sentimientos de pertenencia a la organización y de que el trabajo de cada persona va en la misma dirección, hacia un objetivo común.

 Tiempo de ocio: los trabajadores cada ve valoran positivo el que la empresa facilite no trabajar viernes por la tarde, puentes determinados, vacaciones significativas, los días de Navidad. Cuando una persona tiene una retribución que le satisface, el dinero n es factor motivador. (Baguer A. Ángel. 2001, págs. 143-144).

#### **Conclusiones**

El clima laboral debe manejarse como una pieza clave del progreso tanto de la empresa como la de sus colaboradores. Son pocas las organizaciones que consideran importante un estudio de clima, cuando en realidad el mismo permite conocer las percepciones de los colaboradores para detectar aspectos que en el día a día de labores los altos ejecutivos no lo pueden descubrir, por lo que las empresas deben considerar puntos relevantes dentro de su estudio, tales como: las expectativas y la misma realidad que el empleado atraviesa durante su vida laboral; para generar planes de acción adecuados y no vanos.

# **CAPÍTULO IV**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

#### Introducción

En el presente capítulo se describe la aplicación práctica tanto en el estudio de cultura y clima organizacional llevado a cabo en la Asociación Mutualista Azuay, como primer punto se tiene la metodología y los recursos, luego el proceso, finalizando con los resultados obtenidos respectivamente en cada una de las investigaciones.

## 4.1. Diagnóstico de cultura organizacional

# 4.1.1. Metodología y recursos:

- Tipo de investigación: investigación cualitativa a través de la aplicación de entrevistas estructuradas.
- Piloto: el pilotaje se basa en la revisión por parte del personal de Recursos Humanos de Mutualista Azuay, para ver si la estructura y el contenido de las preguntas de la entrevista están bien formuladas, para obtener fácilmente la información relevante.
- Muestra: del total de 120 colaboradores se selecciona una muestra significativa de 32 personas para llevar a cabo la aplicación de la entrevista.

### - Criterio de inclusión:

- Los colaboradores que tengan 3 años de antigüedad dentro de la institución.
- Los empleados que ocupen distintos puestos jerárquicos (altos, medios y bajos).

# - Factores a investigar:

- o Las personas.
- Las relaciones entre las personas.
- o El espacio físico.
- o La tecnología.
- o Los rituales.
- Las anécdotas.
- o La vestimenta.
- o Lo que se dice y lo que se hace.
- La cultura organizacional.

#### - Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se utiliza como herramienta una entrevista estructurada (anexo 1) de la autoría del Grupo The Bottom Line, conformada por una lista de preguntas abiertas. Para la recolección de los datos se realiza una matriz en el programa de Microsoft Excel, en la que consta cada pregunta de la entrevista.

### 4.1.2. Proceso:

- Selección del lugar del estudio: es conveniente utilizar, un ambiente que genere seguridad y confianza a los participantes que aportan en la investigación; motivo por el que se elige la sala de reuniones como un lugar propicio para llevar a cabo dicho estudio.
- Elección de participantes: se realiza una reunión ejecutiva para determinar del total de colaboradores (120 personas), quienes forman parte del estudio, tomando en cuenta criterios de inclusión, tales como: la antigüedad y el nivel jerárquico que tengan dentro de la asociación quedando una muestra significativa de 32 empleados.
- Selección de un instrumento para recolectar los datos: se revisa entre varias alternativas la herramienta más idónea a usarse, concluyendo que una entrevista estructurada permite obtener datos relevantes para la investigación.

- Aplicación del instrumento seleccionado: la herramienta de recolección de datos se utiliza de manera individual más no colectiva, para ello se elabora y aprueba un cronograma de horarios para realizarse las entrevistas respectivas.
- Tabulación de los datos recolectados: se utiliza una matriz (anexo 2) en el programa Excel para facilitar el ingreso de la información recolectada.

#### 4.1.3. Análisis de los resultados:

Mutualista Azuay está conformada por 120 empleados, quienes se encuentran distribuidos en diferentes áreas; de la totalidad de colaboradores se toma una muestra de 32 personas, a quienes se les realiza la entrevista; manejando toda la información recolectada con total confidencialidad y anonimato. Partiendo de ello, a continuación se mencionan los factores relevantes para la cultura organizacional, obteniendo los siguientes resultados:

La cultura predominante que posee Mutualista Azuay es de tipo tradicional, porque es vista por la sociedad como una institución arraigada en Cuenca con una larga trayectoria, con su único objetivo de ayudar a conseguir vivienda a las personas que no lo poseen; motivos que aportan a mantener el tradicionalismo dentro de la asociación. Dicho tradicionalismo no aporta a una cultura de cambio, generando expectativas de querer cambiar, mejorar e innovarse con nuevos servicios pero les da temor a lo desconocido por lo que prefieren quedarse conservando lo que han conseguido a lo largo del tiempo.

Un punto que no favorece a una cultura de cambio es la falta de rapidez que su personal escasea para responder a las necesidades y exigencias del mercado; uno de los obstáculos que hace lenta la reacción de los empleados es el sistema actual (tecnología) que tienen, el mismo que no cuenta con las características necesarias para cubrir los requerimientos tanto de los clientes internos como externos; además de la falta de mantenimiento y actualización del sistema por parte del área encargada.

Otra acotación que aporta a mantener el tradicionalismo en la organización es el tipo de relaciones que se mantiene entre empleados; el mismo que se caracteriza por la formalidad en el trato, la cultura y el respeto extensivo que existe en la comunicación diaria entre todo el personal. Es indispensable mencionar que las relaciones laborales son más estrechas entre los colaboradores que pertenecen a la misma matriz a diferencia de las personas que se encuentran laborando en las distintas agencias su comunicación es más distante ya sea con otras agencias o con la matriz de Mutualista Azuay. No obstante también se presenta una distancia entre la relación que se mantiene entre los nuevos y antiguos empleaos de la institución.

Un factor relevante es la vestimenta del personal que mantiene la institución a lo largo del tiempo; la misma que se identifica por la elegancia y el glamur de los uniformes, que aportan de manera directa o indirecta a mantener la cultura tradicionalista de Mutualista Azuay.

Por otro lado, pero con menos dominancia también se menciona que son una cultura cerrada, debido a la propuesta de proyectos innovadores que plantean gente nueva que ingresa a la institución; y sólo hay dos respuestas frente a estos proyectos: la primera que en los pocos proyectos que se han emprendido las personas han sido reacias a estos cambios, generándose conflictos internos e incomodidades entre todo el personal; y la segunda que los proyectos no sean apoyados por los altos mandos de la asociación.

Mutualista Azuay se caracteriza de la competencia por lo valores y principios fundamentales que poseen; a percepción de los colaboradores se enumeran los siguientes: honradez, seriedad, respeto, unidad y solidaridad. Cada uno de los valores se ve reflejado en las diferentes actividades que realizan los empleados de la institución; así tenemos un factor importante: la manera de trabajar entre los empleados, quienes se han caracterizado por llevar a cabo sus responsabilidades individualmente más que de forma colectiva, sin embargo en algunas áreas se labora de manera grupal; generando una ventaja de solidaridad y una desventaja de confusión o cruce de actividades y/o roles; afectando de manera directa a la práctica de valores de la institución.

# 4.2. Diagnóstico de clima organizacional

# 4.2.1. Metodología y recursos:

- Tipo de investigación: investigación cuantitativa (predominantemente)
   e investigación cualitativa (fortalezas y debilidades) a través de la aplicación de encuestas estructuradas.
- Piloto: el pilotaje se basa en la revisión por parte del personal de Recursos Humanos de Mutualista Azuay, para ver si la estructura y el contenido de la encuesta están bien formulados; quienes realizan correcciones necesarias para una aplicación efectiva. Ello nos facilita a obtener información importante.

#### - Criterio de inclusión:

 Todos los colaboradores de Mutualista Azuay, quienes de manera voluntaria y anónima participan en la aplicación de las encuestas.

### Factores a investigar:

- o Comunicación.
- Liderazgo.
- o Ergonomía y Recursos.
- o Satisfacción.
- o Relaciones laborales.
- o Sentido de Pertenencia.

#### - Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se utiliza como herramienta un cuestionario estructurado (encuesta);
 la misma que se construye en base a dos variables: la situación real
 que vive el colaborador día tras día dentro de la institución y la
 importancia que tiene cada uno de los factores para el empleado.

#### 4.2.2. Proceso

### A) Fase de alineamiento

- Compromiso de la alta dirección: los altos mandos determinan en una reunión gerencial la importancia de llevar a cabo un estudio de clima organizacional más aún cuando en el trayecto de Mutualista Azuay no se ha realizado nunca una investigación acerca del tema en mención.
- Conocimiento de la organización: el conocimiento respectivo de la institución se da mediante el análisis obtenido sobre cómo es la cultura organizacional que posee Mutualista Azuay (ver diagnóstico de cultura organizacional).
- Construcción de la herramienta metodológica para medir el clima organizacional: para realizar la construcción de la herramienta (cuestionario) que permita medir el clima organizacional que tiene Mutualista Azuay; se procede a revisar cuestionarios existentes en el medio local, nacional e internacional, tales como:
  - 1. Cuestonario del Grupo The Bottom Line.
  - Cuestionario del Comité Técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud de Lima.
  - 3. Cuestionario de Ángel Baguer Alcala, autor del libro "un timón en la tormenta".
  - 4. Cuestionario de la Universidad de Zaragoza.

De igual forma se revisa las posibles dimensiones del clima organizacional que pueden medirse en la institución, tomando en cuenta el criterio de algunos autores, los mismos que son:

- 1. Likert
- 2. Litwin y Stringer
- 3. Pritchard y Karasick

Luego de realizar el estudio de cuestionarios y de dimensiones sobre el clima organizacional; se adapta la información descrita con anterioridad a la cultura que tiene Mutualista Azuay, para concluir finalmente con la construcción de la herramienta a utilizarse, la misma que es aplicada a una prueba piloto, mejorada y aprobada por los altos mandos de la institución (anexo 3).

# B) Fase de sensibilización

 Campaña de sensibilización: para la campaña se elabora un cronograma de actividades, el mismo que se sitúa a continuación:

### Cuadro Nº 8

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA CAMPAÑA DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
Actividad	Responsable	Duración	Fecha de difusión	Recursos		
Enviar mails para sociabilizar la aplicación del cuestionario de clima organizacional	Líder 1	2 días	Día 1 (anexo 4) Día 4 (anexo 5)	Computadora		
Publicar en la cartelera del comedor sobre la importancia del clima organizacional	Andrea Gavilanes	3 días	Del día 1 al día 4 (imágenes de la 8 a la 12)	Cartelera Papeles Impresora Tachuelas		
Explicar breve introducción al clima organizacional previo a la aplicación del cuestionario	Andrea Gavilanes	Día del taller	Del día 5 al día 9 (anexo 6)	Computadora Proyector Cuestionarios Esferos		

Realizado por: Andrea Gavilanes

Supervisado por: Analista de Recursos Humanos

Aprobado por: Sub-gerente de Recursos Humanos

C. Fase de medición

Presentación informativa sobre el clima organizacional

Se realiza una presentación en power point (anexo 6) sobre puntos

relevantes acerca del clima organizacional, siendo estos los siguientes:

¿Qué es el clima organizacional?

Ventajas de poseer un buen clima organizacional

Al finalizar la presentación se procede a responder las inquietudes de los

colaboradores acerca del tema.

Metodología de la herramienta

En cuanto a la metodología de la herramienta, debe ser explicada a los

colaboradores en su manera de aplicación de la siguiente manera: el

cuestionario está estructurado en 4 partes, las mismas que son:

5. Grado de frecuencia e importancia

6. Grado de acuerdo e importancia

7. Grado de satisfacción e importancia

8. Grado de excelencia en lo futuro e importancia

Cada una de las partes tiene un grado de valoración del 1 al 6; siendo uno el

puntaje más bajo y seis el más alto.

Con respecto a la respuesta que se debe dar por parte del empleado,

consiste en dos segmentos fundamentales de valoración, los cuales son:

53

- 1. Realidad: hace referencia a la situación real que vive el colaborador en los diferentes sucesos o factores de su ambiente laboral. En este segmento, se establecen cuatro grados a evaluar, que son:
  - Frecuencia
  - Acuerdo
  - Satisfacción
  - Visión de excelencia en lo futuro
- 2. *Expectativa:* hace referencia al grado de valor que le da el empleado a una circunstancia o factor de su entorno laboral en los diferentes grados mencionados con anterioridad.

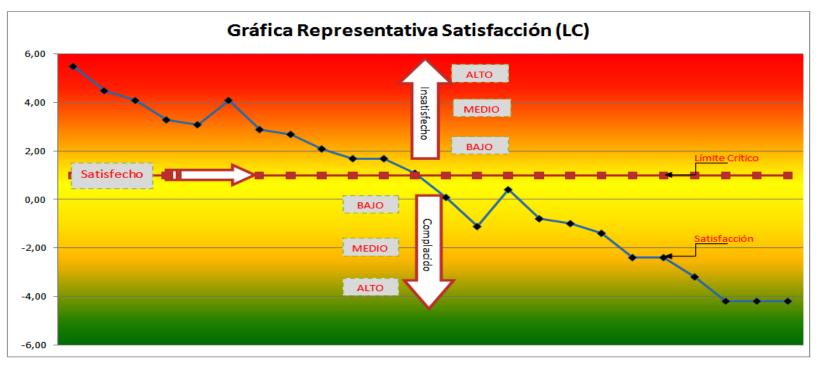


Realizado por: Andrea Gavilanes A.

Luego, de obtener las respectivas respuestas (valoraciones) tanto realidad y expectativas; aplicamos la siguiente regla matemática:

# Percepciones – Expectativas = Satisfacción

El resultado de la diferencia entre percepciones menos expectativas da como resultado el nivel de satisfacción que poseen los empleados frente a los diferentes factores a estudiados en el clima laboral; dichos resultados se ubicarán ya sea debajo, dentro o encima del límite crítico planteado por la institución; el mismo que se determina como límite crítico al valor 1.00.



Realizado por: Andrea Gavilanes A.

### - Aplicación de la herramienta

Para llevar a cabo una aplicación eficaz de la herramienta, se realiza el siguiente proceso:

#### 1. Fase de sensibilización

Como se menciona con anterioridad, en el punto B, se procede a elaborar una campaña de sensibilización, con su respectivo cronograma de actividades, para preparar a los colaboradores en el estudio de clima organizacional y poder contar con su participación concerniente.

# 2. Fase de capacitación

Dentro de la institución se delega a un grupo de personas responsables conformado por cuatro miembros, a quienes se les capacita y son los encargados de aplicar los cuestionarios en las diferentes agencias de Mutualista Azuay. Los responsables son:

- Líder 1
- o Líder 2
- o Líder 3
- Srta. Andrea Gavilanes

Para una mejor coordinación de las tareas se plantea el siguiente cronograma:

# Cuadro Nº 9

GRUPOS PARA TALLERES DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
AGENCIA	DÍA	HORA	LUGAR DE APLICACIÓN	RESPONSABLES	
HURTADO DE MENDOZA	Día 1	9:00	Agencia Hurtado de Mendoza	Líder 1 Líder 2	
EL ARENAL	Día 1	9:00	Agencia Arenal	Líder 3 Andrea Gavilanes	
PLAZA DE LAS AMÉRICAS	Día 1	11:00	Agencia Plaza de las Américas	Líder 1 Líder 2	
EL VERGEL	Día 1	11:00	Agencia El Vergel	Líder 3 Andrea Gavilanes	
MALL DEL RÍO	Día 1	15:00	Agencia Mall del Río	Líder 1 Líder 2	
AZOGUES	Día 2	13:00	Agencia Azogues	Líder 1 Líder 2	
MATRIZ	Día 2	16:00	MATRIZ	Líder 1 Líder 2 Líder 3 Andrea Gavilanes	

Realizado por: Andrea Gavilanes

**Supervisado por:** Analista de Recursos Humanos **Aprobado por:** Sub-gerente de Recursos Humanos

### 3. Fase de aplicación

El cronograma descrito, anteriormente, se envía por correo electrónico a todos los colaboradores de Mutualista Azuay con la finalidad de que se informen sobre las fechas y horarios de la aplicación del cuestionario.

De igual forma, se les comunica a todos los empleados que el estudio es, totalmente, anónimo y toda información obtenida es confidencial. Y los datos obtenidos sólo se manejan de forma agrupada más no de manera individual.

Cabe mencionar que el número total de empleados que tiene Mutualista Azuay es de 120 personas; de las cuáles 95 colaboran en la aplicación del cuestionario de clima organizacional; equivalente al 79,16% sobre un 100% del total del personal. Dicho porcentaje alcanzado satisfago a los directivos de la institución.

#### D. Fase de análisis

### o Tabulación de datos

Luego de la recolección de datos mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional, se procede a tabular la información obtenida en el programa Excel, la persona responsable del procesamiento es Andrea Gavilanes.

#### Análisis de la información

Para el análisis de la información se agrupan los datos en dos partes, con sus respectivas variables y dimensiones, las mismas que se explican a continuación:

#### Parte I

La primera parte hace referencia a los datos demográficos conformado por las siguientes variables:

- o Género
- o Edad
- Antigüedad

La información obtenida se agrupa en base a las tres variables mencionadas con anterioridad. Las mismas que están estructuradas de la siguiente manera:

### o Género:

- Masculino = 1
- Femenino = 2

#### o Edad:

- 18 a 24 años = 1
- 25 a 30 años = 2
- 31 a 35 años = 3
- 36 a 40 años = 4
- 41 a 45 años = 5
- 46 a más años = 6

# o Antigüedad:

- 0 a 5 años = 1
- 6 a 10 años = 2
- 11 a 15 años = 3
- 16 a 20 años = 4
- 21 a 25 años = 5
- 26 o más años = 6

# > Parte II

La segunda parte hace referencia a los factores y subfactores considerados para el estudio de clima organizacional, los mismos que se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 10

FACTORES	SUBFACTORES	
	Información estratégica	
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	
	Reconocimiento	
	Toma de decisiones	
	Iniciativa	
LIDERAZGO	Comunicación	
LIDENAZOO	Resolución de conflictos	
	Trabajo en equipo	
	Coordinación de tareas	
	Temperatura e iluminación	
ERGONOMÍA	Distribución física y	
RECURSOS	geográfica	
	Recursos	
	Funciones realizadas	
SATISFACCIÓN	Remuneración	
CATIOI ACCION	Beneficios	
	Promoción	
	De jefes hacia	
	colaboradores	
RELACIONES	De colaboradores hacia	
LABORALES	jefes	
	Entre compañeros	
	Respeto	
SENTIDO DE	Sentirse parte	
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	
	Estabilidad laboral	

Realizado por: Andrea Gavilanes A.

Además de contar con factores y subfactores, en esta segunda parte, también se realiza una pregunta global acerca del clima organizacional apropiado que posee la institución; la misma que es: ¿yo aporto con actitudes positivas para generar un clima laboral adecuado?

En base a las clasificaciones descritas con anterioridad y a la metodología de la herramienta aplicada (fórmula, límite crítico) se lleva a cabo el análisis respectivo para el estudio.

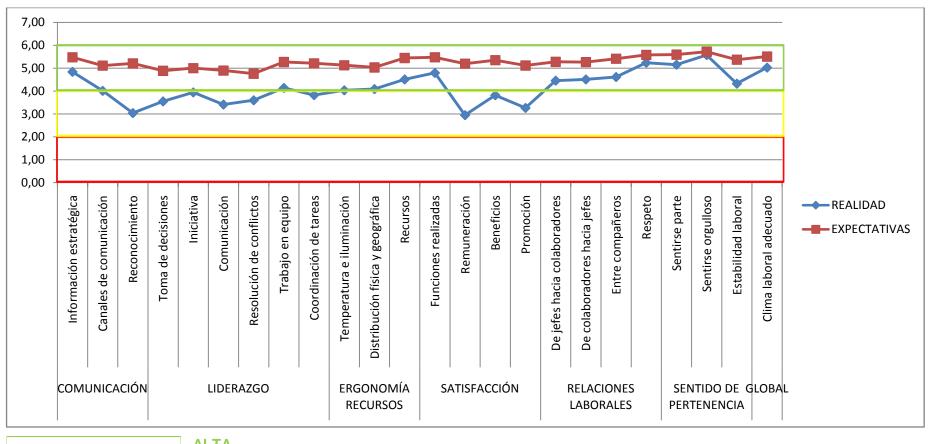
## 4.2.3. Fase de entrega de resultados

A continuación se exponen los resultados, los mismos que deben ser presentados al directorio gerencial y a todos los colaboradores de la institución.

#### - Análisis cuantitativo

Está conformado por dos partes: la primera, hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores sobre aspectos importantes de su trabajo y de la vida en la institución; la segunda parte está enfocada a la visión general que tienen los empleados en cuanto al futuro de Mutualista Azuay.

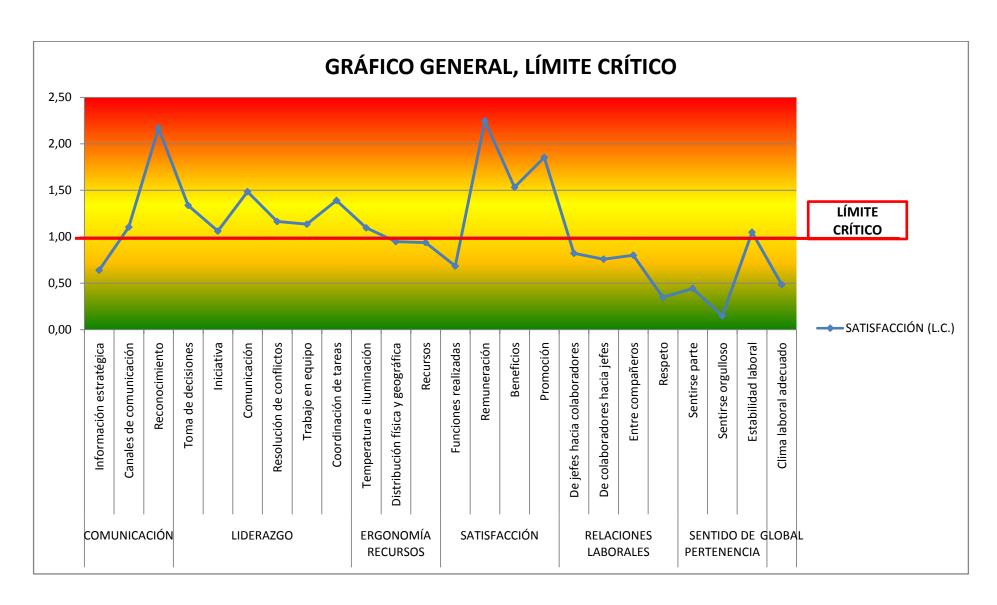
#### **GRÁFICO GENERAL REALIDAD VS. EXPECTATIVAS**

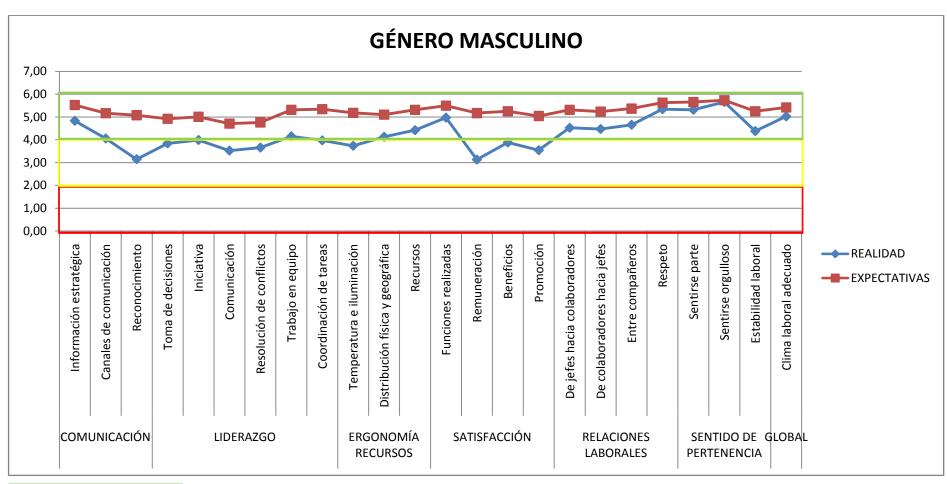




### TABLA GENERAL DE DATOS.

FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,84	5,47	0,64
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	4,01	5,11	1,10
	Reconocimiento	3,04	5,21	2,17
	Toma de decisiones	O 3,55	4,88	1,34
	Iniciativa	3,94	5,00	1,06
LIDERAZGO	Comunicación	3,41	4,89	1,48
LIDERAZGO	Resolución de conflictos	3,59	4,76	1,16
	Trabajo en equipo	4,13	5,27	1,13
	Coordinación de tareas	3,82	5,21	1,39
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	4,03	5,13	1,09
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,08	5,03	0,95
RECORSOS	Recursos	4,51	5,44	0,94
	Funciones realizadas	4,79	5,47	0,68
SATISFACCIÓN	Remuneración	0 2,95	5,19	2,25
SATISFACCION	Beneficios	3,82	5,35	1,53
	Promoción	3,26	5,12	1,85
	De jefes hacia colaboradores	4,45	5,27	0,82
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,51	5,26	0,76
LABORALES	Entre compañeros	4,61	5,41	0,80
	Respeto	5,23	5,58	0,35
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,15	5,59	0,44
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,57	5,72	0,15
FERTENENCIA	Estabilidad laboral	4,32	5,37	1,05
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,02	5,51	0,48

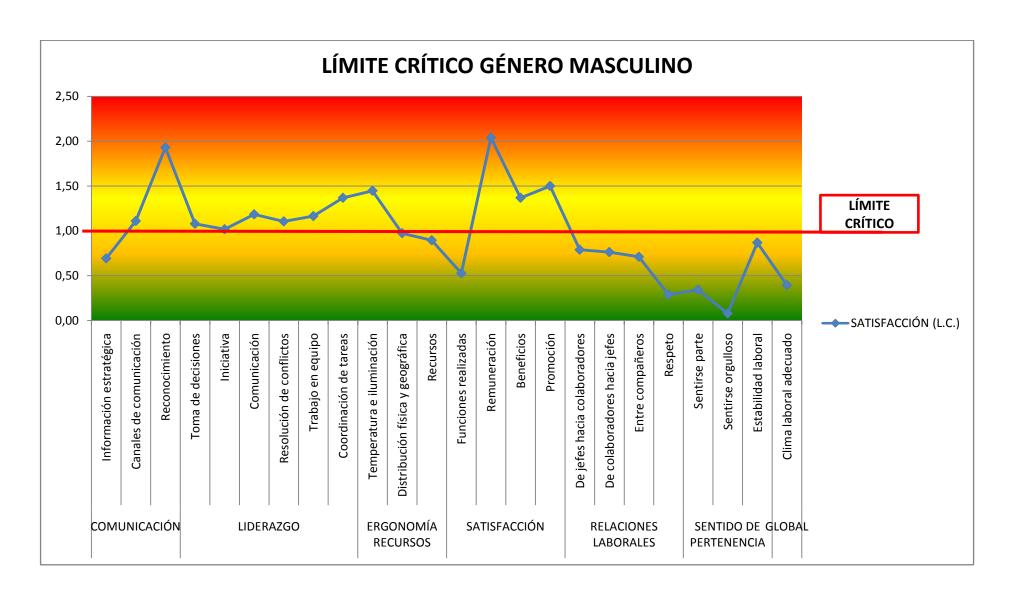


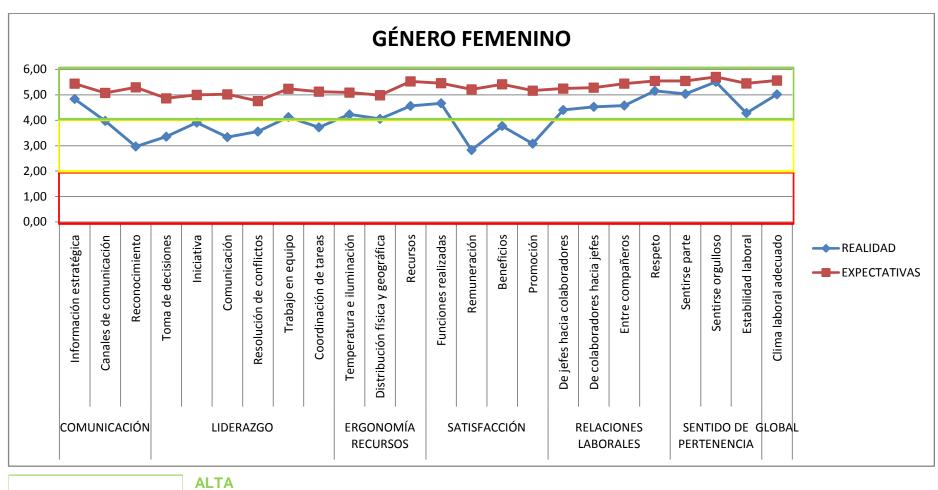




### TABLA DE DATOS GÉNERO MASCULINO.

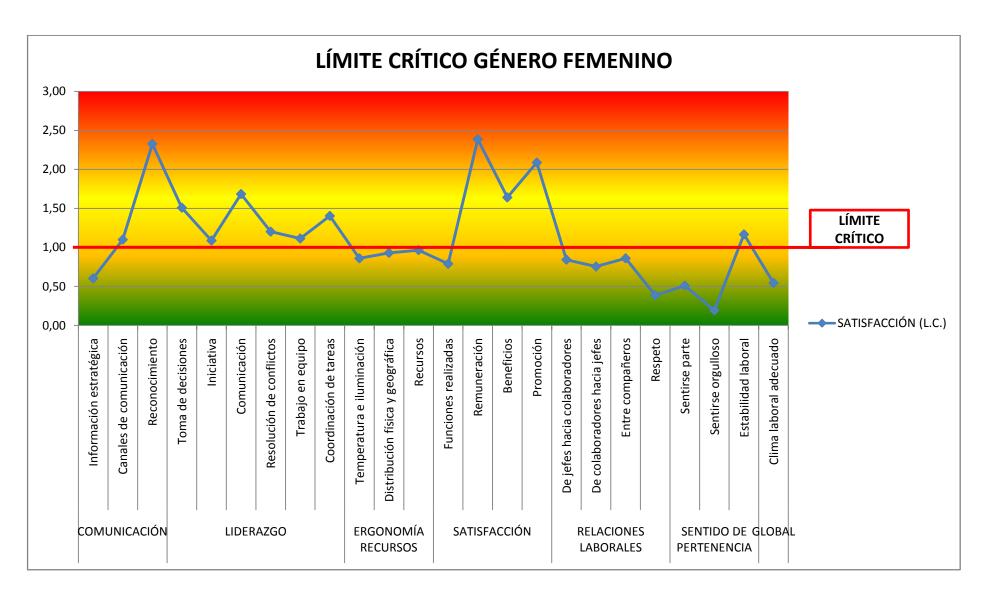
FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,83	5,53	0,69
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	4,06	5,17	1,11
	Reconocimiento	3,15	5,08	1,93
	Toma de decisiones	3,84	4,92	1,08
	Iniciativa	3,99	5,01	1,02
LIDERAZGO	Comunicación	3,53	4,71	1,18
LIDENAZGO	Resolución de conflictos	3,66	4,76	1,11
	Trabajo en equipo	4,15	5,32	1,16
	Coordinación de tareas	O 3,97	5,34	1,37
FRGONOMÍA	Temperatura e iluminación	3,74	5,18	1,45
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,13	5,11	0,97
RECORSOS	Recursos	4,42	5,32	0,89
	Funciones realizadas	4,97	5,50	0,53
SATISFACCIÓN	Remuneración	O 3,13	5,17	2,04
SATISFACCION	Beneficios	3,88	5,25	1,37
	Promoción	3,54	5,04	1,50
	De jefes hacia colaboradores	4,53	5,32	0,79
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,47	5,24	0,76
LABORALES	Entre compañeros	4,66	5,37	0,71
	Respeto	5,34	5,63	0,29
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,32	5,66	0,34
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,66	5,74	0,08
PERTENENCIA	Estabilidad laboral	4,38	5,25	0,87
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,03	5,42	0,39

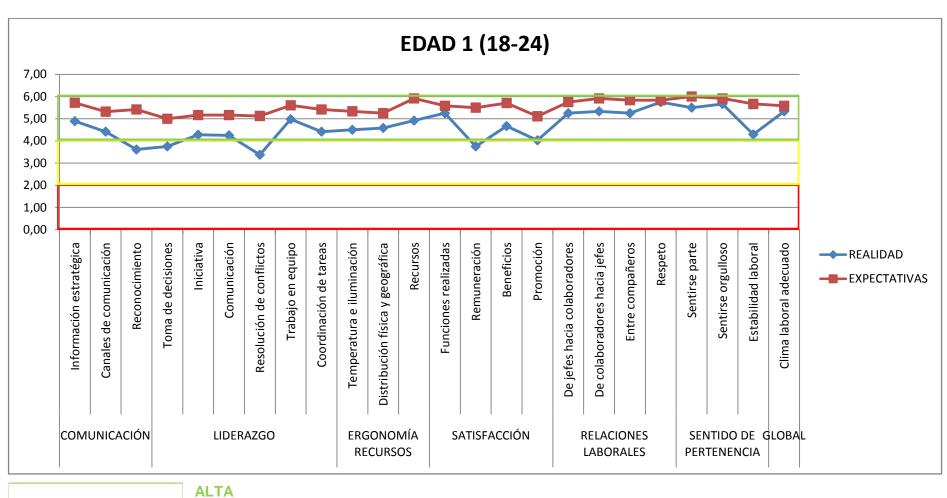




### TABLA DE DATOS GÉNERO FEMENINO.

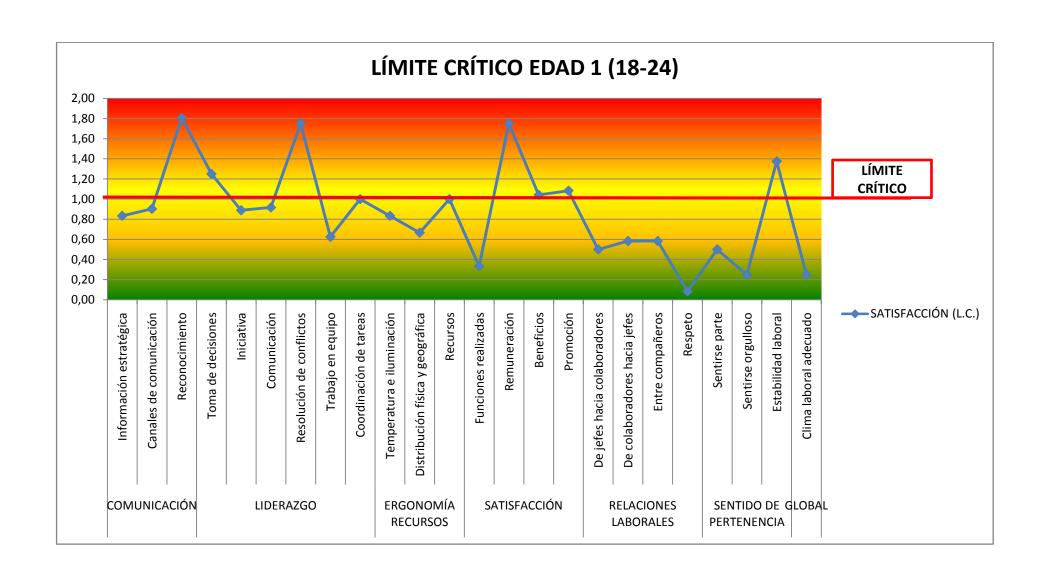
FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	<b>EXPECTATIVAS</b>	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,84	5,44	0,60
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	3,97	5,07	1,10
	Reconocimiento	0 2,96	5,29	2,33
	Toma de decisiones	3,35	4,86	1,51
	Iniciativa	3,91	4,99	1,09
LIDERAZGO	Comunicación	3,33	5,02	1,68
LIDERAZGO	Resolución de conflictos	3,55	4,75	1,20
	Trabajo en equipo	4,12	5,24	1,11
	Coordinación de tareas	3,72	5,12	1,40
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	4,23	5,09	0,86
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,05	4,98	0,93
RECORSOS	Recursos	4,56	5,53	0,96
	Funciones realizadas	4,67	5,46	0,79
SATISFACCIÓN	Remuneración	0 2,82	5,21	2,39
SATISFACCION	Beneficios	3,77	5,41	1,64
	Promoción	0 3,08	5,16	2,09
	De jefes hacia colaboradores	4,40	5,25	0,84
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,53	5,28	0,75
LABORALES	Entre compañeros	4,58	5,44	0,86
	Respeto	5,16	5,54	0,39
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,04	5,54	0,51
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,51	5,70	0,19
PERTENENCIA	Estabilidad laboral	4,28	5,45	1,17
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,02	5,56	0,54

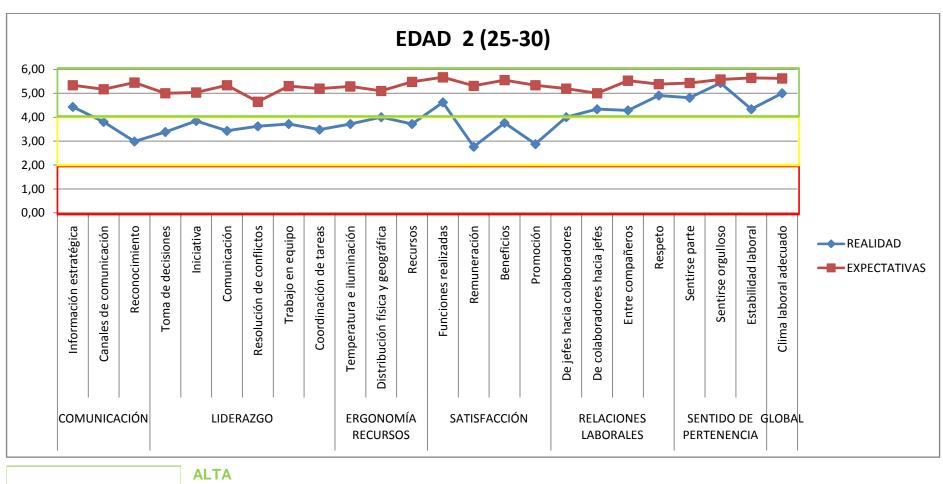




## TABLA DE DATOS EDAD 1 (18-24)

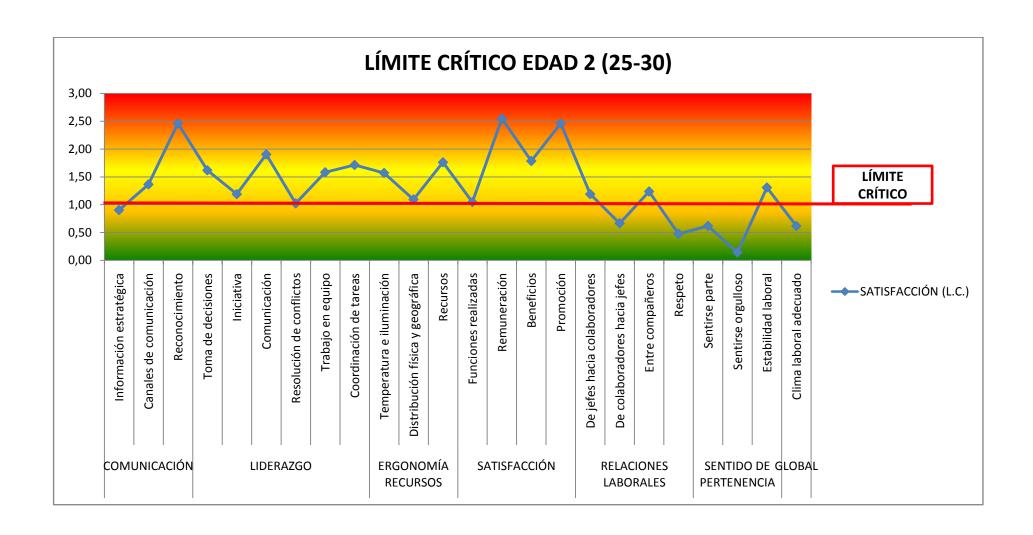
FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,89	5,72	0,83
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	4,42	5,32	0,90
	Reconocimiento	3,61	5,42	1,81
	Toma de decisiones	3,75	5,00	1,25
	Iniciativa	4,28	5,17	0,89
LIDERAZGO	Comunicación	4,25	5,17	0,92
LIDENAZGO	Resolución de conflictos	3,38	5,13	1,75
	Trabajo en equipo	4,98	5,60	0,63
	Coordinación de tareas	4,42	5,42	1,00
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	4,50	5,33	0,83
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,58	5,25	0,67
RECONSOS	Recursos	4,92	5,92	1,00
	Funciones realizadas	5,25	5,58	0,33
SATISFACCIÓN	Remuneración	3,75	5,50	1,75
SATISFACCION	Beneficios	4,67	5,71	1,04
	Promoción	4,03	5,11	1,08
	De jefes hacia colaboradores	5,25	5,75	0,50
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	5,33	5,92	0,58
LABORALES	Entre compañeros	5,25	5,83	0,58
	Respeto	5,75	5,83	0,08
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,50	6,00	0,50
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,67	5,92	0,25
PENTENENCIA	Estabilidad laboral	4,29	5,67	1,38
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,33	5,58	0,25

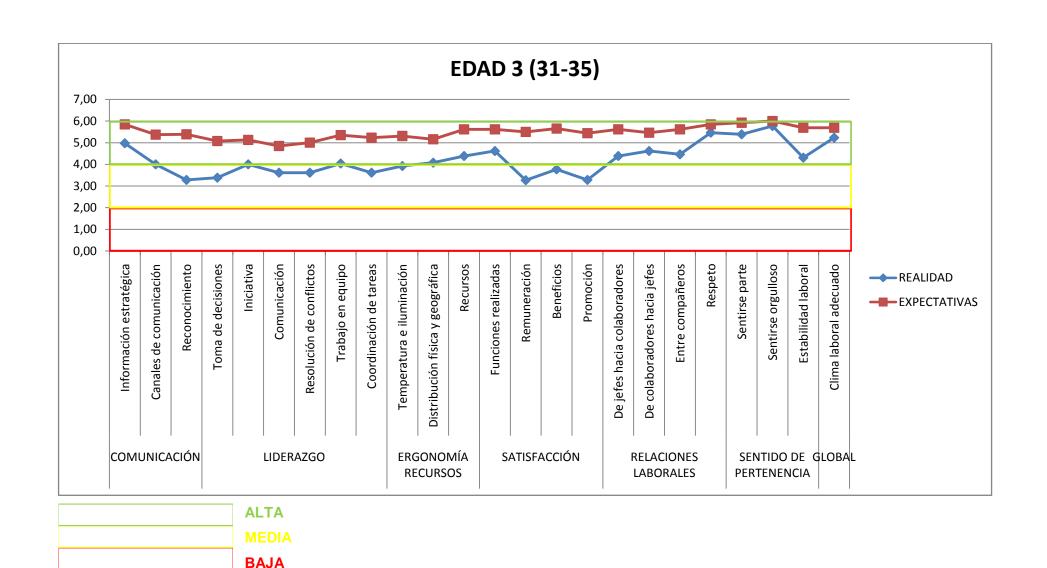




### TABLA DE DATOS EDAD 2 (25-30)

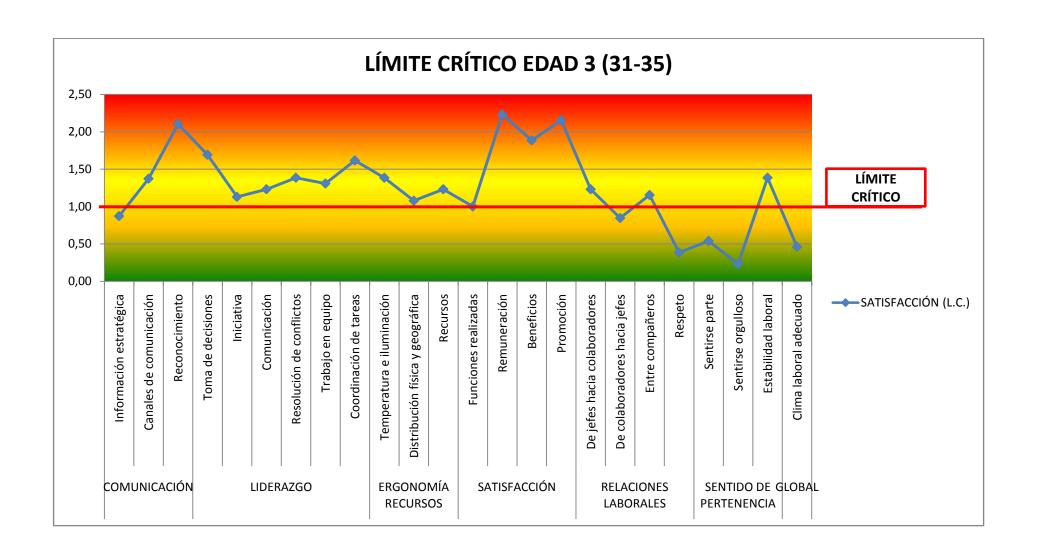
FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	<b>EXPECTATIVAS</b>	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,43	5,33	0,90
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	3,80	5,17	1,37
	Reconocimiento	0 2,98	5,44	2,46
	Toma de decisiones	3,38	5,00	1,62
	Iniciativa	3,84	5,03	1,19
LIDERAZGO	Comunicación	3,43	5,33	1,90
LIDERAZGO	Resolución de conflictos	3,62	4,64	1,02
	Trabajo en equipo	3,71	5,30	1,58
	Coordinación de tareas	3,48	5,19	1,71
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	3,71	5,29	1,57
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,00	5,10	1,10
RECORSOS	Recursos	3,71	5,48	1,76
	Funciones realizadas	4,62	5,67	1,05
SATISFACCIÓN	Remuneración	0 2,76	5,31	2,55
SATISFACCION	Beneficios	3,76	5,55	1,79
	Promoción	O 2,87	5,33	2,46
	De jefes hacia colaboradores	4,00	5,19	1,19
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,33	5,00	0,67
LABORALES	Entre compañeros	4,29	5,52	1,24
	Respeto	4,90	5,38	0,48
SENTIDO DE	Sentirse parte	4,81	5,43	0,62
SENTIDO DE PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,43	5,57	0,14
PERTENENCIA	Estabilidad laboral	4,33	5,64	1,31
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,00	5,62	0,62

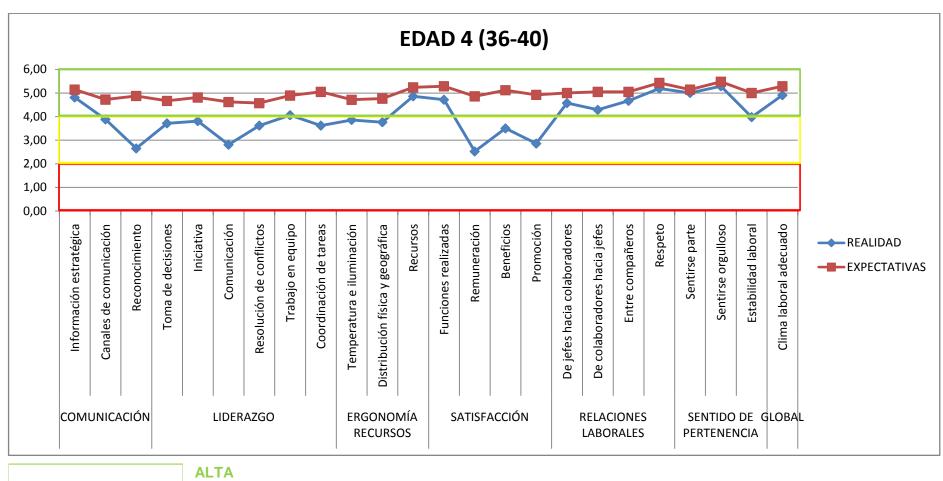




### TABLA DE DATOS EDAD 3 (31-35)

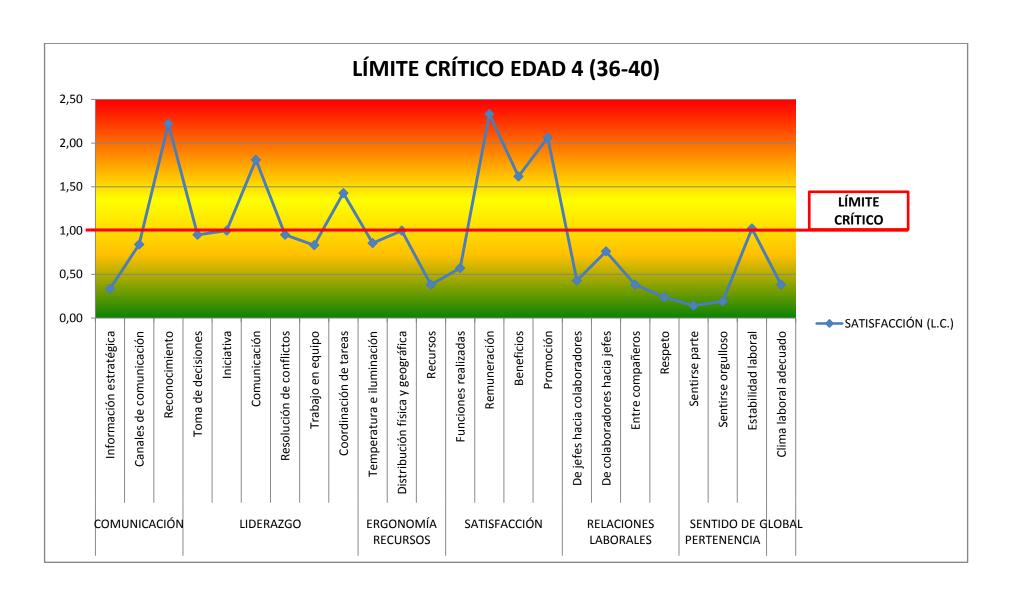
FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	<b>EXPECTATIVAS</b>	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,97	5,85	0,87
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	4,00	5,37	1,37
	Reconocimiento	3,28	5,38	2,10
	Toma de decisiones	3,38	5,08	1,69
	Iniciativa	4,00	5,13	1,13
LIDERAZGO	Comunicación	3,62	4,85	1,23
LIDENAZGO	Resolución de conflictos	3,62	5,00	1,38
	Trabajo en equipo	4,04	5,35	1,31
	Coordinación de tareas	3,62	5,23	1,62
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	3,92	5,31	1,38
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,08	5,15	1,08
RECONSOS	Recursos	4,38	5,62	1,23
	Funciones realizadas	4,62	5,62	1,00
SATISFACCIÓN	Remuneración	3,27	5,50	2,23
SATISFACCION	Beneficios	3,77	5,65	1,88
	Promoción	3,28	5,44	2,15
	De jefes hacia colaboradores	4,38	5,62	1,23
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,62	5,46	0,85
LABORALES	Entre compañeros	4,46	5,62	1,15
	Respeto	5,46	5,85	0,38
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,38	5,92	0,54
	Sentirse orgulloso	5,77	6,00	0,23
PERTENENCIA	Estabilidad laboral	4,31	5,69	1,38
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,23	5,69	0,46

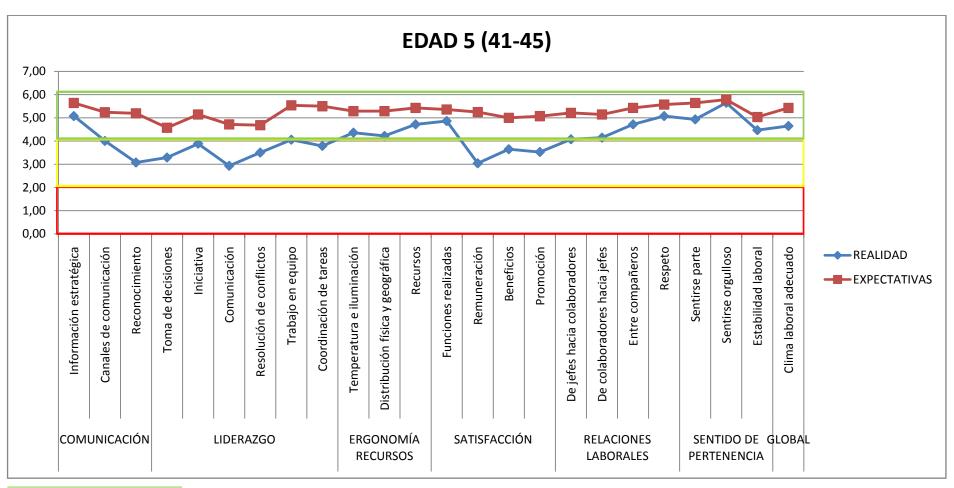




### TABLA DE DATOS EDAD 4 (36-40)

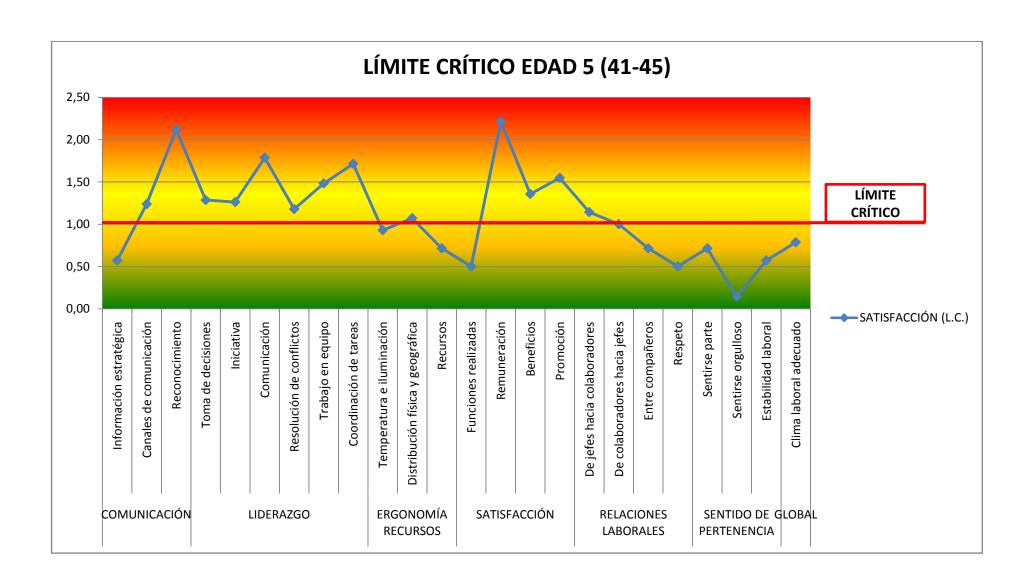
FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,81	5,14	0,33
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	3,88	4,72	0,84
	Reconocimiento	0 2,65	4,87	2,22
	Toma de decisiones	3,71	4,67	0,95
	Iniciativa	3,81	4,81	1,00
LIDERAZGO	Comunicación	0 2,81	4,62	1,81
LIDERAZGO	Resolución de conflictos	3,62	4,57	0,95
	Trabajo en equipo	4,06	4,89	0,83
	Coordinación de tareas	3,62	5,05	1,43
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	3,86	4,71	0,86
RECURSOS	Distribución física y geográfica	3,76	4,76	1,00
RECORSOS	Recursos	4,86	5,24	0,38
	Funciones realizadas	4,71	5,29	0,57
SATISFACCIÓN	Remuneración	2,52	4,86	2,33
SATISFACCION	Beneficios	3,50	5,12	1,62
	Promoción	O 2,86	4,92	2,06
	De jefes hacia colaboradores	4,57	5,00	0,43
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,29	5,05	0,76
LABORALES	Entre compañeros	4,67	5,05	0,38
	Respeto	5,19	5,43	0,24
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,00	5,14	0,14
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,29	5,48	0,19
PENTENENCIA	Estabilidad laboral	3,98	5,00	1,02
GLOBAL	Clima laboral adecuado	4,90	5,29	0,38

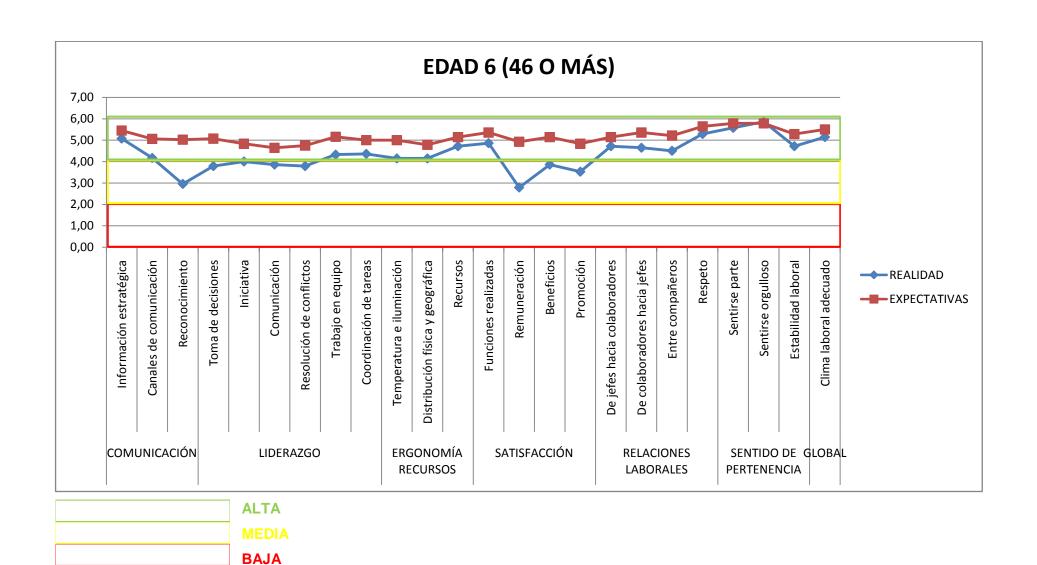




### TABLA DE DATOS EDAD 5 (41-45)

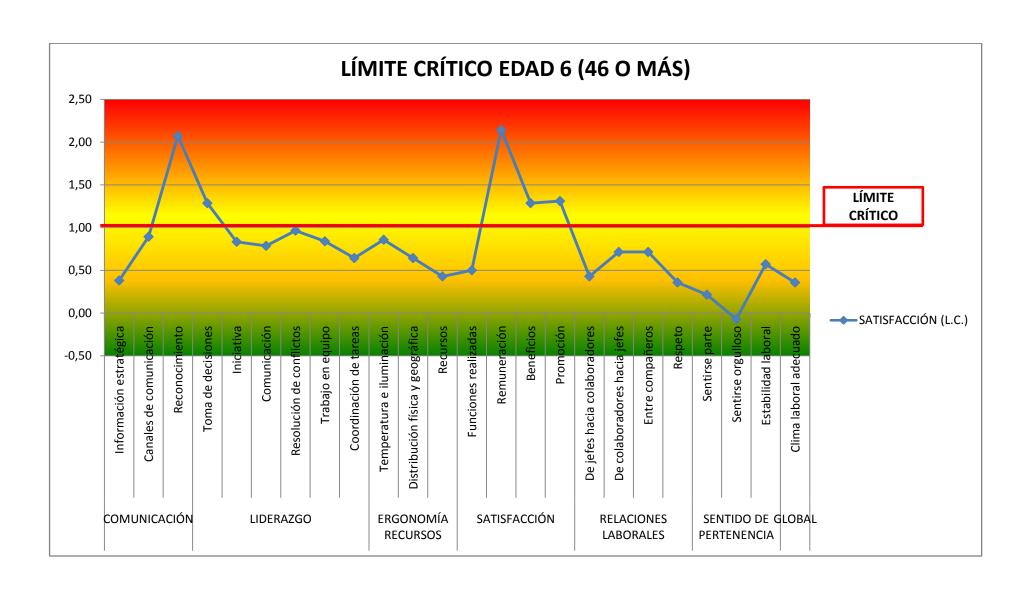
FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	5,07	5,64	0,57
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	4,00	5,24	1,24
	Reconocimiento	3,07	5,19	2,12
	Toma de decisiones	3,29	4,57	1,29
	Iniciativa	3,88	5,14	1,26
LIDERAZGO	Comunicación	2,93	4,71	1,79
LIDENAZGO	Resolución de conflictos	3,50	4,68	1,18
	Trabajo en equipo	4,05	5,54	1,48
	Coordinación de tareas	3,79	5,50	1,71
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	4,36	5,29	0,93
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,21	5,29	1,07
RECORSOS	Recursos	4,71	5,43	0,71
	Funciones realizadas	4,86	5,36	0,50
SATISFACCIÓN	Remuneración	3,04	5,25	2,21
SATISFACCION	Beneficios	3,64	5,00	1,36
	Promoción	3,52	5,07	1,55
	De jefes hacia colaboradores	4,07	5,21	1,14
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	0 4,14	5,14	1,00
LABORALES	Entre compañeros	4,71	5,43	0,71
	Respeto	5,07	5,57	0,50
SENTIDO DE	Sentirse parte	4,93	5,64	0,71
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,64	5,79	0,14
PERTENENCIA	Estabilidad laboral	4,46	5,04	0,57
GLOBAL	Clima laboral adecuado	4,64	5,43	0,79

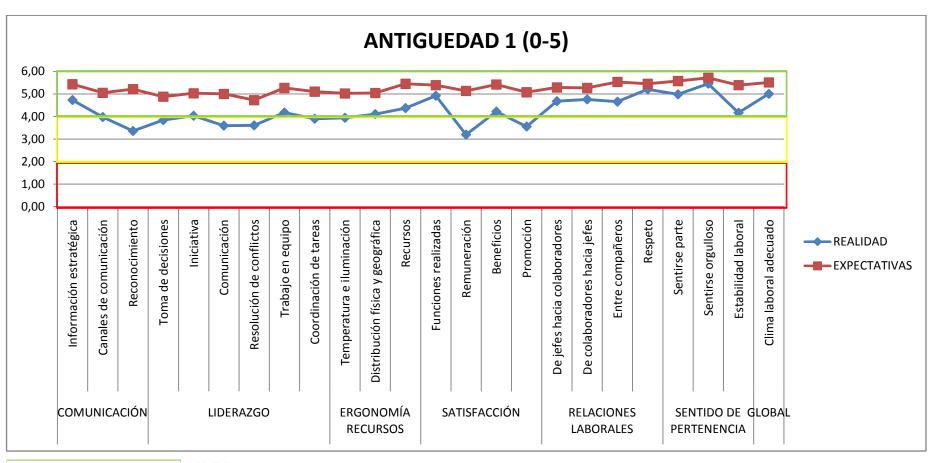




## TABLA DE DATOS EDAD 6 (46 O MÁS)

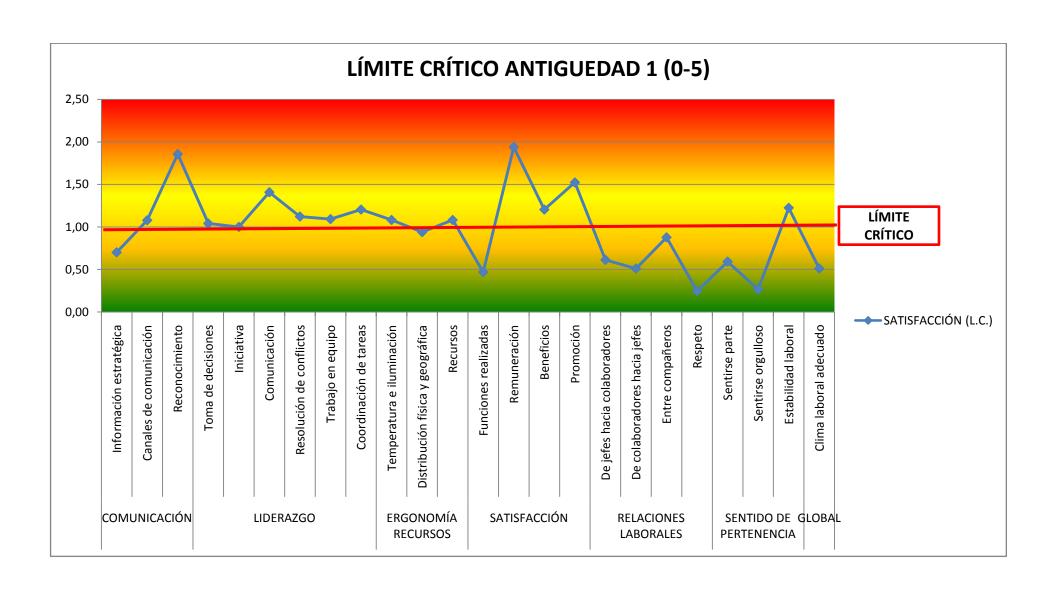
FACTORES	SUBFACTORES		REALIDAD	EX	(PECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	0	5,07		5,45	0,38
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	0	4,17	$\odot$	5,06	0,89
	Reconocimiento	0	2,95	$\circ$	5,02	2,07
	Toma de decisiones	0	3,79	0	5,07	1,29
	Iniciativa	0	4,00		4,83	0,83
LIDERAZGO	Comunicación	0	3,86		4,64	0,79
LIDERAZGO	Resolución de conflictos	0	3,79	$\odot$	4,75	0,96
	Trabajo en equipo		4,32	$\odot$	5,16	0,84
	Coordinación de tareas	0	4,36	$\odot$	5,00	0,64
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	0	4,14		5,00	0,86
RECURSOS	Distribución física y geográfica	0	4,14	$\odot$	4,79	0,64
RECORSOS	Recursos	0	4,71	$\odot$	5,14	0,43
	Funciones realizadas	0	4,86		5,36	0,50
SATISFACCIÓN	Remuneración	0	2,79	$\odot$	4,93	2,14
SATISFACCION	Beneficios	0	3,86	$\odot$	5,14	1,29
	Promoción	0	3,52	$\odot$	4,83	1,31
	De jefes hacia colaboradores	0	4,71		5,14	0,43
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes		4,64		5,36	0,71
LABORALES	Entre compañeros		4,50		5,21	0,71
	Respeto	0	5,29	$\odot$	5,64	0,36
SENTIDO DE	Sentirse parte		5,57	0	5,79	0,21
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	0	5,86	0	5,79	-0,07
PENTENENCIA	Estabilidad laboral		4,71	0	5,29	0,57
GLOBAL	Clima laboral adecuado	0	5,14	0	5,50	0,36

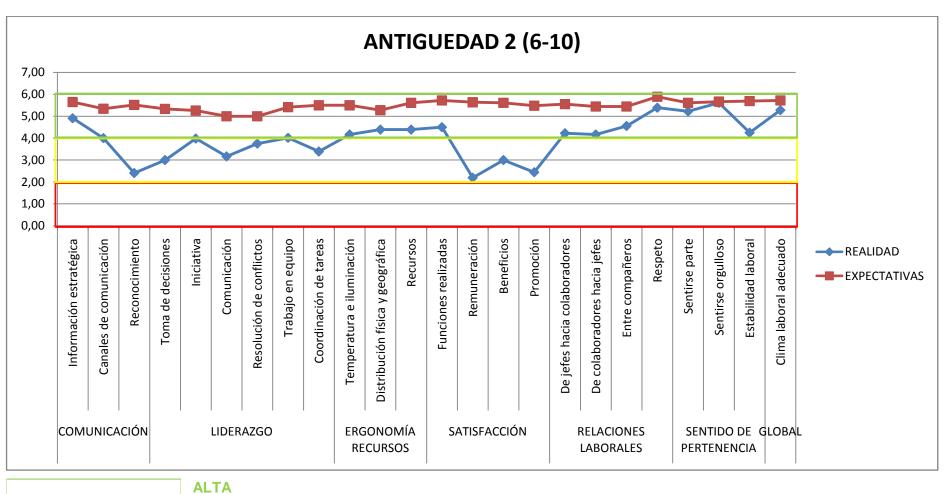




## TABLA DE DATOS ANTIGÜEDAD 1 (0-5)

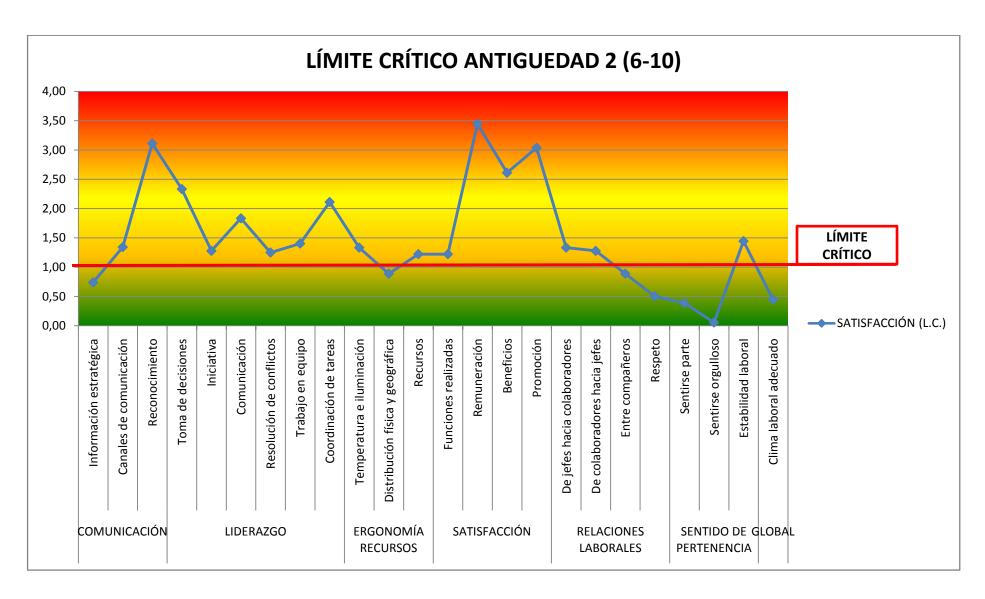
FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,73	5,43	0,70
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	3,97	5,05	1,08
	Reconocimiento	3,35	5,21	1,86
	Toma de decisiones	3,84	4,88	1,04
	Iniciativa	4,03	5,03	1,00
LIDERAZGO	Comunicación	O 3,59	5,00	1,41
LIDENAZGO	Resolución de conflictos	3,60	4,72	1,12
	Trabajo en equipo	4,17	5,27	1,09
	Coordinación de tareas	3,90	5,10	1,20
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	O 3,94	5,02	1,08
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,10	5,04	0,94
RECORSOS	Recursos	4,37	5,45	1,08
	Funciones realizadas	4,92	5,39	0,47
SATISFACCIÓN	Remuneración	3,19	5,13	1,94
SATISFACCION	Beneficios	4,2:	5,42	1,20
	Promoción	3,55	5,07	1,52
	De jefes hacia colaboradores	4,67	5,29	0,61
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,76	5,27	0,51
LABORALES	Entre compañeros	4,69	5,53	0,88
	Respeto	5,20	5,45	0,24
SENTIDO DE	Sentirse parte	4,98	5,57	0,59
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,49	5,71	0,27
FERTENENCIA	Estabilidad laboral	4,16	5,39	1,22
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,00	5,51	0,51

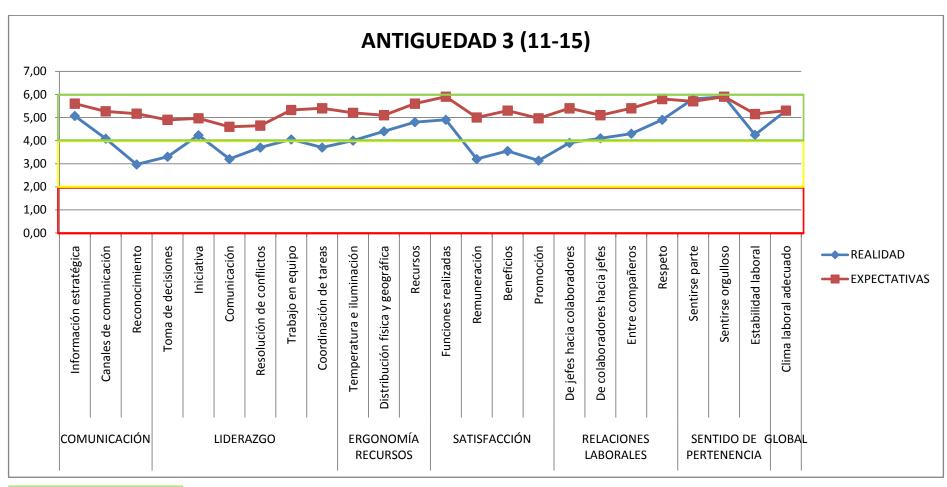




# TABLA DE DATOS ANTIGÜEDAD 2 (6-10)

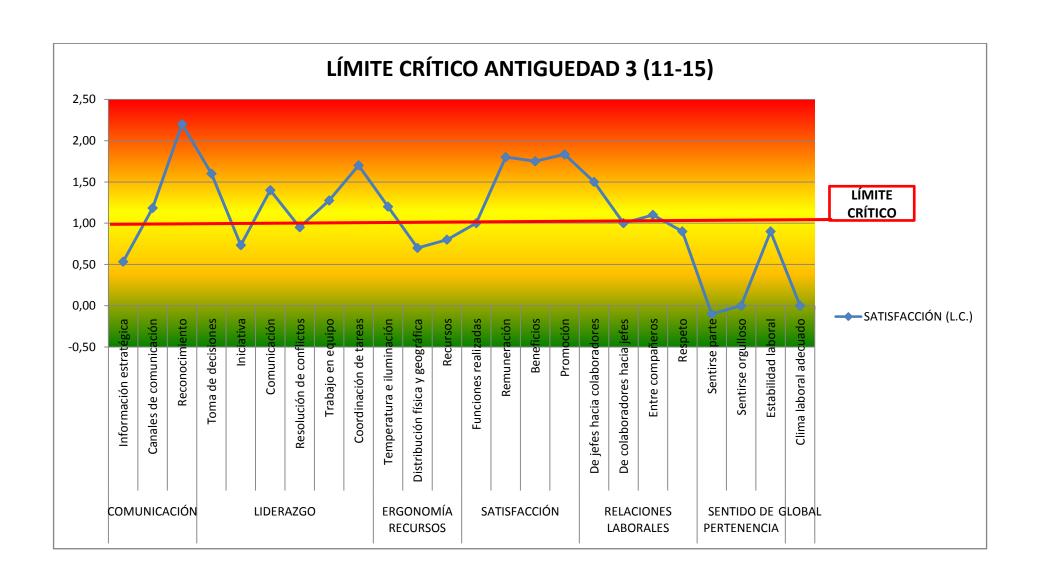
FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	<b>EXPECTATIVAS</b>	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,91	5,65	0,74
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	4,00	5,34	1,34
	Reconocimiento	2,41	5,52	3,11
	Toma de decisiones	3,00	5,33	2,33
	Iniciativa	3,98	5,26	1,28
LIDERAZGO	Comunicación	3,17	5,00	1,83
LIDENAZOU	Resolución de conflictos	3,75	5,00	1,25
	Trabajo en equipo	4,01	5,42	1,40
	Coordinación de tareas	3,39	5,50	2,11
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	4,17	5,50	1,33
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,39	5,28	0,89
RECORSOS	Recursos	4,39	5,61	1,22
	Funciones realizadas	4,50	5,72	1,22
SATISFACCIÓN	Remuneración	2,19	5,64	3,44
SATISFACCION	Beneficios	3,00	5,61	2,61
	Promoción	2,44	5,48	3,04
	De jefes hacia colaboradores	4,22	5,56	1,33
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,17	5,44	1,28
LABORALES	Entre compañeros	4,56	5,44	0,89
	Respeto	5,39	5,89	0,50
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,22	5,61	0,39
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,61	5,67	0,06
PERTENENCIA	Estabilidad laboral	4,25	5,69	1,44
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,28	5,72	0,44

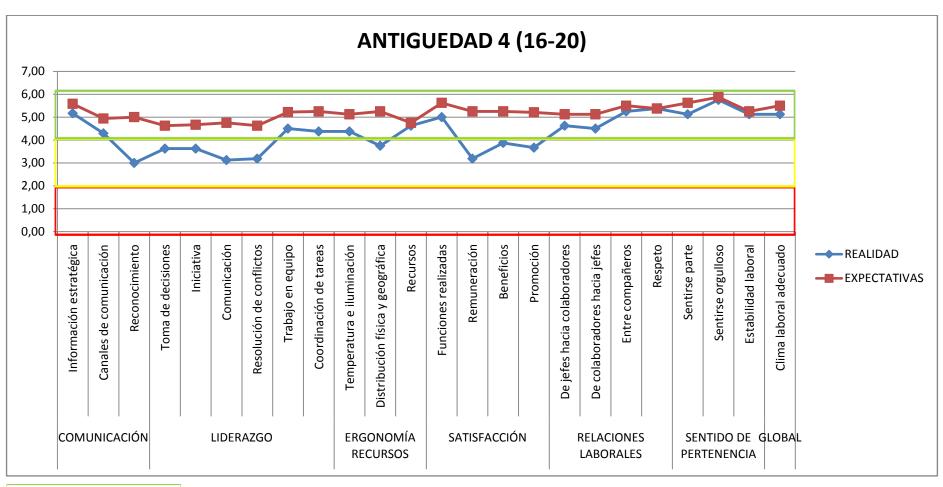




# TABLA DE DATOS ANTIGÜEDAD 3 (11-15)

FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD		EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	5,	07	5,60	0,53
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	4,	08	5,27	1,18
	Reconocimiento	O 2,	97	5,17	2,20
	Toma de decisiones	3,	30	4,90	1,60
	Iniciativa	4,	23	4,97	0,73
LIDERAZGO	Comunicación	3,	20	4,60	1,40
LIDERAZGO	Resolución de conflictos	3,	70	4,65	0,95
	Trabajo en equipo	4,	05	5,33	1,28
	Coordinación de tareas	3,	70	5,40	1,70
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	4,	00	5,20	1,20
RECURSOS	Distribución física y geográfica	4,	40	5,10	0,70
NECON3O3	Recursos	4,	80	5,60	0,80
	Funciones realizadas	4,	90	5,90	1,00
SATISFACCIÓN	Remuneración	3,	20	5,00	1,80
SATISFACCION	Beneficios	3,	55	5,30	1,75
	Promoción	3,	13	4,97	1,83
	De jefes hacia colaboradores	3,	90	5,40	1,50
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,	10	5,10	1,00
LABORALES	Entre compañeros	4,	30	5,40	1,10
	Respeto	4,	90	5,80	0,90
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,	80	5,70	-0,10
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,	90	5,90	0,00
FENTENCIA	Estabilidad laboral	4,	25	5,15	0,90
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,	30	5,30	0,00

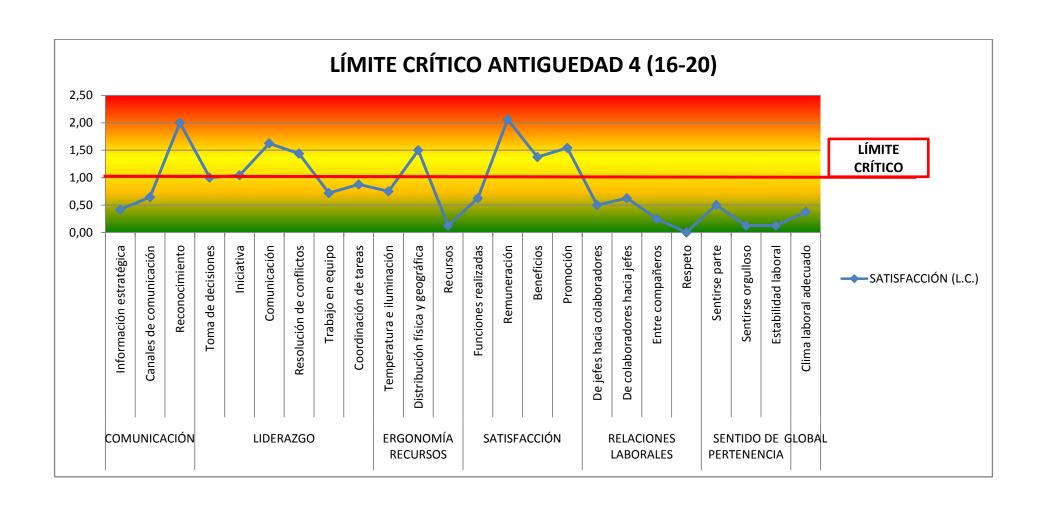


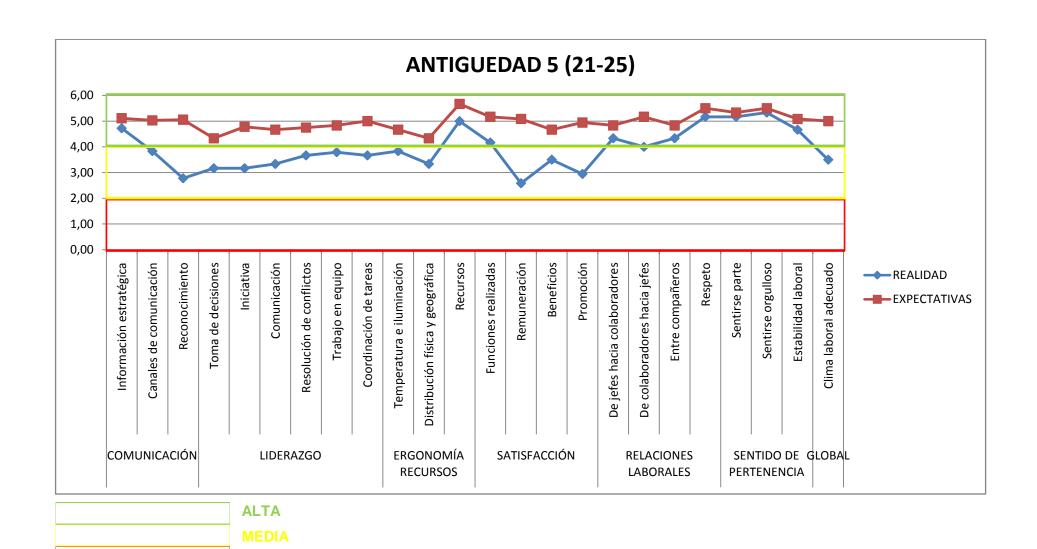


ALTA
MEDIA
BAJA

## TABLA DE DATOS ANTIGÜEDAD 4 (16-20)

FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	5,17	5,58	0,42
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	4,29	4,94	0,65
	Reconocimiento	O 3,00	5,00	2,00
	Toma de decisiones	3,63	4,63	1,00
	Iniciativa	3,63	4,67	1,04
LIDERAZGO	Comunicación	3,13	4,75	1,63
LIDERAZGO	Resolución de conflictos	3,19	4,63	1,44
	Trabajo en equipo	4,50	5,22	0,72
	Coordinación de tareas	4,38	5,25	0,88
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	4,38	5,13	0,75
RECURSOS	Distribución física y geográfica	3,75	5,25	1,50
RECURSOS	Recursos	4,63	4,75	0,13
	Funciones realizadas	5,00	5,63	0,63
SATISFACCIÓN	Remuneración	3,19	5,25	2,06
SATISFACCION	Beneficios	3,88	5,25	1,38
	Promoción	3,67	5,21	1,54
	De jefes hacia colaboradores	4,63	5,13	0,50
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,50	5,13	0,63
LABORALES	Entre compañeros	5,25	5,50	0,25
	Respeto	5,38	5,38	0,00
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,13	5,63	0,50
	Sentirse orgulloso	5,75	5,88	0,13
PERTENENCIA	Estabilidad laboral	5,13	5,25	0,13
GLOBAL	Clima laboral adecuado	5,13	5,50	0,38

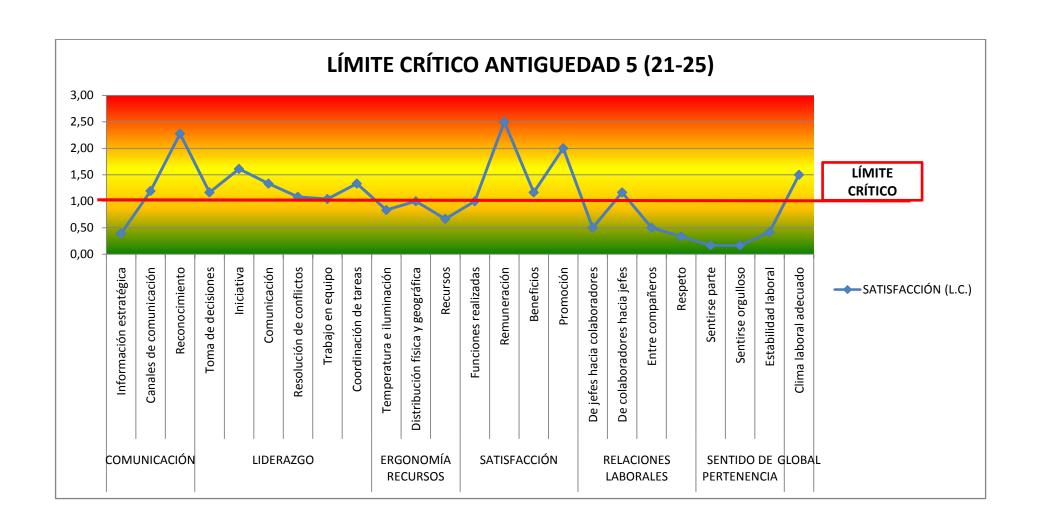


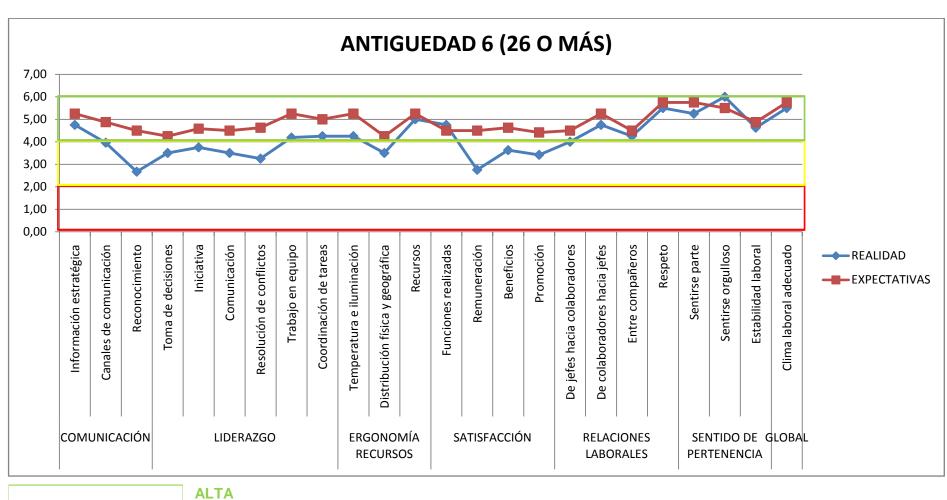


**BAJA** 

## TABLA DE DATOS ANTIGÜEDAD 5 (21-25)

FACTORES	SUBFACTORES	REALIDAD	<b>EXPECTATIVAS</b>	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica	4,72	5,11	0,39
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	3,83	5,03	1,19
	Reconocimiento	0 2,78	5,06	2,28
	Toma de decisiones	3,17	4,33	1,17
	Iniciativa	3,17	4,78	1,61
LIDERAZGO	Comunicación	3,33	4,67	1,33
LIDERAZGO	Resolución de conflictos	3,67	4,75	1,08
	Trabajo en equipo	3,79	4,83	1,04
	Coordinación de tareas	3,67	5,00	1,33
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	3,83	4,67	0,83
RECURSOS	Distribución física y geográfica	3,33	4,33	1,00
RECURSOS	Recursos	5,00	5,67	0,67
	Funciones realizadas	4,17	5,17	1,00
SATISFACCIÓN	Remuneración	2,58	5,08	2,50
	Beneficios	3,50	4,67	1,17
	Promoción	0 2,94	4,94	2,00
	De jefes hacia colaboradores	4,33	4,83	0,50
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	4,00	5,17	1,17
LABORALES	Entre compañeros	4,33	4,83	0,50
	Respeto	5,17	5,50	0,33
SENTIDO DE	Sentirse parte	5,17	5,33	0,17
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	5,33	5,50	0,17
PERTENENCIA	Estabilidad laboral	4,67	5,08	0,42
GLOBAL	Clima laboral adecuado	3,50	5,00	1,50

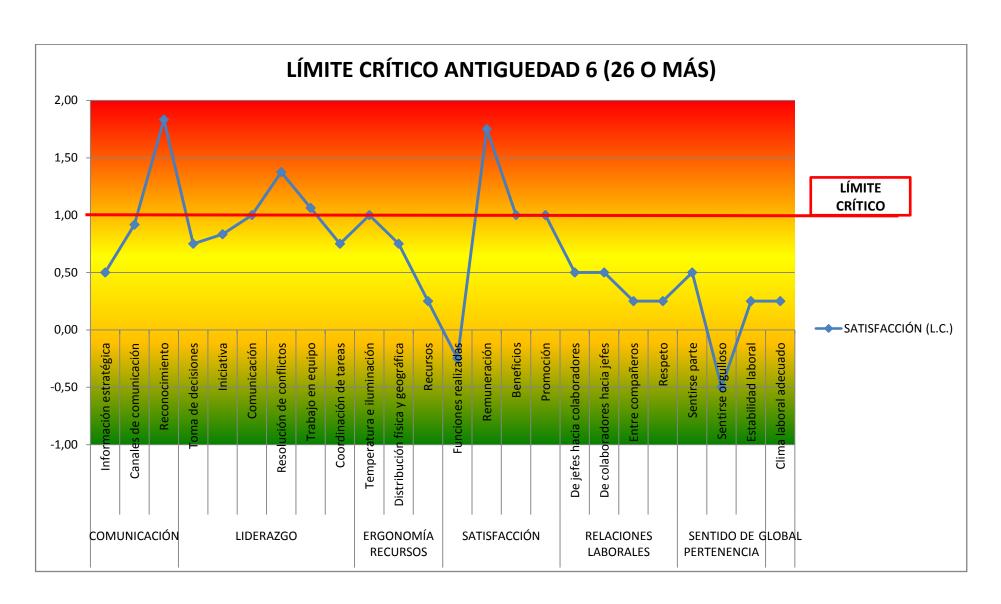


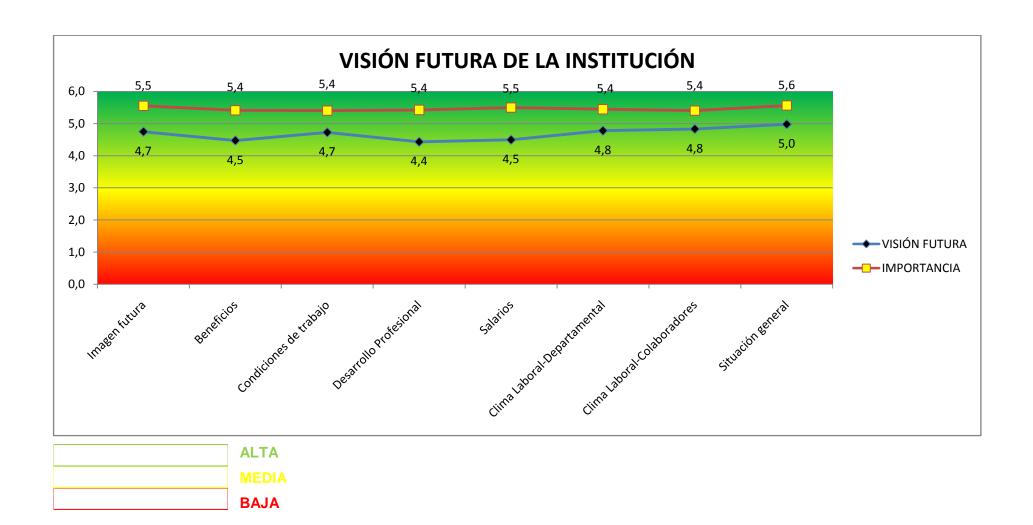


ALTA
MEDIA
BAJA

## TABLA DE DATOS ANTIGÜEDAD 6 (26 O MÁS)

FACTORES	SUBFACTORES		REALIDAD	EX	PECTATIVAS	SATISFACCIÓN (L.C.)
	Información estratégica		4,75		5,25	0,50
COMUNICACIÓN	Canales de comunicación	0	3,96	0	4,88	0,92
	Reconocimiento	0	2,67		4,50	1,83
	Toma de decisiones	0	3,50	0	4,25	0,75
	Iniciativa	0	3,75	0	4,58	0,83
LIDERAZGO	Comunicación	0	3,50	0	4,50	1,00
LIDERAZGO	Resolución de conflictos	0	3,25	0	4,63	1,38
	Trabajo en equipo	0	4,19	0	5,25	1,06
	Coordinación de tareas	0	4,25	0	5,00	0,75
ERGONOMÍA	Temperatura e iluminación	0	4,25	0	5,25	1,00
	Distribución física y geográfica	0	3,50	0	4,25	0,75
RECURSOS	Recursos		5,00	0	5,25	0,25
	Funciones realizadas	0	4,75	0	4,50	-0,25
SATISFACCIÓN	Remuneración	0	2,75	0	4,50	1,75
SATISFACCION	Beneficios		3,63	0	4,63	1,00
	Promoción	0	3,42	0	4,42	1,00
	De jefes hacia colaboradores	0	4,00	0	4,50	0,50
RELACIONES	De colaboradores hacia jefes	0	4,75	0	5,25	0,50
LABORALES	Entre compañeros	0	4,25	0	4,50	0,25
	Respeto		5,50	0	5,75	0,25
SENTIDO DE	Sentirse parte	0	5,25		5,75	0,50
PERTENENCIA	Sentirse orgulloso	0	6,00		5,50	-0,50
PERTENENCIA	Estabilidad laboral		4,63		4,88	0,25
GLOBAL	Clima laboral adecuado	0	5,50		5,75	0,25





## TABLA DE DATOS VISIÓN FUTURA DE LA INSTITUCIÓN.

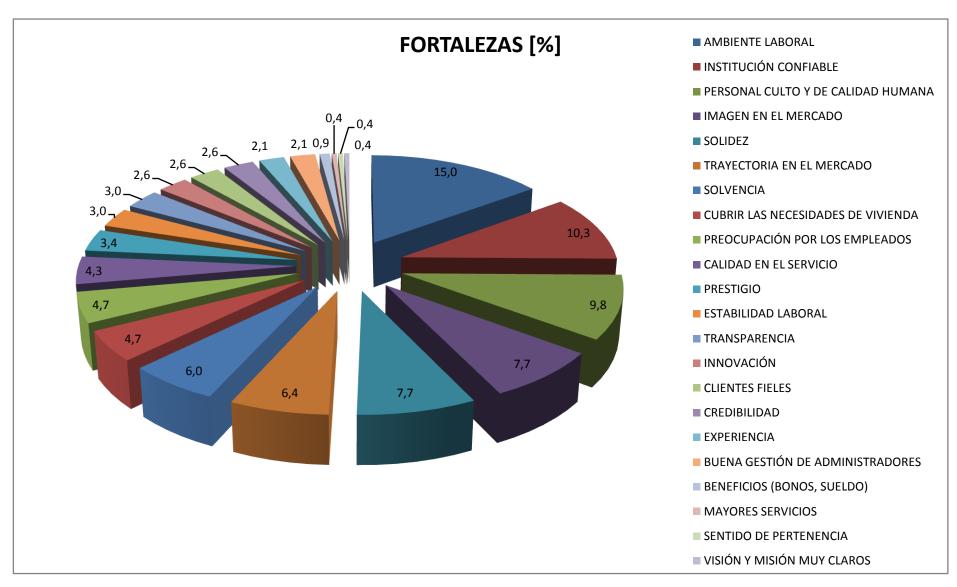
ÁREA	VISIÓN FUTURA	IMPORTANCIA
Imagen futura	4,7	5,5
Beneficios	4,5	5,4
Condiciones de trabajo	4,7	5,4
Desarrollo Profesional	4,4	5,4
Salarios	4,5	5,5
Clima Laboral-Departamental	4,8	5,4
Clima Laboral-Colaboradores	4,8	5,4
Situación general	5,0	5,6

#### - Análisis cualitativo

Está conformado por dos partes: la primera, hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores sobre las fortalezas de Mutualista Azuay. La segunda parte está enfocada a las debilidades de la institución, de igual forma percibidos por los empleados.

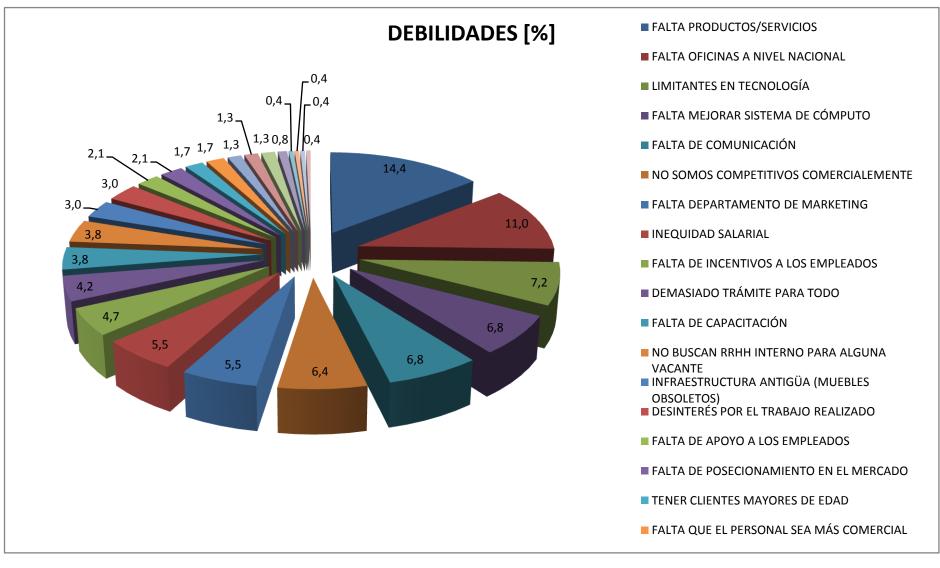
De los datos recolectados se obtiene que de las personas encuestadas perciben como fortalezas de Mutualista Azuay el:

TABLA DE DATOS, FORTALEZAS						
	APORTACIONES	%				
AMBIENTE LABORAL	35	15,0				
INSTITUCIÓN CONFIABLE	24	10,3				
PERSONAL CULTO Y DE CALIDAD HUMANA	23	9,8				
IMAGEN EN EL MERCADO	18	7,7				
SOLIDEZ	18	7,7				
TRAYECTORIA EN EL MERCADO	15	6,4				
SOLVENCIA	14	6,0				
CUBRIR LAS NECESIDADES DE VIVIENDA	11	4,7				
PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS	11	4,7				
CALIDAD EN EL SERVICIO	10	4,3				
PRESTIGIO	8	3,4				
ESTABILIDAD LABORAL	7	3,0				
TRANSPARENCIA	7	3,0				
INNOVACIÓN	6	2,6				
CLIENTES FIELES	6	2,6				
CREDIBILIDAD	6	2,6				
EXPERIENCIA	5	2,1				
BUENA GESTIÓN DE ADMINISTRADORES	5	2,1				
BENEFICIOS (BONOS, SUELDO)	2	0,9				
MAYORES SERVICIOS	1	0,4				
SENTIDO DE PERTENENCIA	1	0,4				
VISIÓN Y MISIÓN MUY CLAROS	1	0,4				
Total:	234	100,0				



De los datos recolectados se obtuvo que de las personas encuestadas perciben como debilidades de Mutualista Azuay el:

TABLA DE DATOS, DEBILIDADES						
	APORTACIONES	%				
FALTA PRODUCTOS/SERVICIOS	34	14,41				
FALTA OFICINAS A NIVEL NACIONAL	26	11,02				
LIMITANTES EN TECNOLOGÍA	17	7,20				
FALTA MEJORAR SISTEMA DE CÓMPUTO	16	6,78				
FALTA DE COMUNICACIÓN	16	6,78				
NO SOMOS COMPETITIVOS COMERCIALEMENTE	15	6,36				
FALTA DEPARTAMENTO DE MARKETING	13	5,51				
INEQUIDAD SALARIAL	13	5,51				
FALTA DE INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS	11	4,66				
DEMASIADO TRÁMITE PARA TODO	10	4,24				
FALTA DE CAPACITACIÓN	9	3,81				
NO BUSCAN RRHH INTERNO PARA ALGUNA VACANTE	9	3,81				
INFRAESTRUCTURA ANTIGÜA (MUEBLES OBSOLETOS)	7	2,97				
DESINTERÉS POR EL TRABAJO REALIZADO	7	2,97				
FALTA DE APOYO A LOS EMPLEADOS	5	2,12				
FALTA DE POSECIONAMIENTO EN EL MERCADO	5	2,12				
TENER CLIENTES MAYORES DE EDAD	4	1,69				
FALTA QUE EL PERSONAL SEA MÁS COMERCIAL	4	1,69				
EL AMBIENTE NO ES BUENO	3	1,27				
DESIGUALDAD A LOS EMPLEADOS	3	1,27				
FALTA DE INDUCCIÓN	3	1,27				
FALTA DE DIVERSIFICAR BENEFICIOS A SOCIOS	2	0,85				
NO HAY FOMENTO DE LA NATURALEZA DEL MUTUALISMO	1	0,42				
INESTABILIDAD LABORAL	1	0,42				
ALTOS GASTOS OPERATIVOS	1	0,42				
FALTA DE ORGANIZACIÓN EN CUANTO A METAS	1	0,42				
	236	100				



Luego de haber expuesto las tablas de datos y gráficos respectivos al estudio del clima organizacional dentro de Mutualista Azuay, podemos concluir que prevalecen algunos subfactores que son: canales de comunicación, reconocimiento, toma de decisiones, iniciativa, comunicación, resolución de conflictos, trabajo en equipo, coordinación de tareas, temperatura e iluminación, remuneración, beneficios, promoción, y estabilidad laboral; los mismos que se tornan importantes, en cuanto a que los colaboradores perciben como inadecuados para establecer un mejor clima laboral.

Mientras que subfactores como: la información estratégica, distribución física y geográfica, recursos, funciones realizadas, relaciones laborales de jefes hacia colaboradores y viceversa, relaciones laborales entre compañeros, respeto, sentirse parte u orgulloso y el aportar con actitudes positivas para generar un buen clima laboral, los mismos que los empleados perciben que dichos subfactores contribuyen a que Mutualista Azuay tenga un clima laboral adecuado.

Sn embargo, es necesario señalar que un caso relevante es la insatisfacción que el personal tiene frente a la remuneración, a los beneficios y a las promociones que se dan dentro de la institución; dicha información puede correlacionarse con la parte cualitativa; en la misma que se señala que existe un nivel de desigualdad e inequidad salarial en Mutualista Azuay, al igual que se prefiere buscar recurso humano externo antes que interno para alguna vacante que surja.

Finalmente, existe un alto grado de sentido de pertenencia hacia la institución, ya que el personal se siente parte de y se siente orgulloso de laborar en Mutualista Azuay, esta satisfacción se puede apreciar en todas las variables (género, edad y antigüedad) analizadas en esta investigación.

#### 4.3. Diagnóstico integrado (clima y cultura organizacional)

El clima organizacional es un indicador de la gestión que se estudia dentro de una institución, es un claro diagnóstico que permite conocer cómo están percibiendo los colaboradores diferentes factores, tales como: comunicación, liderazgo, ergonomía y recursos, satisfacción, relaciones laborales y sentido de pertenencia; por lo tanto dichas percepciones ayudan a retroalimentar los planes de acción que influyen directamente en la productividad, el desarrollo y la satisfacción de toda una organización.

Por otro parte, la cultura es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otra. Los significados compartidos se refieren al conjunto de valores y creencias aceptadas por los miembros de la empresa, quienes actúan en base a esos valores y creencias adquiridos. Dentro de la cultura se pueden encontrar factores como: las personas, relaciones laborales entre ellas, espacio físico, tecnología, rituales, anécdotas y vestimenta.

Es importante indicar que tanto la cultura como el clima son dos pilares fundamentales de una organización que directa o indirectamente se influyen mutuamente; es decir si cambia el clima también cambia la cultura organizacional y viceversa.

Por las razones antes mencionadas, los dos diagnósticos realizados guardan una estrecha relación entre sí; por lo que se considera importante señalar los siguientes puntos relevantes:

Al poseer Mutualista Azuay una cultura tradicional y cerrada; no permite que la institución reaccione inmediatamente o genere cambios para adaptarse a las necesidades de sus clientes, como ser innovadores en nuevos servicios necesarios para competir en el mercado; tres motivos principales sobre la falta de reacción rápida del personal son: primero, la gran insatisfacción que sienten los colaboradores frente a la remuneración, a los beneficios y a las promociones internas; ya que se prefiere buscar recurso humano externo antes que interno para alguna vacante que surja; segundo, la falta de ergonomía apropiada para realizar un buen trabajo (temperatura e iluminación); tercero la desactualización del sistema, el mismo que está obsoleto y lento; estas tres acotaciones: tecnología, ergonomía y remuneración, pueden ser las razones principales por lo que los colaboradores no aportan con nuevas ideas y no reaccionan de manera eficaz ante las necesidades del cliente.

Lo señalado con anterioridad, afecta de manera directa o indirecta al clima laboral en factores importantes como la autonomía en la toma de decisiones por parte de los empleados e iniciativa en generar nuevos proyectos; además, de crear un ambiente de temor a todo cambio, a lo nuevo y a lo desconocido.

Sin embargo, otro problema radica en la falta de apoyo, primero de los altos directivos frente a las pocas ideas nuevas que han aportado pocos colaboradores; y segundo de los colaboradores que se muestran reacios frente a cambios, generando conflictos e incomodidades entre todos. La falta de apoyo por parte de las jefaturas puede darse por la falta de comunicación con los colaboradores.

Siendo así, la comunicación inadecuada, no sólo afecta a la aprobación o desaprobación de proyectos; porque también interviene en las relaciones laborales que existe entre el personal; ya sea una comunicación entre agencias vs. matriz, entre agencias vs. agencias y/o nuevos vs. antiguos colaboradores; esta comunicación incorrecta genera, además, un cruce de funciones y actividades entre los distintos cargos; esta confusión de actividades igualmente afecta al trabajo en equipo y a la coordinación de tareas entre los empleados. La comunicación también perjudica a la resolución efectiva de conflictos que se presentan en el día tras día durante las jornadas laborales.

Destacando un punto a favor de la cultura y el clima de la organización se tuvo que: la relación que existe dentro de la institución entre compañeros y jefes, es cordial generando incluso un ambiente de familiaridad y camaradería entre todos; aportando al cumplimiento de valores como: honradez, respeto y confianza, además de favorecer al sentido de pertenencia y orgullo que tienen los empleados por la institución.

#### 4.3.1. Recomendaciones

Es necesario e imprescindible dar a conocer los resultados obtenidos en estas investigaciones al personal de Mutualista Azuay, con el objetivo de que los colaboradores estén al tanto de los resultados y en lo futuro los mismos puedan aportar con ideas de mejora tanto en el clima como en la cultura organizacional de su institución.

De igual forma, lo ideal sería armar un plan de acciones, que permita mejorar las falencias o insatisfacciones que tiene el personal frente a factores relevantes diagnosticados con anterioridad; En dicho plan de acciones es necesario hacer partícipes a los empleados para que los mismos se comprometan en el mejoramiento, fortalecimiento y crecimiento de Mutualista Azuay.

#### **Conclusiones**

Generalmente, las empresas cuando llevan a cabo un estudio de clima suelen omitir un estudio de cultura y viceversa; cuando en realidad las dos investigaciones guardan una estrecha relación e importancia para llevar a cabo en lo futuro planes de acción en base a debilidades detectadas por dichos estudios. Es necesario mencionar que una empresa está representada por su cultura, la misma que le dan vida cada uno de los colaboradores; los mismos que se encuentran involucrados en un clima laboral, quienes de manera directa o indirecta aportan a mantener o no un clima adecuado; el mismo que a su vez afecta a la cultura de la institución.

## **CAPÍTULO V**

#### PLAN DE ACCIÓN

#### Introducción

En el presente capítulo se describe la construcción, validación y socialización del plan de acción de clima organizacional, como primer punto se tiene la metodología y los recursos a usarse, seguido por el proceso y finalizando con el plan de acción general de trabajo; el mismo que directamente afectará a la cultura laboral de Mutualista Azuay.

## 5.1. Construcción, validación y socialización del plan de acción

### 5.1.1. Metodología y recursos:

- **Técnica de trabajo:** mediante la realización de grupos de trabajo.

#### - Criterio de inclusión:

 Del total de 120 empleados se invita a participar en los grupos de trabajo a 96 colaboradores.

#### Factores a trabajar:

- o Comunicación.
- o Trabajo en equipo.
- Coordinación de tareas.
- o Reconocimiento.
- o Beneficios y promociones.

#### - Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

 Para la recolección de los datos se realiza una matriz en el programa de Microsoft Excel, en la que consta cada factor mencionado con anterioridad.

#### 5.1.2 Proceso

Se lleva a cabo grupos de trabajo con el personal de la institución, de igual forma con una asistencia, totalmente, voluntaria y anónima. Los principales objetivos de los grupos de trabajo son:

- Socializar a los colaboradores de Mutualista Azuay los resultados del estudio clima organizacional aplicado con anterioridad.
- Los empleados deben ser portadores de ideas y acciones de mejora; las mismas que permitan construir el plan borrador de mejora continua del clima organizacional de la institución; que de ende también afecta a la cultura de la organización.

Para ello, se elabora el siguiente cronograma en el que se indica el día, hora, lugar y área o agencia asociados en grupos de trabajo, respectivamente:

Cuadro Nº 11

	GRUPOS DE TRABAJO											
Nº	ÁREA / AGENCIA	DÍA	HORA LUC									
	Asistentes de Negocios y Jefes de	Día 1	8:00	Auditorio								
	Agencia de la:											
	- Agencia El Arenal											
	- Agencia Mall del Río											
1	- Agencia El Vergel											
	Asistentes Operativos de la:											
	- Agencia Azogues											
	- Agencia Hurtado de Mendoza											
	- Agencia Plaza de las Américas											

2	Asistentes Operativos de la:  - Agencia El Arenal  - Agencia Mall del Río  - Agencia El Vergel  Asistentes de Negocios y Jefes de  Agencia de la:  - Agencia Azogues  - Agencia Hurtado de Mendoza	Día 1	10:00	Auditorio
	- Agencia Plaza de las Américas			
3	Dpto. de Cartera Dpto. de Visa Gerencia de Negocios Inmobiliarios Dpto. de Fiscalización y Control de Proyectos Asesoría Jurídica	Día 2	16:30	Auditorio
4	Gerencia de Negocios Financieros  Dpto. de Crédito  Subgerencia de Sistemas y Procesos  Dpto. de Sistemas  Dpto. de Procesos	Día 3	16:30	Auditorio
5	Archivo General Proveeduría Departamento Médico Unidad de Riesgos Auditoría Interna Contabilidad Captaciones	Día 4	17:00	Auditorio
6	Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia de RRHH Gerencia General	Día 5	16:30	Auditorio

Realizado por: Andrea Gavilanes

**Supervisado por:** Analista de Recursos Humanos **Aprobado por:** Subgerente de Recursos Humanos El cronograma expuesto con anterioridad se envía por correo electrónico, conjuntamente, con un memo informativo acerca de la entrega de resultados sobre el estudio de clima organizacional realizado (Anexo 7), a cada uno de los colaboradores de Mutualista Azuay con la finalidad de informar las fechas respectivas de los grupos de trabajo.

A partir del día 1 se procede a ejecutar cada uno de los grupos de trabajo preestablecidos, en los cuáles se obtiene resultados favorables con respecto a asistencia y participación por parte de los empleados. Es necesario mencionar que el número total de personas invitadas son 96 colaboradores de los cuales asisten 88; dicha cantidad de asistentes satisface a los gerentes y subgerentes de la institución.

La modalidad de trabajo realizado en los grupos es la siguiente:

- Se presenta los resultados obtenidos en power point sobre el estudio de clima organizacional (Anexo 8).
- Se retroalimenta de manera general el diagnóstico obtenido de cultura laboral.
- Se explica la evaluación, retroalimentación y planes de acción a realizar en base a los resultados expuestos:

#### a) Evaluación:

- 1. Se revisa con el comité gerencial los resultados.
- 2. Se prepara jornadas de retroalimentación por áreas.
- Se dispone jornadas de retroalimentación con todos los empleados de la institución dividido por grupos de trabajo (imágenes de la 13 a la 18).

#### b) Retroalimentación:

 Los facilitadores, responsables de la presentación de resultados son: líder 1, líder 2 y Andrea Gavilanes. Quienes hacen un contrato de confidencialidad, apertura e informalidad en la discusión de los temas a tratarse con los participantes del grupo.

- 2. La función principal de los participantes es aportar con ideas de mejora en base a los resultados presentados por parte de los facilitadores y colaborar en la discusión abierta e informal planteada con anterioridad.
- 3. Los facilitadores tienen las siguiente responsabilidades:
  - Presentar los resultados estadísticos indicando aspectos positivos y críticos.
  - o Indicar el análisis más profundo de los aspectos críticos.
  - Señalar la importancia y consecuencia de los aspectos críticos.
  - Incentivar al público presente a la aportación de acciones de mejora que se pueden ejecutar dentro de la institución.
  - Finalmente, se decide sobre qué puntos críticos se debe trabajar en lo futuro, los mismos que se comunican al comité gerencial.

#### c) Realización de planes de acción:

1. Los participantes trabajan en grupos (imágenes de la 19 a la 30), su función principal es elaborar un plan de acciones frente a los aspectos críticos detectados en el estudio de clima organizacional. Para elaborar dicho plan se dan los siguientes lineamientos claves a cada uno de los miembros:

Cuadro Nº 12

Acción	Escribir la acción de mejora propuesta por los miembros del grupo de trabajo.
Cómo	Escribir los medios necesarios o los pasos a seguir para cumplir la acción planteada.
Quién	Escribir la persona responsable, ya sea para la supervisión o ejecución de la acción.
Cuando	Escribir el periodo o tiempo en el que se efectuará la acción.
Observaciones	Escribir información relevante sobre la acción planteada.

Realizado por: Andrea Gavilanes

- 2. Una vez elaborado el plan de acción de cada grupo, se exponen las ideas generadas; mientras las ideas son explicadas para mayor comprensión, dos personas (líder 2 y Andrea Gavilanes) tienen como función el tomar nota de las exposiciones dadas por los colaboradores, mediante una matriz construida previamente.
- 3. Al finalizar cada encuentro con los grupos, se debe elegir un representante de los mismos; quien tiene como tarea principal reunirse periódicamente con los otros representantes asignados para velar el cumplimiento del plan de acción de mejora continua de clima organizacional; y a su vez comunicar a su grupo respectivo los avances y mejoras que se consiguen dentro de la institución.

A continuación se exponen los equipos de trabajo con sus respectivos representantes de grupo, son:

Cuadro Nº 13

Área / Agencia	Representante del grupo
Asistentes de Negocios y Jefes de	
Agencia de la:	
- Agencia El Arenal	
- Agencia Mall del Río	
- Agencia El Vergel	Representante 1
Asistentes Operativos de la:	
- Agencia Azogues	
- Agencia Hurtado de Mendoza	
- Agencia Plaza de las Américas	
Asistentes Operativos de la:	
- Agencia El Arenal	
- Agencia Mall del Río	
- Agencia El Vergel	
Asistentes de Negocios y Jefes de	Representante 2
Agencia de la:	
- Agencia Azogues	
- Agencia Hurtado de Mendoza	
- Agencia Plaza de las Américas	

Dpto. de Cartera  Dpto. de Visa  Gerencia de Negocios Inmobiliarios  Dpto. de Fiscalización y Control de  Proyectos  Asesoría Jurídica	Representante 3
Gerencia de Negocios Financieros  Dpto. de Crédito  Subgerencia de Sistemas y Procesos  Dpto. de Sistemas  Dpto. de Procesos	Representante 4
Archivo General Proveeduría Departamento Médico Unidad de Riesgos Auditoría Interna Contabilidad Captaciones	Representante 5
Subgerencia Administrativa y Financiera Subgerencia de RRHH Gerencia General	Representante 6

Realizado por: Andrea Gavilanes

## d) Matriz de resultados

En la matriz de resultados (anexo 9) se puede observar el plan original realizado con la aportación de cada miembro de los distintos grupos de trabajo.

## e) Plan: borrador, aprobado y socializado.

Para la elaboración del plan borrador (anexo 10), se procede a unificar las ideas originales (acciones de mejora) con el criterio de semejanza; permitiendo eliminar la repetición de aportaciones y unificar ideas similares.

Se realiza una reunión con los altos directivos de la institución para llevar a cabo la revisión y aprobación respectiva del plan generado por los miembros de cada grupo de trabajo; dicho plan es sometido a debate y votación unánime para seleccionar las acciones de mejora que se pueden o no ejecutar en el tiempo establecido; finalizando el encuentro con el plan definitivo y aprobado (anexo 11), mismo que se procede a socializarlo con todo el personal de la organización.

Para fines explicativos a continuación se expone cada área de trabajo que conforma el plan de acción de clima organizacional de Mutualista Azuay:

PLAN DE ACCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL													
Línea de acción	Responsable/s	Tiempo [cronograma mensual]											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ÁREAS DE TRABAJO													
IMPARTIR INSTRUCCIONES DE MANERA OPORTUNA A LA MATRIZ Y A LAS AGENCIAS.	DEPARTAMENTO DE MERCADEO DEPARTAMENTO DE RRHH												
DAR MAYOR IMPORTANCIA A LAS AGENCIAS Y VALORAR EL TRABAJO DE LAS MISMAS.	MUTUALISTA AZUAY												
CREAR LA POLÍTICA DE UN BUEN USO DE LA TECNOLOGÍA, PARA LA UTILIZACIÓN ADECUADO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS RECURSOS HUMANOS PROYECTOS												
TENER UN MEJOR CANAL DE COMUNICACIÓN CON LAS GERENCIAS Y JEFES DEPARTAMENTALES.	GERENCIA GENERAL JEFES DEPARTAMENTALES.												
FACILITAR LA COMUNICACIÓN.	JEFES DE ÁREAS DEPARTAMENTO DE SISTEMAS												
CAPACITAR PERMANENTE A TODO EL PERSONAL SOBRE LOS PRODUCTOS DE LA INSTITUCIÓN.	DEPARTAMENTO DE RRHH												
TENER UNA MAYOR APERTURA DE COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS.	DEPARTAMENTO DE RRHH												
RETROALIMENTAR LAS IDEAS Y EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO.	JEFE DE ÁREA												
DESARROLLAR LA PAGINA WEB (INVOLUCRAR MUTUALISTA AZUAY-CLIENTES).	SUBGERENCIA DE SISTEMAS ROCESOS Y PROYECTOS DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.												
INTERCONECTAR A LAS ÁREAS.	JEFES INMEDIATOS.												
CREAR UN INFORMATIVO DIGITAL.	RECURSOS HUMANOS, SISTEMAS ÁREA DE MARKETING												
CREAR UN COMITÉ DE COMUNICACIÓN.	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS RECURSOS HUMANOS PROYECTOS												

Línea de acción	Responsable/s	Tiempo [cronograma mensual]												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ÁREAS DE TRABAJO: TRABAJO EN EQUIPO														
DAR SOPORTE A LAS DIFERENTE ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN.	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS RECURSOS HUMANOS PROYECTOS													
DETALLAR UN PLAN DE ACCIÓN ESPECIFICO.	JEFE DEPARTAMENTALES													
DEFINIR FUNCIONES CON CLARIDAD.	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS RECURSOS HUMANOS PROYECTOS													
TENER CAPACITACIONES PARA INTEGRAR AL EQUIPO DE MUTUALISTA AZUAY.	RECURSOS HUMANOS													
TRABAJAR EN BASE DE OBJETIVOS COMO ÁREAS Y EL APORTE QUE BRINDA A LA INSTITUCIÓN. REALIZAR LA SOCIABILIZACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE LA GESTIÓN QUE REALIZA CADA DEPARTAMENTO.	RECURSOS HUMANOS JEFES DEPARTAMENTALES													
DISTRIBUIR EL TRABAJO DE MANERA EQUITATIVA Y DELEGAR FUNCIONES.	TODO EL EQUIPO DE TRABAJO													
EJERCER EL LIDERAZGO POR PARTE DE LOS JEFES FRENTE AL EQUIPO DE TRABAJO.	JEFES DEPARTAMENTALES													
DAR SOPORTE A LAS OTRAS ÁREAS.	MUTUALISTA AZUAY													

Línea de acción Responsable/s	Deen en cable /c	Tiempo [cronograma mensual]												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ÁREAS DE TRABAJO: COORDINACIÓN DE TAREAS														
COORDINAR Y PLANIFICAR EL TRABAJO DE MANERA PERIÓDICA.	SISTEMAS PROYECTOS PROCESOS													
COORDINAR CON LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE APOYO PARA TENER RESULTADOS EN EL CRECIMIENTO LABORAL.	SISTEMAS PROYECTOS PROCESOS													
REALIZAR PLANES DE TRABAJO.	PERSONAL INVOLUCRADO													
DESARROLLAR UN SCORING DE TAREAS INTERNAS INDIVIDUALES.	SISTEMAS RECURSOS HUMANOS PROYECTOS													
RECIBIR SOPORTE DEL ÁREA DE SISTEMAS PARA LAS AUTOMATIZACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁREAS.	SISTEMAS PROYECTOS PROCESOS													
SOCIALIZAR EL MANUAL DE FUNCIONES.	JEFES DEPARTAMENTALES RECURSOS HUMANOS.													
PARAMETRIZAR LA DOCUMENTACIÓN.	ÁREAS IMPLICADAS													
COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.	ÁREAS IMPLICADAS													
CREAR POLÍTICAS A NIVEL DE COORDINACIÓN DE TAREAS ENTRE JEFATURAS.	RECURSOS HUMANOS													
REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.	RECURSOS HUMANOS SISTEMAS PROYECTOS PROCESOS													
ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROYECTOS EN LAS ÁREAS.	JEFE DE EQUIPO													
DOMINAR EL CARGO ASIGNADO.	RECURSOS HUMANOS JEFES DE DEPARTAMENTALES.													
IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.	JEFE DE EQUIPO													

Línea de acción	Description /s	Tiempo [cronograma mensual]												
	Responsable/s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ÁREAS DE TRABAJO:	RECONOCIMIENTO													
ESTANDARIZAR LOS PARÁMETROS DE LA INSTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.	MUTUALISTA AZUAY													
EVALUAR Y CALIFICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.	GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS													
ANALIZAR LOS PERFILES CONJUNTAMENTE CON LA EXPERIENCIA QUE POSEE EL PERSONAL.	GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS													
INCENTIVAR A LOS COLABORADORES.	JEFE DE ÁREA													
TENER EL APOYO DE LAS PROPUESTAS QUE REALIZAN LOS COLABORADORES POR PARTE DE JEFES.	JEFES INMEDIATOS.	EN CASO DE QUE LO AMERITE												
PUBLICAR LOGROS LABORALES Y PROFESIONALES.	MUTUALISTA AZUAY													
EXIGIR UNA POLÍTICA DE ASCENSO (PERSONAL INTERNO Y EN CASO DE NO CUMPLIR LOS REQUISITOS BUSCAR PERSONAL EXTERNO).	GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS													
RECONOCER LA PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.	RECURSOS HUMANOS													
APOYAR EL DESARROLLO PROFESIONAL Y DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.	JEFES DEPARTAMENTALES RECURSOS HUMANOS	EN CASO DE QUE LO AMERITE												
RECONOCER A LA PERSONA QUE IMPLEMENTE UN PROYECTO, IDEA (INICIATIVA).	GERENCIA GENERAL, JEFES DEPARTAMENTALES.	EN CASO DE QUE LO AMERITE												

# ÁREAS DE TRABAJO: BENEFICIOS Y PROMOCIONES Línea de acción CAPACITAR AL EMPLEADO PARA EL CARGO ENCOMENDADO. CONSIDERAR ÚNICAMENTE AL EMPLEADO INTERNO PARA LAS VACANTES EXISTENTES (EXPERIENCIA Y HONESTIDAD, NO SOLO EL ESTUDIO) = HAY GENTE VALIOSA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN. CONSIDERAR VIÁTICOS EN EL CASO DE CIERTAS ÁREAS (POR EJEMPLO: ÁREA COMERCIAL). CONSIDERAR EL RUBRO DE ALIMENTACIÓN PARA LAS AGENCIAS CONSIDERAR SUELDOS VARIABLES EN BASE AL CUMPLIMIENTO DE METAS (INDICADORES DE GESTIÓN). TENER UN CRÉDITO PREFERENCIAL PARA CONTAR CON SU VIVIENDA PROPIA (PLAZO MAYOR Y TASA PREFERENCIAL) PARA LOS EMPLEADOS. FOMENTAR LAS BECAS ESTUDIANTILES Y/O FINANCIAMIENTO ESPECIAL PARA LOS EMPLEADOS, DANDO ASÍ UN APOYO ACADÉMICO POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN A QUIENES QUIERAN SUPERARSE (BECAS, IMPUESTO A LA RENTA). PROMOCIONAR LOS CARGOS EN BASE A LOGROS, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DAR CAPACITACIONES CONSTANTES ACORDE A LA NECESIDAD DEL ÁREA ALZAR EL SUELDO, TENER PROMOCIONES DE NIVELES DE PUESTOS, MEDIANTE EVALUACIONES Y CONSIDERANDO LA ANTIGÜEDAD LABORAL. REVISIÓN AL MANUAL DE REMUNERACIÓN. TENER UN PLAN DE CARRERA PARA LOS EMPLEADOS DE MUTUALISTA AZUAY PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS DE LA INSTITUCIÓN CON UNA COMISIÓN EN RECONOCIMIENTO DEL PRODUCTO COLOCADO EN EL MERCADO.

Para la socialización del plan aprobado, se lleva a cabo una reunión con todos los representantes de cada grupo de trabajo; a quienes se les da a conocer las acciones de mejora que se efectuarán en un tiempo pre-establecido y con su respetivo responsable. Además se llega a establecer dos funciones principales que deben cumplir cada uno de los representantes de los grupos: la primera, transmitir el plan de mejora continua de la institución sobre el clima laboral que de ende afecta a las falencias de la cultura de la organización, dicha socialización la deben realizar a todos los miembros de su grupo; y la segunda, reunirse mensualmente para llevar un control sobre el avance de la ejecución del plan aprobado y socializado en Mutualista Azuay.

#### **Conclusiones**

Para finalizar, este capítulo, es fundamental mencionar que un estudio sin su debido plan de acción no tiene valía alguna; de igual forma si no posee líneas de acción reales más bien utópicas, tampoco aportará al mejoramiento de dicho estudio. De esta manera, un plan de acción debe ser realizado en base a factores críticos detectados y que los mismos tengan posibilidad de mejora; para lo cual en primera instancia sería ideal compartir los resultados obtenidos con todos los colaboradores, quienes a su vez aportarán con ideas de mejora, siendo esa aportación un vínculo de compromiso e involucramiento de mejora continua en áreas de interés común.

#### VI. Conclusiones generales

El presente trabajo de investigación contribuyó al crecimiento de Mutualista Azuay, debido a la ausencia de estudios tanto en el área de cultura como de clima organizacional; sobre todo con la aportación del plan de mejora continua de clima que de ende afecta a la cultura que posee la institución, el mismo que fue construido con la mayoría de los colaboradores, con la única finalidad de generar un compromiso hacia el cumplimiento de acciones de mejora, siendo así los únicos responsables de su ejecución los mismos empleados.

Para poder construir el plan de mejora continua de clima, es necesario en primera instancia llevar a cabo el análisis de la cultura de Mutualista Azuay; aportando los resultados a una cultura tradicional y cerrada; dicha cultura se pudo observar en el proceso de todo el estudio investigativo, el mismo que fue un delicado estudio, debido al trato paternal y familiar que se mantiene en la institución; sin embargo la gente respondió de forma positiva frente al estudio aunque con un poco de recelo al inicio; a pesar de ello, las personas generaron confianza en el proceso del estudio, además de poseer como una ventaja a una persona prácticamente externa o ajena a las relaciones cotidianas de la institución, la misma que puede levantar con mayor seguridad y facilidad los acontecimientos o hechos fundamentales que marcan la historia de la cultura de la institución.

Posteriormente, fue un éxito la construcción de la herramienta metodológica para el diagnóstico de clima; debido que se pudo personalizar y adaptar el cuestionario de preguntas al estilo de laborales de los empleados; permitiendo, este punto a favor, evitar sesgos o confusiones en las respuestas dadas por los colaboradores; además de poder recolectar la percepción de dos puntos: la importancia de un factor frente a la realidad de ese factor, aplicando la fórmula matemática: percepciones menos expectativas igual a satisfacción (obteniendo el límite crítico de cada uno de los factores); dichos resultados fueron más realistas que medir en un porcentaje sobre 100% el estudio; debido a que en el plan de acción solo se consideraron factores que se encuentran sobre el límite crítico (son los factores menos trabajados por la empresa, los mismos que hay que mejorarlos); mientras que los que se encuentran debajo del límite crítico (son los factores que se han trabajado, y no necesariamente deben mejorarse, ya que se encuentran bien realizados).

Se llevó a cabo el estudio de clima organizacional de la institución, obteniendo buenos resultados de participación; ya que se contó con el apoyo totalmente voluntario de la mayoría de las personas; permitiendo obtener resultados más certeros de todo el grupo y no sólo recolectar percepciones de unos cuantos; para la selección de dimensiones a estudiarse se realizó el análisis de varios autores con diferentes criterios de dimensiones dentro del clima laboral; sin embargo se considero como base a los siguientes autores: Likert, Litwin y Stringer, y, Pritchard y Karasick. Cada dimensión fue seleccionada de acuerdo al tipo de cultura que posee la institución; por lo que se realizaron preguntas para medir cada factor del clima; obteniendo como un resultado general en porcentaje del 70% sobre 100%; considerado un porcentaje favorable dentro de los estudios de clima organizacional a nivel mundial.

Es necesario mencionar que los sub factores detectados como inadecuados en los resultados del estudio de clima organizacional, fueron los siguientes:

- Canales de comunicación.
- Reconocimiento.
- Toma de decisiones.
- Iniciativa.
- Comunicación.
- Resolución de conflictos.
- Trabajo en equipo.
- Coordinación de tareas.
- Remuneración, beneficios y promoción.

Dentro de la investigación cualitativa realizada en el estudio de clima organizacional es vital señalar que la principal fortaleza que tiene Mutualista Azuay es su ambiente laboral siendo así su principal debilidad la falta de servicios y productos nuevos en el mercado.

Finalmente, se concluyo el trabajo de investigación con la construcción, aprobación y socialización de un plan de mejora continua del clima organizacional que de ende afecta a factores pertenecientes al área de cultura laboral; factores como:

- Relaciones entre las personas.
- Valores institucionales.
- Tecnología.
- Generar un nuevo factor dentro de su cultura que es la adaptación al cambio.

Retomando el tema del plan de mejora continua del clima organizacional, los altos ejecutivos luego de ver los resultados tanto de clima como de cultura seleccionaron los factores que son posibles trabajar; los mismos que son:

- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Coordinación de tareas.
- Reconocimiento.
- Beneficios y promociones.

Para cada uno de los factores críticos mencionados con anterioridad se aportó con ideas de acción por parte de los colaboradores, fueron ellos quienes son los autores de las tareas a realizarse para mantener o mejorar el clima laboral. Una vez que se construyó con éxito el plan de acción borrador, este se sometió a aprobación de los altos mandos quienes apoyaron en su gran mayoría las acciones expuestas en dicho plan; para concluir con la socialización del plan; en la misma que se pudo generar aportaciones de agradecimiento por parte del personal al ver que la alta dirección de la institución ha tomado la iniciativa de empezar a trabajar en áreas vitales como lo son la cultura y clima organizacional de una empresa.

La importancia del plan de mejora continua es el hecho de que los empleados crearon su propio plan, lo que les permitirá trabajar voluntariamente en el mejoramiento del clima.

Es satisfactorio mencionar que cada uno de los objetivos expuestos desde un inicio de este trabajo, han podido concluirse de manera satisfactoria tanto para la empresa como para el investigador; aportando al desarrollo de Mutualista Azuay como institución financiera y al conocimiento adquirido para el investigador en su vida profesional.

#### VII. Recomendaciones generales

Se recomienda a Mutualista Azuay, trabajar en una cultura de cambio, la misma que aportará al crecimiento y modernización de la institución, facilitando a la vez la ejecución de objetivos ambiciosos que pudiesen tener. Por otro lado es indispensable mejorar la comunicación organizacional que se posee entre colaboradores que afecta directa o indirectamente, al trabajo en equipo, a la coordinación de tareas e incluso a la resolución de conflictos. Tampoco se debe dejar de lado factores motivacionales como las promociones y beneficios que deben ser entregados primero a nuestros colaboradores internos y luego ir en busca de personal externo en caso de no existir internamente gente idónea para cubrir necesidades laborales. Siempre se debe recordar que un empleado satisfecho aportará al crecimiento de la empresa.

Es necesario considerar que el área de Recursos Humano debe ser pionera del cambio, dar el ejemplo de emprender proyectos innovadores para la institución; y de igual forma recibir reconocimientos por los méritos realizados; de esta manera la gente de la organización podrá darse cuenta de la importación de la innovación para mantenerse de pie en un mercado tan competitivo como lo es hoy en día. Además, debe tomar acciones frente a los distintos problemas que se ha generado por la falta de una comunicación adecuada, para de esta forma evitar la desunión entre personal nuevo y antiguo. También se les recomienda realizar estudios de clima y cultura más frecuentes los mismos que aportarán al crecimiento y mejoramiento de la asociación.

Algunas empresas al momento de desarrollar estudios de este tipo, sólo suelen considerar un estudio a la vez, ya sea el clima o la cultura organizacional; se invita a todas las industrias a hacer consciencia de la íntima relación que poseen estas dos áreas; recordando que si cambia la una por lo tanto cambiará la otra. Por otro lado, en medida de lo posible las organizaciones deben hacer partícipes a su personal durante todo el proceso que se lleve a cabo de cualquiera de los estudios; para evitar malos entendidos y de ende resentimientos innecesarios en la empresa.

#### VIII. Referencias bibliográficas

#### d) Textos

- BAGUER ALCALA, ANGEL. (2001). Un timón en la tormenta.
   Madrid.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. México.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004). Administración de Recursos Humanos. México.
- o MONDY. (2005). Administración de Recursos Humanos. España.
- ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; ENRIQUEZ BRITO, Javier; GARCIA, Eva María; MURILO, Enrique. (2004).
   Comportamiento organizacional. México.
- SADAMORI, Yukio; ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary;
   GONZALEZ, Ángel Carlos; TRAD; LLAMAS BONILLA,
   Gustavo. (2000). Administración de recursos humanos. México.

### e) Libros electrónicos

- <a href="http://books.google.es/books?id=sLJXV">http://books.google.es/books?id=sLJXV</a> z8XC4C&printsec=frontcov
   <a href="mailto:ers/books.google.es/books?id=sLJXV">ers/books.google.es/books?id=sLJXV</a> z8XC4C&printsec=frontcov
   <a href="mailto:ers/books.google.es/books?id=sLJXV">ers/books.google.es/books?id=sLJXV</a> z8XC4C&printsec=frontcov
   <a href="mailto:ers/books.google.es/books?id=sLJXV">ers/books.google.es/books?id=sLJXV</a> z8XC4C&printsec=frontcov
   <a href="mailto:ers/books.google.es/books?id=sLJXV">ers/books.google.es/books?id=sLJXV</a> z8XC4C&printsec=frontcov
   <a href="mailto:ers/books.google.es/books.goo
- http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10110029&ppg=8 (22/10/2011)
- http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10110029&ppg=8
   (22/11/2011)
- http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc? id=10110029&ppg=15 (04/01/2012)
- http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10110029&ppg=8 (04/01/2012)

#### f) Web en general

- http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccioncliente.htm (03/09/2011)
- http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/240/38
   (12/09/2011)
- http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096\_DGSP267.pdf (25/10/2011)
- o <a href="http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf">http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf</a> (03/11/2011)
- http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/240/38
   (05/11/2011)
- http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/0
   8\_Ensayo\_Dimensiones.pdf (19/11/2011)
- http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/0
   8\_Ensayo\_Dimensiones.pdf (21/12/2011)
- http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/0
   8 Ensayo Dimensiones.pdf (21/12/2011)
- http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CMedicion%2
   0del%20clima%20laboralbbb.pdf (11/01/2012)
- http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/0
   8\_Ensayo\_\_ Dimensiones.pdf (09/01/2012)
- http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/0
   Ensayo Dimensiones.pdf (09/01/2012)
- http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf (17/01/2012)
- http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/240/38
   (17/01/2012)
- http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccioncliente.htm (17/01/2012)

ANEXO
Diseño de tesis



#### UNIVERSIDAD DEL AZUAY

# FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

## ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

"PLAN DE MEJORA CONTINUA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY EN LA CIUDAD DE CUENCA"

Diseño de tesis previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

DIRECTOR: MST. MARIO EDUARDO MOYANO MOYANO

AUTORA: ANDREA ISABEL GAVILANES AGUACONDO

CUENCA-ECUADOR 2011

#### 1. Tema:

"Elaboración del plan de mejora continua de clima organizacional para la Asociación Mutualista Azuay en la ciudad de Cuenca"

#### 2. Planteamiento del problema:

Uno de los problemas actuales en las industrias, organizaciones y/o instituciones, detectado según el estudio realizado por las empresas de trabajo temporal (ETT) es la fuga de capital humano, debido al mal clima laboral que poseen las empresas.

Dicho panorama ha sido concientizado por la Asociación Mutualista Azuay, quien en toda su trayectoria de vida institucional (47 años) no posee un estudio de clima organizacional y peor aún un plan de mejora continua para el mismo.

Una vez aplicada la matriz de relaciones, se obtuvo los siguientes factores, identificados como problemas principales de la institución, los cuáles son:

- Mala comunicación.
- Reconocimientos escasos.
- > Toma de decisiones insuficientes.
- Baja iniciativa.
- Resolución de conflictos inadecuados.
- Bajo nivel de trabajo en equipo.
- Coordinación de tareas inadecuadas.
- Inequidad salarial.
- Pocos beneficios.
- Promoción escasa.
- Temperatura e iluminación inadecuadas.

Luego de haber dado las valoraciones respectivas a cada uno de los problemas mencionados con anterioridad, se obtuvo los factores críticos, en los cuales se han planteado las soluciones dentro del presente trabajo; dichos factores críticos son:

- > Bajo nivel de trabajo en equipo.
- Mala comunicación.

Por ello, es de vital importancia realizar estudios de este tipo, para proponer acciones de mejora que permitan tener un ambiente de trabajo familiar, de confianza y calidez, lo que hace a las empresas grandes, únicas y reconocidas en el medio laboral.

# 3. Objetivos de la investigación:

#### 3.1. Objetivo general:

 Elaborar el plan de mejora continua de clima organizacional para la Asociación Mutualista Azuay.

#### 3.2. Objetivos específicos:

- 1. Analizar el tipo de cultura de Mutualista Azuay.
- 2. Diseñar la herramienta metodológica para el diagnóstico de clima organizacional.
- 3. Diagnosticar el clima de la organización de la institución.
- 4. Estructurar un plan de mejoramiento continuo de clima organizacional.
- 5. Validar el plan de mejora continua con la alta dirección de la institución.
- Socializar el plan de mejora continua con todo el personal de Mutualista Azuay.

#### 4. Justificación e importancia:

La Asociación Mutualista Azuay tiene una historia de 47 años al servicio de la comunidad en nuestra ciudad. Su especialidad es el desarrollo de proyectos de vivienda, mismos que ha ayudado a muchísimas familias a obtener cómodamente una vivienda propia, sueño común de todos los hogares; aportando de esta manera al fortalecimiento y estabilidad de las familias que alcanzan esta meta soñada.

La institución cuenta con un capital humano muy particular; personas que se han identificado en la actividad de la organización y a través de ella, ofrecer apoyo a quienes solicitan sus prestaciones, compromiso que les ha permitido permanecer por varios años prestando sus servicios y aportando al desarrollo de la comunidad, uniéndose a la labor institucional.

Por lo que en toda organización ya sea pública o privada, es de suma importancia poseer estudios de mercado, ventas, satisfacción de sus clientes con los servicios y la atención recibida. Al igual que todos estos estudios, uno relevante para conocer las percepciones o qué es lo que nuestros empleados piensan sobre cómo les trata la empresa donde laboran, es el estudio de clima organizacional; dicho clima influirá ya sea directa o indirectamente en la productividad del empleado y de ende en las ganancias de toda empresa.

En la actualidad para ser competitivos en el mercado es necesario encontrarnos en constante mejoramiento, optimizando los recursos ya sean económicos, materiales y/o humanos.

Por otro lado, la Universidad del Azuay, al ser la primera Universidad acreditada del Ecuador y al pertenecer al grupo de categoría "A" de las Instituciones superiores educativas evaluadas por el CONESUP; la UDA, dentro de su misión garantiza formar personas con sólidos valores y conocimientos; y responder a las necesidades de la sociedad, mediante la variada, oportuna y permanente renovación de su oferta académica; razón principal por la que uno de sus obligaciones es de que sus clientes externos (estudiantes) estén satisfechos con los conocimientos y experiencias que se pueda adquirir durante la vida universitaria.

De tal modo, que un trabajo investigativo de este tipo va a solidificar los conocimientos adquiridos durante la carrera elegida por el estudiante y además el mismo podrá adquirir experiencia al realizar dicho proyecto (tesis). Beneficiando de esta manera a las dos partes involucradas.

Siendo así, en los puntos mencionados con anterioridad, resaltan la importancia de este trabajo de tesis.

#### 5. Marco Teórico:

En la actualidad, las empresas tienen más competencia y por lo tanto para lograr el éxito integral y holístico de una empresa es indispensable velar y cuidar por el clima laboral de nuestra industria. Siendo de esta manera necesario partir de un diagnóstico laboral de diferentes aspectos de interés para los directivos de la organización, dichos temas como: comunicación, motivación, relaciones laborales, liderazgo, toma de decisiones, etc.

Consecuentemente, el clima organizacional, según la psicóloga Paola Díaz Ramírez, docente de la Universidad Libre Seccional Socorro, es un indicador de la gestión al interior de la empresa, para lo cual nos permite obtener un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la organización realiza y cómo lo perciben los empleados.

(<a href="http://www.unilibresoc.edu.co/web/index.php?option=com\_content&task=view&id=5">http://www.unilibresoc.edu.co/web/index.php?option=com\_content&task=view&id=5</a> 53&Itemid=41)

Si una empresa cuida, mantiene o mejora su clima de trabajo, logrará que su empresa gane en imagen y retenga su talento humano; De lo contrario sólo se arriesga a la fuga de su capital humano y al desprestigio de su empresa impidiendo de esta manera que profesionales potenciales laboren dentro de su organización aportando al crecimiento y desarrollo de la misma.

Retomando la percepción de los empleados, ya nos estamos implicando al comportamiento organizacional, sea éste grupal o individual. Siendo así dicho comportamiento distinto en cada empleado; ¿Quién dijo que trabajar o interactuar ocho horas diarias con nuestros compañeros fuera fácil? Algunas personas deben lidiar todas estas horas en el día con caracteres distintos, y casualmente contrarios.

Por lo que si nos encontramos con comportamientos opuestos dentro de un área laboral, ¿Cómo cumplo metas dentro de los equipos de trabajo?, está ahí una de las causas que impiden el progreso de una empresa. Por lo que si la organización no considera este aspecto será difícil que los distintos colaboradores se puedan unir, integrar y formar un todo que lleve a la organización al éxito laboral; y a parte de ello al éxito personal y profesional de cada empleado.

Entonces, si una organización considera o no este tipo de aspectos que aportan o no a un buen clima laboral; hacemos referencia al tipo de cultura que posee la empresa. Porque no es igual que un individuo labore en una cultura abierta que en una cerrada; o en una débil que en una fuerte, etc. Dependerá en gran parte del tipo de cultura que tenga la organización para prestar o no atención a puntos o temas que beneficien o perjudiquen el crecimiento organizacional.

Por otro parte, la cultura forma parte del comportamiento del empleado dentro de la organización; de esta manera, Robinns nos menciona que la cultura es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otra. Cuando hablamos de significados compartidos nos referimos al conjunto de valores y creencias aceptadas por los miembros de la empresa por lo que el individuo actuará en base a esos valores y creencias adquiridas en la organización. Por lo tanto su comportamiento estará cimentado a lo que le han ido inculcando o enseñando desde el inicio de sus labores en la empresa.

Cabe mencionar que tanto la cultura como el clima son dos pilares fundamentales que se influyen mutuamente; es decir si cambio el clima de mi organización es probable que cambie la cultura y viceversa.

Finalmente, cuando una empresa decide mejorar su clima laboral; está decidiendo mejorar su cultura, el comportamiento de sus empleados y de ende el desempeño laboral que tienen los mismos.

En consecuencia, para verificar si los colaboradores han mejorado o no su desempeño laboral es idóneo realizar una evaluación del rendimiento; el mismo que además de servirle a la empresa como un indicador de mejora de su clima laboral, le será de utilidad para conocer aspectos a progresar en sus empleados. Permitiendo de esta manera una aportación de desarrollo al colaborador que se beneficiará por la adquisición de nuevos conocimientos que aportarán ya sea directa o indirectamente al crecimiento de la empresa.

Aportando a una mejora en el comportamiento del empleado, del clima y cultura organizacional y a obtener excelentes desempeños laborales de nuestros colaboradores.

A continuación se enumeran algunos de los conceptos más importantes:

### Comportamiento:

Robinns menciona que el comportamiento organizacional es: "un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones" (Robinns, 2004, pág. 8).

#### Cultura:

"La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras" (Robinns, 2004, pág. 525).

La definición más aceptada de cultura organizacional es la de Schein:

"cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas"

(<a href="http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\_de\_empresas/culturaorganizacion\_al/">http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\_de\_empresas/culturaorganizacion\_al/</a>)

#### Clima:

Ángel Baguer Alcalá, en su libro "Un timón en la tormenta", considera que: "El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización... ... El clima influye en la motivación y por lo tanto en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por lo tanto en su rendimiento" (Baguer, 2001, pág. 148).

#### Evaluación de desempeño:

"La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos". (Mondy, 2005, pág. 252).

#### Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones, así tenemos a:

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- 6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- 7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

(<a href="http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08">http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08</a> Ensa yo\_Dimensiones.pdf)

#### 6. Esquema de contenidos

## CAPÍTULO 1. ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY

- 1.1. INTRODUCCIÓN
- 1.2. RESEÑA HISTÓRICA
- 1.3. ACTIVIDAD COMERCIAL
- 1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 1.5. MISIÓN
- 1.6. VISIÓN
- 1.7. VALORES
- 1.8. ANÁLISIS FODA
- 1.9. TEMAS ESTRATÉGICOS Y AGENDA DE CAMBIO
- 1.10. TEMAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS
- 1.11. CONCLUSIONES

### CAPÍTULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

- 2.1. INTRODUCCIÓN
- 2.2. CONCEPTO Y GENERALIDADES
- 2.3. DIMENSIONES DE LA CULTURA
- 2.4. TIPOS DE CULTURA
- 2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA
- 2.6. APRENDIZAJE DE LA CULTURA
- 2.7. ESPIRITUALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL
- 2.8. CONCLUSIONES

## CAPÍTULO 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

- 3.1. INTRODUCCIÓN
- 3.2. CONCEPTO Y GENERALIDADES
- 3.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- 3.4. TIPOS DE CLIMA

- 3.5. FASES DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- 3.6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA
- 3.7. VENTAJAS Y BENEFICIOS DE UN BUEN CLIMA LABORAL
- 3.8. CONCLUSIONES

#### CAPÍTULO 4. APLICACIÓN PRÁCTICA

- 4.1. INTRODUCCIÓN
- 4.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
  - 4.2.1. PROCESO
  - 4.2.2. MATRIZ DE RESULTADOS
  - 4.2.3. INFORME DEL ANÁLISIS
- 4.3. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
  - 4.3.1. PROCESO
    - A. FASE DE ALINEAMIENTO
    - B. FASE DE SENSIBILIZACIÓN
    - C. FASE DE MEDICIÓN
    - D. FASE DE ANÁLISIS
  - 4.3.2. INFORME DE RESULTADOS
- 4.4. PLAN, VALIDACIÓN Y SOCIALIZACIÓN
  - 4.4.1. TALLERES DE TRABAJO
  - 4.4.2. MATRIZ DE RESULTADOS
  - 4.4.3. PLAN BORRADOR
  - 4.4.4. PLAN APROBADO
  - 4.4.5. PLAN SOCIALIZADO
- 4.4. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES RECOMENDACIONES BIBLIOGRAFÍA

**ANEXOS** 

#### 7. Metodología:

### 7.1. Características de la investigación:

El presente trabajo de graduación es una investigación teórico-práctico de tipo evaluativo; bajo un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo. En cuanto a la posibilidad de realizarse, si es ejecutable porque se cuenta con el apoyo de la alta dirección y de todo el personal de la Asociación Mutualista Azuay, al igual que los recursos necesarios para su elaboración.

### 7.2. Herramientas metodológicas:

#### 1. Análisis de cultura organizacional.

- a. Observación de campo.- Es un proceso psicológico y fisiológico que nos permite obtener información real sobre un fenómeno social; en donde el investigador realiza su observación en el lugar que se dan los acontecimientos.
- b. Encuestas.- Es un cuestionario de interrogantes o afirmaciones que se aplica de forma escrita a un grupo determinado de personas sobre un tema específico de investigación para la obtención de información.
- c. Entrevistas semi-estructuradas.- Son conversaciones entre dos personas con el objetivo de obtener información; basándose en una guía de asuntos o preguntas con la libertad de introducir nuevas interrogantes por parte del entrevistador.

#### 2. Herramienta metodológica para el diagnóstico de clima organizacional.

a. Estudio bibliográfico.- Es la búsqueda íntegra de la bibliografía que existe sobre un tema en particular (toda la información básica, amplia y general en el área a indagar) para, posteriormente, usar el entendimiento para conocer y comprender dicho tema, el mismo que es de interés por parte del investigador.

#### 3. Diagnóstico de clima organizacional.

a. Encuestas.- Es un cuestionario de interrogantes o afirmaciones que se aplica de forma escrita a un grupo determinado de personas sobre un tema específico de investigación para la obtención de información.

## 4. Estructura del plan de mejora continua de clima organizacional.

- a. Talleres.- Consiste en trabajar con un grupo de personas que generen ideas en base a una temática a tratarse y fichas de actividades a realizarse.
  - Lluvia de ideas.- Consiste en la libre expresión de criterios por parte de los miembros del grupo, sin restricciones ni limitaciones de ninguna naturaleza.

### 5. Validación del plan de mejoramiento continuo.

 a. Mesa redonda.- Es la reunión de un grupo de personas para tratar sobre un tema determinado.

#### 6. Socialización del plan de mejora continua.

a. Técnica expositiva.- Es la exposición aplicada y realizada por el presentador, informando hechos o acontecimientos de interés para el grupo.

## 7.3. Procesamiento y análisis de resultados:

- Calificación de los cuestionarios según las valoraciones dadas por Kim
   Cameron, en lo que se refiere al tipo de cultura.
- Procesamiento de los cuestionarios de clima organizacional aplicados, con las variables de experiencia vs. importancia que tienen cada una de las dimensiones dentro de la vida laboral de los empleados.
- 3. Programas de word, excel y power point.

# 8. Cronograma:

										TIE	MP	O DE	EJE	cuci	ÓN									
ACTIVIDAD		М	ES 1			ME	S 2			ME	ES 3			ME	S 4			ME	S 5			ME	S 6	
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	<b>S 1</b>	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	<b>S 1</b>	S 2	S 3	S 4
Revisión bibliográfica																								
Observación de la Institución																								
Recolección de datos primarios de la empresa																								
Desarrollo del primer capítulo																								
Análisis cultural																								1
Desarrollo del segundo capítulo																								
Construcción de la herramienta para medir el																								
Clima Organizacional																								
Campaña de sensibilización																								
Aplicación de la herramienta																								
Tabulación de los datos obtenidos																								
Análisis de la información																								
Presentación del Informe de los resultados																								
Taller de validación y análisis de factores a																								
mejorar																								
Realización de Grupos Focales para socializar																								
resultados y aportar con ideas de mejora																								
Desarrollo del tercer capítulo																								
Informe de Grupos de trabajo																								
Construcción de la planificación																								
Validación del plan de mejora continua																								
Socialización del plan de mejora continua de																								
Clma Organizacional	1																							
Desarrollo del cuarto capítulo																								
Desarrollo de conclusiones generales y																								
recomendaciones	1																							

**9. Presupuesto:** el valor total de la investigación es de \$ 600, la misma que será financiada por la Asociación Mutualista Azuay; a continuación se desglosa la cantidad monetaria mencionada con anterioridad:

Detalle	Costo
Útiles de escritorio. servicio de reproducción de materiales (fotocopias,	\$130
copias en computadora, fotos, etc.).	
Movilización y transporte.	\$50
Refrigerios para talleres de trabajo y reuniones.	\$350
Anillado y empastado del trabajo.	\$70
Suman:	\$600

## 10. Bibliografía:

- o ARNOLETTO, Eduardo Jorge. (2009). Cultura, Clima y Comportamiento Humano en las organizaciones, folletos Gerenciales. Cuba.
- BAGUER ALCALA, ANGEL. (2001). Un timón en la tormenta. Madrid.
- BRUNET. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones, definición diagnóstica y consecuencias. México.
- o CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. México.
- o DAVENPORT, THOMAS O. (2006). DAVENPORT, THOMAS O. Barcelona.
- EDEL, R; GARCÍA, A; GUZMÁN, F. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. España.
- EKVALL, Goran. (2003). El Clima Organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. España.
- o MONDY. (2005). Administración de Recursos Humanos. España.
- MUCHINSKY, Paul L; FROUFE TORRES, Manuel; MORENO JIMENEZ, Bernardo. (2004). Psicología aplicada al trabajo. España.
- ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; ENRIQUEZ BRITO, Javier;
   GARCIA, Eva María; MURILO, Enrique. (2004). Comportamiento organizacional. México.
- SADAMORI, Yukio; ROBBINS, Stephen P; COULTER, Mary; GONZALEZ, Ángel Carlos; TRAD; LLAMAS BONILLA, Gustavo. (2000). Administración de recursos humanos. México.
- o SEISDEDOS, Nicolás. (2003). El clima laboral y su medida. España.

## Direcciones electrónicas:

- <a href="http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\_Ensay">http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\_Ensay</a>
   <a href="mailto:Dimensiones.pdf">Dimensiones.pdf</a> (08/03/2011)
- <a href="http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\_de\_empresas/culturaorgan">http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\_de\_empresas/culturaorgan</a>
   <a href="mailto:izacional/">izacional/</a> (18/03/2011)
- <a href="http://www.unilibresoc.edu.co/web/index.php?option=com\_content&task=vie">http://www.unilibresoc.edu.co/web/index.php?option=com\_content&task=vie</a>
   <a href="http://www.unilibresoc.edu.co/web/index.php?option=com\_content&task=vie">w&id=553&Itemid=41 (25/03/2011)</a>

# ANEXO 1

Entrevista estructurada, cultura organizacional.

#### ENTREVISTA ESTRUCTURADA, CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 1. LAS PERSONAS:

- a. Describa a Mutualista Azuay como si fuera un ser humano.
- b. Relate cómo son las personas que laboran en Mutualista Azuay.

#### 2. LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS:

- **a.** ¿Qué tipo de relación tienen entre las personas que trabajan en la Institución?
- **b.** ¿Cómo trabaja la gente: se agrupa entre ellas para trabajar en equipo o cada uno hace su tarea independientemente del otro?

#### 3. EL ESPACIO:

Abarca desde el espacio físico del que disponen las personas, considerando características como tamaño, calidad y arreglo, e incluso la forma de ubicación con los demás.

- a. ¿Cómo describe usted el espacio físico de la Institución?
- **b.** ¿Identifique las debilidades y fortalezas de su espacio físico de su puesto de trabajo?

#### 4. LA TECNOLOGÍA:

a. ¿Cómo describe usted la tecnología que tiene la Institución? Tome en cuenta la diferencia entre tecnología básica y de apoyo para realizar su trabajo.

#### 5. LOS RITUALES:

- a. ¿Detecta usted rituales en la organización? ¿Cuáles son?
- **b.** ¿Usted piensa que esos rituales tiene algún significado para los miembros de la organización? ¿Qué significa para usted?

#### 6. LAS ANÉCDOTAS:

**a.** ¿Tuvo la posibilidad de escuchar alguna "anécdota", algún "cuento" de la historia de la Institución que a usted le parezca relevante contarlo?

#### 7. LA VESTIMENTA:

- a. ¿Cómo es la vestimenta de la gente? ¿Hay algún uniforme o código de vestimenta que se destaque? ¿Colores? ¿Formas? Por favor descríbalo.
- **b.** ¿Usted piensa que el código de vestimenta o la ropa que se usa indica algo acerca de los valores de la institución y de sus clientes? En caso de ser afirmativo, indíquelo por qué.

#### 8. LO QUE SE DICE Y SE HACE:

Seguridad = Cables pelados ¿?

- **a.** ¿Existen "slogans", "principios escritos", "valores expresados", "la misión expresada" de esta institución? ¿Cuáles son?
- **b.** ¿Encuentra usted alguna diferencia entre lo que se "dice" y lo que se "hace"? ¿Si es así, cuál es?

## 9. LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

- **a.** Teniendo en cuenta todo lo identificado hasta el momento: ¿Cuáles son los valores y principios fundamentales que a su percepción son sostenidos por la institución?
- **b.** ¿Cómo definiría usted a esta cultura organizacional?

# **ANEXO 2**

Matriz de levantamiento de cultura organizacional.

LASF	PERSONAS	LAS RELACIONES E	NTRE LAS PERSONAS	ELES	PACIO	LA TECNOLOGÍA		CULTURA ORGANIZACIONAL RITUALES	LAS ANÉCDOTAS	LA VES	TIMENTA	LO QUE SE	DICE Y SE HACE	LA CULTURA (	DRGANIZACIONAL
Describa a Mutualista Azuay como si uera un ser humano.	Relate cómo son las personas que laboran en Mutualista Azuay.		hace su tarea independientemente del otro?	Institución?	¿ldentifique las debilidades y fortalezas de su espacio físico de su puesto de trabajo?	¿Cómo describe usted la tecnología que tiene la Institución? Tome en cuenta la diferencia entre tecnología básica y de apoyo para realizar su trabajo.	organización? ¿Cuáles son?	algún significado para los miembros de organización? ¿Qué significa para usted	¿Tuvo la posibilidad de escuchar alguna a "anécdota", algún "cuento" de la historia de la Institución que a usted le parezca relevante contarlo?	¿Hay algún uniforme o código de vestimenta que se destaque? ¿Colores? ¿Formas? Por favor descríbalo.	¿Usted piensa que el código de vestimenta o la ropa que se usa indica algo acerca de los valores de la institución y de sus clientes? En caso de ser afirmativo, indíquelo por qué.	"valores expresados", "la misión expresada" de esta institución? ¿Cuáles son?		s hasta el momento: ¿Cuáles son los valores y principios fundamentales que a su percepción son sostenidos por la institución?	organizacional?
s un ser humano muy bueno, solidario γ generoso.	y Son muy buenos, sin excepción de nadie y predomina más el género femenino.	Hay mucho companerismo y amistad. Es un lugar donde uno puede encontrar amigos.		Mi oficina es muy reducida, es un espacio muy pequeño para tantos escritorios y personas que laboran ahí. Además de que hay demasiados papeles de hace muchos años atrás, que en lo personal pienso que deberían ser eliminados o quemados.	- La pantalla del computador es muy antigua. - Se debería modernizar los equipos y	La tecnología es muy moderna. Pero falta el acceso al internet que a veces si se lo necesita.	bien.	an En navidad, no significa nada, porque sól parece un desfile de modas más que la unión que quieren lograr con todo el personal. En la misa del mes de mayo se une un poco más la gente que trabajamos en la	Ninguna.	El uniforme de las mujeres es de color azul, los martes, miércoles y viernes usamos pantalón, blusa, chaleco y pañuelo; los martes y jueves es con falda.	No indica nada de los valores de la Institución; ni los colores del uniforme pertenecen a los colores de la Institución.	La misión de Mutualista que es el dar vivienda a la sociedad.	Sí, porque te pintan el cielo, el oro y el moro; sin embargo no hay igualdad de trato ya sea para clientes o para empleados. Porque te dicen cosas lindas y a la larga no se ven en hechos lo que te dicen.	La honradez, solvencia, integridad del personal.	Tradicional; porque Mutualista Azuay e: una tradición en nuestra ciudad en la qu trata de ayudar a la comunidad.
is buena, solvente y nos da trabajo.	En general todas las personas tienen un don de gentes, son buenas, respetuosas, amables y consideradas.		Individualmente, trabaja la mayoría; y en grupo cuando se llaman a los cursos y a las charlas.	Bien, el espacio es cómodo.	Debilidades: - Espacio muy reducido Estoy muy apretada y no tengo por donde moverme. Fortalezas:	Es muy buena, porque su trabajo no requiere de tecnología sofisticada.	Las reuniones de cumpleaños. La fiesta de navidad.	Compartir un poco mas la amistad entre los grupos que se hacen; para lograr la integridad y el llevarse mejor entre todo:	Ninguna. -	El uniforme de color azul, algunos días cor falda y otros con pantalón, blusa celeste, chaleco y pañuelo.	Sí, primeramente la identificación con la Institución, el respeto a la misma y hacia los clientes.	Confie en quien es confiable.	No, porque la institución se ha ganado la confianza de las personas luego del feriado bancario, cuando Mutualista demostró ser solvente y confiable al respetar el dinero de cada uno de sus clientes.	Seguridad, confiabilidad, transparencia, seriedad.	Abierta; porque poco a poco nos estam adaptando a los cambios que actualmen Mutualista está implementando dentro la Institución.
is una persona seria, recta, honorable y ransparente.	Son gente amable, dispuesta a trabajar; pero a la vez son gente muy chismosa.	Es una relación buena, solidaria, colaboradora y no egoista.	Por grupos, generalmente es un grupo de agencias y otro de matriz.		Ninguna  Debilidades:  - El espacio físico de la agencia es muy pequeño para la cantidad de clientes que se atienden.  Fortalezas:  - Ninguna.	Falta por mejorar demasiado, porque deberíamos implementar que se hagaTransferencias por internet Consultas por internet Consultas por internet y entre otros servicios más, por lo que estamos muy limitados en cuanto a tecnologia.	La misa del la Virgen. El festejar el cumpleaños al Gerente.	La misa significa el ser creyente y devoto de la Virgen. El cumpleaños del Gerente, no ninguno.	Si, cuando llamaron a decir que habia una bomba dentro de la institución; todos los empleados salieron corriendo del edificio. Fue un 13 de Mayo.	de las mujeres; y para los hombres de	Si, la rectitud, seriedad y elegancia de la Institución.	Confie en quien es conflable. Tu estás, yo estoy.	No, ninguna.	Rectitud, honestidad, transparencia, honorabilidad, prestigio.	Antes éramos tradicionalistas; Ahora abiertas, nos estamos adaptando a los cambios que va teniendo la Institución para adaptarse a las necesidades del mercado.
is una persona confiable, segura y ágil.	alto grado de amistad y personas profesionales.	con un alto grado de compañerismo.	Por las metas que hay que cumplir es grupal.	espacio cómodo para los empleados; mientras que el espacio físico de los clientes falta mejorar todavía bastante	Debilidades: - Espacio muy reducido No existe comodidad para el cliente,	Mala, el sistema que tenemos da para cometer muchos errores; no tenemos acceso al internet sino que uno tiene que pedir que le autoricen ingresar a la web. S	Ninguno.	No aplica.	Institución, en donde dicen "Gracias a la Mutualista Azuay, hoy tengo mi casita".	mujeres pantalón o falda dependiendo de	tiene identificación con la Institución no I se le diferencia de otras Instituciones.	La misión, cubrir las necesidades básicas de nuestros clientes, otorgándoles estabilidad y confianza para cumplir sus proyectos futuros	Azuay cumple con lo que dice u ofrece a los clientes.	confianza, seguridad y Agilidad.	Cerrada, actualmente estamos atravesando por varios cambios y hay mucha gente reacia a estos cambios, les incomoda tener que cambiar y rolabora.
s una persona amigable, solidaria, imistosa y conocida.	Las pesonas son amistosas, compañeras de verdad, conocidas, exigentes y trabajadoras.	amistosa y no ha habido contratiempos con el personal que trabaja ya tiempos en la institución.	grupalmente ya que se trabaja por metas o proyectos.	gente y genera estrés a los empleados, ya que tiene que despejar a la gente; que no tienen donde esperar.	B nuevo mobiliario entregado para las agencias.  Je bebilidades:  La bóveda de la agencia es subterránea con gradas peligrosas de bajar, poniendo en riesgo nuestra salud.  La posición del lamobiliario no es el adecuado, ya que ni la gente ni los empleados pueden visualizarse mutuamente al esperar su turno de ser atendidos o de atender.	Auf aflatin cambios en el sistems; cambios sobre todo en la seguridad como el ingreso de tasas de valores ya que estos se encuentras bloqueados, som indispensables para el trabajo. Las impresorsos on demasiado antiguas. Falta tener acceso a interre para revisar paginas informativos para realizar el trabajo efficamente; Páginas como: Del banco Central, Superintendencia de Bancos, Buró de Crédito.	La misa por el mes de María.	No significa nada, debido a que uno no cuenta con la disponibilidad det lempo necesario por ocupaciones del trabajo.	Ninguna.	B uniforme es azul, algunos dias se usa falda y otros dias pantalón.	El uniforme representa el valor del respeto, el corle, y le elgancia de Mutualista Azuay; desde siempre los uniformes de la institución son elegantes y glamurosos.	Somos un Institución Financiero incientada a los Cientes del austro para conseguir su vivienda o terreno propios.	No, debido a que Mutualista Azuay cumple con lo que dice y hace.	El respeto, compañerismo, honestidad, amor al trabajo.	Es una cultura que hoy es diferente a la anterior, debido a que ahora los empleados sentimos temos y miedo de equivocarnos; hay que tener cuidado e no cometre errores. Uno debe ser cuidados o caso contrario puede ser despedido. Se trabaja bajo pressión y que se debe cumplir metas. Es una cultura quo ne concorce lo bueno del personal actiono el haber cumplido las metas; sin o que más bien se ha centrado sólo en lo maio del personal hadriedos lesgar cartas de llamadas de atención o usted no cumplido con la meta, etc. Es una cultura Quienta los Resultados.
s solvente y con muchas posibilidades d progreso; sin embargo le falta renovarse en cuanto a productos, tiene que saber		Es una relación cortes y fluida.	Por equipo debido a que se deben cumplir metas comerciales.	AGENCIA MALL DEL RÍO: Espacio físico es muy bueno y cómodo. Sin embargo la AGENCIA EL VERGEL es muy pequeño.	Debilidades: - Ninguna.	Actualmente, nos encontramos implementando el nuevo proceso operativo.	Ninguno.	No aplica.	Cuando fue el feriado bancario; al siguiente día Mutualista Azuay no cerró sus puertas al contrario dio atención al	El uniforme para las mujeres es de color azul, se usa falda y pantalón. Para los hombres se usa ternos de distintos	Sí, los colores del uniforme van acorde con los colores de la Institución. Es decir se identifica con Mutualista Azuay.	Tu estás, yo estoy. Para lo que tú quieras. Misión: Es el servicio a la comunidad	No, porque siempre hemos ofertado lo que se puede hacer y dar al cliente.	Unión, fortaleza, solvencia.	Somos tradicionales; pero por los cambio que se están suscitando somos abiertos; ya que nos estamos adaptando a nuevas
s un ser humano cariñoso, amable y como un padre.	Son personas cultas y amables.	Es una relación distante entre agencias y matriz.	En grupos de trabajo, ya que uno depende de las actividades del otro.	AGENCIA MALL DEL RÍO. La AGENCIA EL VERGEL es muy pequeña para la cantidad e gente que acude al Centro Comercial. El	Debilidades: - Ninguna.	Falta mejorar, porque los pedidos de la gente requiere de internet; por ejemplo la gente pide pagos de seguro social.	El cumpleaños del Gerente. La misa del mes de Mayo. La cena de navidad.	Que se de mas unión entre los empleado de la Institución.	Feriado Bancario, al siguiente día atendimos con total normalidad.	El uniforme de los hombres es un terno, e mismo que debe estar pulcro.	l Sí, es la identificación con la Institución.	Confía en quien es confiable.	No. Porque si se cumple con lo que se dice.	Respeto y consideración al empleado.	Cerrada, porque no se ha podido adaptar a las necesidades del mercado y no ha generado cambios necesarios para iguala
oco más a sus amigos, dar la oportunid	Son personas amigables, capaces pero lad también son personas cómodas; que a de veces no ven más allá del día a día y les cuesta mucho.		Depende, es un trabajo en equipo pero la responsabilidades serían individuales.			Muy buena. Es un sistema amigable con el usuario, el sistema es bueno pero falta control por parte de contabilidad y auditoría	El aniversario de la Institución Ninguno.	No aplica.	Ninguna.	Actualmente, el uniforme se utiliza unos días con falda otros con pantalón; de acuerdo a los reglamentos establecidos nos la Institución	Sí, los colores del uniforme se identifica con los colores de la Institución.	Nuestra misión es el cubrir las necesidades familiares, mejorando el niv de vida de las personas; siendo primordia el otorgar viviendas nara mantener la	el somos una Institución flexible a	, Los valores serían: el preocuparse por su gente, tanto la parte humana y la capacitación.	a la competencia: además de que a los Cerrada: Porque a los empleados les cuesta adaptarse a los cambios, hay mucha queja sobre los mismos. Incluso hasta ahora la gente espera que los
is una persona antigua y obsoleta en algunos temas; que está intentando modernizarse poco a poco.	Son gente amigable, existe compañerismo, solidarios, dinámicos y unidos.	Es una relación amigable, íntima y de apoyo entre todos. Sin embargo las agencias con la matriz el contacto es un poco lejano debido a que no se está	Depende; Tanto las Agencias como la Matriz no son iguales. En la Matriz la gente trabaja individualmente; mientras que en las Agencias nos agrupamos y	AGENCIA PLAZA DE LAS AMÉRICAS: Es un espacio físico grande y extenso; Y cada empleado tiene su espacio de trabajo.		La tecnología que tenemos es limitada; son demasiados procesos además de que son antiguos. De igual forma instalan programas que no sirven (chat). No se da		Buscar la unión del grupo al que perteneces (en este caso Agencia).	Ninguno.	El uniforme de los hombres es un terno.	No indica nada.	Confía en quien es confiable. Tú estás, yo estoy.	No. Porque en cuanto a "Confía en quien es confiable" si se cumple porque la Institución se hace confiable por todo el Itiemno que llevan sus servicios en el	Respeto, honestidad, responsabilidad, atentos, joviales, cordiales.	Cerrada: Porque la gente no se adapta a cambios, por lo que ahora los jefes son personas más débiles y nosotros como empleados nos sentimos sin respaldo
is un compañero funcional.	Son gente con un alto grado de compañerismo.	Es una relación netamente de trabajo, no se les conoce a los nuevos compañeros que ingresan a laborar.	Depende, pero generalmente individualmente; sólo cuando hay talleres o capacitaciones la gente se agrupa.		Debilidades:  - No hay cámaras de seguridad.  - Los cajones de la plata son muy nequeños	muy lento y sobre todo le falta que le den mantenimiento porque ingresan a diario virus y en cualquier momento puede	por el mes de María y de la Madre.	Se comparte la devoción que uno tiene.	Ninguna.	Las mujeres usamos un uniforme los lunes, miércoles y viernes usamos pantalón; Los martes y jueves usamos falda	Sí, demostramos la disciplina, la responsabilidad y lo impecable que es Mutualista Azuay.	Ninguna.	No aplica.	La puntualidad, el compañerismo y la conservación.	Cerrada, porque los empleados no se adaptan a los cambios que se han hecho tampoco se están adaptando a los nuev cambios que se están baciendo. Quieres
is una persona inhumana con sus amigo empleados).	las personas se dividen en grupos, si perteneces a un grupo las personas son buenas y unidas. Si no perteneces a un grupo las personas son recelosas y	Es una relación de interés e injustas. Si perteneces a un grupo de compañeros con los que te llevas bien la relación es familiar y hogareña	Depende de las áreas que trabajen. Generalmente son proyectos que se lanzan al mercado y hay que trabajarlos		Debilidades:  - La impresora que utilizamos está lejos de nuestra oficina, debería haber otra impresora para puestra área o por lo	Pésima, no tiene nada automático todo se debe hacer de manera manual; cuando mas bien la contabilidad debe ser automatizada y actualizada. Mejorando	Las misas por el mes de Mayo.	Para mí, es el conseguir la unión entre todos los compañeros. Sin embargo este interés es sólo para los que somos más antiguos dentro de la institución, ya que	Ninguna.	A los hombres nos toca usar un terno, sin un color específico.	Si, el demostrar que es una Institución seria, de confianza y seguridad.	Confía en quien es confiable. Tú estás, yo estoy.	En el slogan de: "Cofia en quien es confiable" lo cumplía todo. Sin embargo e slogan de: "Tú estás, yo estoy" no dice nada ni cumple nada. Deberíamos tener	Seriedad, trasparencia, confianza. I	La cultura es débil, porque está llegando bastante gente nueva que está queriend cambiar de raíz lo que es Mutualista Azuay, Lo que está provocando la
is un hombre fuerte, perseverante, pasivo, amistoso y con ideales.	Hay personas buenas, don de gentes, amigables, abiertos; sin embargo hay otras personas que son egoístas, bioceritas e interesadas	Es una relación positiva, buena, solidaria, hay compañerismo, colaboración y unión.		El espacio físico es pasado de moda, se debería remodelar, los departamentos no están bien ubicados y deberían distribuirse de mejor manera.		Es buena, el programa que se usa es amigable con el usuario.	La misa por el mes de María.	Es una manera de unir a la familia Mutualista Azuay. Sin embargo no ha todos los compañeros les interesa conviv		Las mujeres utilizamos un uniforme ya sez con falda o pantalón dependiendo de que días se haya estipulado su uso; es de color azul con una blusa celeste. Los hombre en	Sí, el respeto y la identificación hacia y cor la Institución.	Tú estás, yo estoy. Mutualista Siempre confiable.	No, porque Mutualista Azuay es una Institución confiable, solvente y con una larga trayectoria en el mercado dedicada a los préstamos para la construcción de	Confiable y fuerte.	Es una cultura tradicionalista. Quieren cambiar y crecer pero mejor se quedan conservando lo que han conseguido a lo largo dal tiempo.
paluarte en cuanto a la parte humana.	n profesional de alto nivel, joven y con ganas de trabajar.	Es una relación de compañerismo, respeto, solidaridad y colaboración.	La gente se agrupa para trabajar en equipo.	En cuanto al espacio físico hay partes que están bien pero otras son inadecuadas e incluso descuidadas. Debería hacerse una reubicación departamental.	- Ninguna. Eortalezas:	A veces la tecnología no es el problema, si no más bien la programación que hay en ella.  Debería meiorarse aún el sistema. En		No aplica.	Ninguna.	Se usa un uniforme dependiendo del día ya sea con falda o con pantalón.	y respeto a las reglas y principios de la Institución.	Confía en quien es confiable.	No.		Ya no es una cultura tan burocrática, qui era papeleo para todo. Pero nos mantenemos aún como una cultura tradicionalista
	Básicamente son buenas personas, no hay es personas envidiosas y se tiene un buen elemento humano en la mayoría de la sente que lahora aquí Son buenas personas.	es una relacion amistosa, cordial, colaboradora, solidaria y no sólo en el aspecto profesional si no también en el personal. Se nuede identifica además de Es una relación buena y saludable.	Se trabaja en grupo, en donde se da el intercambio de ideas y/o documentos. Se trabaja en equipo para sentir el apoyo de trodos. Y no hav individualismo. Depende, a veces hay trabajos que deben	confortable. En las agencias el espacio se podría mejorar o distribuir de mejor manera y dar mayor comodidad a las	Debilidades: - Ninguna.  Enrtalezas: Debilidades:	cuanto a los equipos son bastantes nuevos. Es muy buena, si se ha mejorado a lo que	Ninguno.	No aplica.  No aplica.	Ninguna. Ninguna.	Las mujeres tenemos días que usamos falda y otros días que usamos pantalón. Los dos conjuntamente con una blusa celeste, un chaleco y un pañuelo. A los Para los hombres es un terno.	La sobriedad y la identificación de los colores de la Institución.  La seriedad de la Institución.	Hoy te toca a ti. Tú estás, yo estoy. Confía en quien es confiable. Maz Tú estás, yo estoy.	comia en quien es comiador; ia imagen a nivel de la provincia del Azuay es impecable, es una Institución confiable, responsable con la ciudad. Maz- no es No ninguna.	Honrada, ética, servicial, justa y honrada.  Seriedad, solvencia y solidaridad.	estamos en un proceso de transición.  Somos una cultura horizontal, la información se proporciona a quién lo nocesite. La gente es reacia a los cambio Tradicionalista, la gente y la misma
ouede confiar.	·	·	realizarse solos y otros en grupo dependiendo de la tarea a realizarse.	distribuido.	- Los cables no están bien colocados.	era antes.									Institución quiere mantenerse tal y come está funcionando.
is un ser humano sano, correcto, esponsable y capaz.	nara la ciudad	Son relaciones muy buenas entre los empleados. Hay relaciones respetuosas, hay una que otra relación tensa pero este tipo de relaciones no caracteriza a la	Se agrupan por departamentos; sin embargo las diferentes áreas no se agrupan mucho.	El espacio físico debe ser mejorado, debería trabajarse en espacios abiertos no en cuartos como se labora actualmente. Sobretodo debe arreglarse el espacio de	Deoilidades:  - Los muebles son un problema ya que los muebles no corresponden al espacio físico disponible	inmobiliario nuevo sin embargo falta impulso para ejecutarlo.		Es un momento para reflexionar y pensa en la historia y en el futuro de la organización.		Los hombres no tenemos uniforme, pero las mujeres sí; el mismo que no se ha caracterizado por un muy buen gusto.	ánimo y la cultura institucional.	Mutualista Azuay.	En cuanto al cumplimiento en términos d porcentaje. Diríamos que un 60% sí se cumple y en un 40% no. Porque a Mutualista Azuay le falta todavía	trayectoria, la finalidad de hacer vivienda para las personas, solvencia y honradez.	Es una cultura tradicional. s
is una persona que le falta todavía enovarse en bastantes aspectos. Le falta ener una visión de negocio. Le falta dentificarse más con los ióvenes y que	·	de ayuda y de colaboración.	En equipo.	El espacio es uno de los grandes problemas dentro de la Institución; Debería rediseñarse completamente desde la ubicación de los questos basta el	Debilidades:  - El espacio donde esperan los clientes es disfuncional.	La tecnología le falta mejorar bastante a Mutualista Azuay. No tienen nada de lo que los clientes exigen y que si posee la competencia (ver créditos vencidos	Y la fiesta de Navidad. El celebrar los cumpleaños. Y realizar jornadas denortivas	Todos esto rituales tienen el mismo objetivo que es el conseguir la unidad entre compañeros.	Ninguna.	Para los hombres el uniforme es un terno y lo cambiamos cada dos años. Las mujeres su uniforme es azul ya sea con pantalón o con falda.	Institución.	Tú estás, yo estoy. Maz salud, maz crédito.	No.	Claridad en las cosas, trasparencia al actuar ante cualquier persona o Institución de control.	Estamos en un proceso de cambio en donde las personas no han rechazado a los cambios; les cuesta adaptarse pero lo están haciendo bien
is una persona buena en ciertos aspecto como cuando es de dar permisos. Y por otro lado es una persona cerrada e phumana cobra cuando es de cobrar y p	20	Es una relación de compañeros pero a la vez amigos.	tareas. Algunos trabajan grupalmente y otros individualmente.	necesidades. Pero las Agencias por ejemplo El Vergel es muy pequeño, estrecho e incluso con un espacio	Debilidades: - Ninguna.	La tecnología está bien.	La misa del mes de Mayo. El año viejo. Y la celebración de navidad.	Si el único significado y finalidad es el unirnos más, compartir y convivir con todos los compañeros.		Las mujeres utilizan falda y pantalón dependiendo del día de la semana. Es de color azul, la blusa es celeste y el pañuelo de colores.	identificamos con los colores de la Institución.	Tú estás, yo estoy.	Ninguna. Se cumple lo que se dice.	Mutualista Azuay se fundó para proveer de vivienda a los que no la poseen.	Tradicionalista, porque quiere seguir haciendo lo mismo que somos y hemos sido siempre.
de la ciudad de Cuenca. Sin embargo uctualmente se está dejando ganar nor la	Son gente joven, buenos profesionales, con buenas intenciones. A la gente nueva le falta compromiso con la Institución.	una familia.	En mi área, todos trabajamos en equipo. Siempre se cuenta con el esfuerzo y el respaldo de todos.	El espacio físico de la matriz, está bien. Sin embargo es necesario reubicarles a todas las áreas para ocupar mejor los espacios disponibles. Y en cuanto a las apencias.	<ul> <li>No hay cámaras de seguridad.</li> <li>No hay monitorio de seguridad.</li> </ul>	Mala, no tenemos acceso a Internet para trabajos que son necesarios realizarlos con la ayuda del mismo.	Cena de navidad.	Si, el olvidamos del trabajo y compartir con lo compañeros y jefes una cena en paz y tranquilidad.	no había realmente nada.	sea con pantalón o con falda; mientras que los hombres usamos terno de cualquier color y los conseries usan un	Sí, el respeto hacia uno mismo, hacia la Institución y hacia los clientes y proveedores.		No, ese slogan es de los años 75/80, no había muchas instituciones financieras para casas; por lo que fuimos un fuerte nacional en el mutualismo	cuando fue el feriado bancario.	Tradicionalista, porque es una empresa conservadora.
is un ser humano conservador y que se está quedando atrás de mucha gente.		Es una relación muy buena.	Se agrupan para laborar. Siempre se trabaja en unión.	todo la de El Vergel. En la Matriz sería de hacer una remodelación sobre todo en la planta baia para una meior atención	No aplica.	Están muy atrasados en cuanto a tecnología.	Cena navideña. El aniversario de Mutualista Azuay.	Buscar la unión de todos los que laboramos en la Institución.	Ninguna.	Los conserjes tenemos el uniforme azul. Las mujeres también tienen el uniforme azul y el uso de pantalón o falda depende del día de la semana. Y los hombres tienes	No.	Tú estás, yo estoy.	No.	ayudar a la gente en el deseo de consegu una vivienda.	acostumbra, adapta y acopia a la Institución
s una persona buena, correcta y rasparente.	Los antiguos son gente de ánimo y comprometida con la Institución. La gente nueva sólo son gente preparada.	solidaridad.	se trabaja en equipo.	Tanto las agencias como la matriz tienen un espacio amplio y cómodo.		Se ha mejorado bastante en cuanto a tecnología los equipos son más avanzados, los sistemas que se usan son más ránidos y prácticos	Cena navideña. El aniversario de Mutualista Azuay. Reunión de la junta general.	En la junta general, el sólo enteramos como ha avanzado Mutualista Azuay en un año. Y las demás huscar la unión entre los	Ninguno.	Los conserjes tiene uniforme azul, camisa blanca, pantalón azul y corbata. Y las personas que están en mantenimiento un lean con camisa negra o de cualquier	No.	No se acuerda.	No aplica.	Unión, respeto, honradez, protección y transparencia.	Somos una cultura tradicionalista porque queremos cambiar pero nos mantenem conservadores como siempre.
s una persona que da trabajo a los dem tiene deseos de superarse.	aás Son personas que discriminan a los demás sobre todo a los conserjes por no poseer un título.	Es una relación de compañerismo.		La matriz es grande y cómodo. Pero algunas agencias como el Vergel, Plaza de las Américas y Azogues son demasiado nequeñas	No aplica.	Es mala, le falta mejorar para que esté a la par con otras Instituciones Financieras.	El aniversario de la Institución. La cena de navidad. Y la ceremonia de entrega de botones po haber Jahorado 15 y 25 años	Es un momento donde se reúnen todos y comparten.	Ninguna.	Los conserjes usamos un terno azul con camisa blanca y corbata. Los compañeros usan un terno de cualquier color. Y las mujeres usan pantalón o falda de color	NO.	Tú estás, yo estoy. Maz salud, maz seguridad.	Sí, porque no son tan flexibles como dicer serlo, deberían mejorar las oportunidade: de vivienda también para los sectores haios y vulnerables de la ciudad	Responsabilidad, honorabilidad, seriedad s y solidez.	Son tradicionalistas porque no aceptan nuevas ideas ni proyectos que traen la gente nueva a la Institución.

		1	ı												
Es una persona que trata de cambiar para	Son gente bien amable.	Es una relación de compañerismo.	Se labora en grupos de trabajo, todos	En la matriz lo que es planta baja debería	No aplica.	Recién se está implementado el nuevo	Jornadas deportivas.	Lograr mayor confraternidad y unión	Ninguna.	Los conserjes se visten con un terno azul,		Tú estás, yo estoy.	En cuanto a: Confía en quien es confiable;	Confiabilidad, ayudar a la gente a tener su	
estar mejor preparada en el futuro y tiene			colaboran.	modernizarse. Las agencias el Vergel y		sistema; el mismo que está con algunas		entre todos los empleados de la		camisa blanca y corbata azul.		Confía en quien es confiable.	si se cumple a cabalidad todo lo que se	propia vivienda.	personal antiguo le enseña al personal
una ideología de actualizarse.				Plaza de las Américas son muy reducidas.		falencias.		Institución.					dice en ese slogan. Mientras que en: Tú		nuevo que valores debe tener.
				El resto de agencias están hien en esnacio									estás, vo estov: no se cumple lo que		
Es una persona solvente, positiva, ayuda a	Son personas que nos conocemos de	Tenemos una relación saludable, hay	Se trabaja individualmente cumpliendo	En cuanto a la matriz si está bien al igual	No aplica.	La tecnología está mal, sin embargo dicen	Cena de navidad.	Se busca compartir y convivir con todos	Ninguna.	Los conserjes usamos un terno azul con	No dice nada.	Confía en quién es confiable.	No. Porque es una Institución confiable, y	Responsabilidad y fortaleza.	Es una cultura abierta al cambio, nos
sus clientes y solidaria.	años, son humildes, cumplidores,	compañerismo, solidaridad, comprensión	con sus metas de trabajo.	que las agencias.		que con el nuevo sistema las cosas van a	La ceremonia de entrega de botones par	los compañeros en una noche especial. En		camisa blanca.			esa confiabilidad se transmite de persona		cuesta cambiar pero nos estamos
	trabajadores, tranquilas y positivas.	y sociabilidad.				mejorar.	los empleados que han trabajado entre 1	5 cuanto a los botones es signo de gratitud					en persona.		tratando de adaptar.
							años a 25 años.	hacia la Institución por todos los años de							
Es un ser humano solvente, con buena	Son buenas personas y capaces de	Es una relación de compañerismo, sin	Individualmente, porque cada uno	Es un espacio adecuado para cada lugar	No aplica.	La tecnología está cada vez mejorando y	Aniversario de la Institución.	El fin de año se trata de unir al personal.	Ninguna.	El uniforme es un jean con una camiseta	No dice nada.	Tú estás, yo estoy.	No. Porque se ve que cada día Mutualista	Innovación.	Las personas nuevas se adaptan a los
capacidad de logro, confiable y seria.	desempeñar su trabajo.	embargo siempre hay grupos de	desempeña el trabajo que le asignan y es	de trabajo, sin embargo falta de adecuar a		avanzando pero todavía le falta mejorar.	La fiesta de fin de año.	En el aniversario se recuerda el antes, el		de cualquier color.			Azuay está evolucionando, mejorando y		reglamentos, valores y principios de la
		amistades que se llevan más entre ellos.	responsable por el trabajo de uno.	cada oficina con lo necesario en cuanto a				ahora y el futuro de la Institución.					caminando hacia nuevas cosas.		institución, somos una cultura fuerte.
				mobiliario.				1							
Es una persona egoísta, no motiva a sus	En general las personas son respetuosas,	Aparentemente, es una relación cordial,	Se trabaja en grupo, nos ayudamos	En la matriz tenemos un buen espacio el	Debilidades:	Falta aún mejorar en el sistema,	La fiesta de navidad.	Para mí no significa nada, a más de una	Ninguna.	El uniforme de las mujeres es de color	La seriedad y sobriedad de la Institución.	No recuerda.	No aplica.	Seguridad laboral, rectitud, transparencia	Somos tradicionalistas y cerrados. Porque
amigos, no reconoce los esfuerzos de sus	trabajadoras, hay gente muy	de respeto, sin embargo también hay	mutuamente, es un ambiente de	problema es la mala ubicación de los	- No hay muebles adecuados al espacio.	deberíamos tener un sistema más ágil que	El aniversario de la Institución.	obligación de asistir.		azul, a veces con falda y otras veces con				y comprensión.	no nos estamos adaptando a cambios tan
allegados. Lo único que brinda es una	desmotivada, son compañeros, solidarios,	mucha crítica no solo en el aspecto	colaboración, apoyo y solidaridad.	muebles; no hay iluminación, no hay		no demande de demasiados trámites ni de	La misa por el mes de María.			pantalón, blusa celeste, chaleco azul y					bruscos e innecesarios dentro de la
estabilidad laboral. Sin embargo su trato	son gente preparada sea	nersonal sino al trabajo ajeno que sólo		presentación ni decoración hacia la vista	Fortalezas:	tiempo.	El día del amor y la amistad			nañuelo de colores.					Institución e incluso estamos perdiendo la
Es una persona confiable, que brinda	Son personas involucradas y	Es una relación buena; sin embargo si hay	Se agrupan para trabajar; originando una	En la matriz hay ciertas áreas que se les	Debilidades:	El sistema está bien actualmente.	La cena de navidad.	Se trata de integrar a todos en unión y	Ninguna.	Los lunes, miércoles y viernes se usa	Sí, que los colores se identifican con la	Confía en quien es confiable.	No. Porque, primeramente, Mutualista	Confiabilidad, responsabilidad y seriedad.	Es una cultura abierta, débil y tradicional.
apoyo, amigable y que enfrenta	comprometidas con su trabajo para sacar	preferencia hacia ciertas personas, ya que	dependencia de una persona hacia otra.	debe mejorar, ya que falta archivadores	- La disfuncionalidad de los muebles, son		El aniversario de la Institución.	compañerismo.		pantalón; los martes y jueves se usa falda	Institución.	Tú estás, yo estoy.	Azuay Ileva una larga trayectoria en el		Abierta porque si nos estamos adaptando
situaciones críticas.	adelante a la Institución.	hay a algunas personas que se les		para el espacio físico que se dispone,	antiguos.					con saco, pañuelo y blusa. Y los			mercado, demostrando ser confiable ante		al cambio.
		heneficia más a unas que a otras		deherían ser muehles más funcionales						nendientes o invas a gusto de cada			todos sus clientes		Déhil norque se quiere dar un vuelco total
Es una persona que tiene las ganas de ir	Son personas de buena fe, les gusta su	Es una relación cordial, buena y amable.	Trabajan en grupo, ya que los temas se	El espacio físico de la Matriz es limitado,	Debilidades:	Estamos en un proceso de cambio en	Aniversario de la Institución.	Se recuerda un año más de vida de la	Ninguna.	Las mujeres, tienen dos uniformes: uno de	La sobriedad, solvencia y seriedad de	Tú estás, yo estoy.	Se está cumpliendo con lo que se dice, si	Honestidad, transparencia, trabajo en	Somos una Institución tradicional; tal vez
hacia una situación moderna, estar a la	trabajo. Sin embargo muchas personas		conversa, se aporta con ideas, se delega	tiene un potencial para ser aprovechado	- La ubicación de la oficina da hacia la calle	cuanto a la tecnología, estamos		Institución.		pantalón y otro de falda, chaleco y blusa y	Mutualista Azuay.	Maz seguridad, maz servicios, maz salud.	estamos a la par de los hechos frente a los	equipo y cumplimiento.	somos un poco lentos para responde a las
moda, pero le cuesta mucho. Todavía le	necesitan posiblemente alguna		funciones y luego se las ejecuta. Contando	pero no se lo ha hecho. Se debería	y es demasiada bulla.	esperando que se acabe de instalar para				con pañuelo todas las semanas. Los			compromisos.		necesidades.
cuesta dar ese naso nara conseguir ese	motivación adicional para refrescar su		con la narticinación de todos los	modernizar a todo el edificio. Las agencias	- No cuento con una sala de reuniones.	ver como nos va.				hombres no tienen un terno fiio el color.					
Es una persona honesta, responsable y	Son honestas, capaces, amigables e	No es una relación de compañeros si no	En equipo.	Es un espacio confortable donde uno se	Debilidades:	La tecnología está bien; yo para realizar	Ninguno.	No aplica.	Ninguna.	Las mujeres usamos ropa formal, es decir	Si, la sobriedad, elegancia y respeto.	Su casa propia obténgalos con Mutualista	No.	Servicio y honestidad.	Fue una Institución tradicionalista pero
leal.	íntegras.	más bien de amigos e incluso más que		siente bien.	- Ninguna.	mi trabajo me siento bien servida en				un uniforme de color azul.		Azuay.			ahora nos estamos convirtiendo en
		amigos, se siente uno en familia.				cuanto a tecnología.									cerrada al resistirnos a los cambios.
					Fortalezas:										
Es una persona confiable, genera un	Son personas responsables,	Es una relación de buen compañerismo,	Depende del puesto de trabajo. Hay	En la matriz se podría mejorar la	Debilidades:	Se están modernizando e igualando a la	La fiesta de navidad.	Es sólo una tradición.	Ninguna.	El uniforme de las mujeres es azul, hay	Sí, el identificarse con la Institución.	Confía en quien es confiable.	En la 1era no; porque los clientes nos ven	Honestidad, confiabilidad, responsabilidad	d Es una cultura tradicionalista, que se ha
ambiente de seguridad tanto para los	colaboradoras, entregadas a su trabajo,	no existe ningún tipo de egoísmo para	puestos que requieren de actividades	distribución del espacio físico, se podría	-El no contar con archivadores adecuados	tecnología que tienen otras Instituciones.	El aniversario de la Institución.			días que venimos con falda, otros días con		Tú estás, yo estoy.	como una institución confiable y pueden	y solvencia.	mantenido durante generaciones.
clientes internos como para los externos.	con deseos de seguir aprendiendo y	trasladar conocimientos de una persona a	individuales, y hay otros tipos de puestos	modernizar las áreas de atención al	para los documentos.	Es un sistema más ágil, moderno y	La misa por el mes de mayo.			pantalón.		Hoy te toca a ti.	seguir confiando sus ahorros con		
Al igual de que genera estabilidad laboral	creciendo coniuntamente con la	otra. Dentro de la relación hav	nue necesariamente la actividad dehe ser		- Fl no contar con una sala de	confiable, que va a permitir agilitar los							nosotros. La 2da y la 3era sí: norque		
Es un ser humano amigable, a la vez es	Son personas sinceras, buenas, nobles y	Es una relación cordial, familiar, hogareña	En grupo, no en todos los espacios porque	Es un espacio cómodo, pero si necesita	Debilidades:	No es la óptima, ya que en sistemas si les	La cena navideña.	En cuanto al aniversario: se busca la unión		Los hombres usamos un terno de	Sí, la elegancia, honradez, transparencia,	Hoy te toca a ti.	Confía en quien es confiable; no porque se	Honestidad.	Es una cultura abierta a los cambios, les va
fuerte y déspota.	solidarias.	y de hermandad, con sus distancias; hay	si hay gente que ve por sus propios	cambios por ejemplo el inmobiliario,	- Se necesita actualizar y renovar el	falta nuevas herramienta para dar un	Celebrar la fiesta de cumpleaños.	entre compañeros.	los fondos de las cuentas de los bancos; y	cualquier color.	pulcritud y confiabilidad.	Confía en quien es confiable.	identifica con todo lo que hasta el día de	1	a costar a los empleados adaptarse pero a
		amistad entre muchas personas aunque	intereses y se aprovecha del trabajo en	muebles y enceres deberían ser	sistema de instalaciones eléctricas y los	mejor servicio y ahorrar tiempo al	El aniversario de la Institución.	La cena de navidad, es algo más espiritual	todos tenían un cronograma de pagos, sin	1			hoy ha hecho Mutualista Azuay.	1	la final van a tener que acostumbrarse.
		no tanto entre otras.	equipo de los demás.	distribuidos de meior manera. Las	teléfonos.	nersonal v a los clientes.		v religioso.	embargo Mutualista Azuav dio toda su				Y how te toca a ti: si porque no tiene ni		
Es un ser humano bueno, que tiene	Las personas son buenas otras no. Unas	Es una relación buena, de compañerismo	En equipo.		Debilidad:	Se ha mejorado las computadoras y el	Aniversario de la Institución.	Se busca la unión, la convivencia entre	Ninguno.	El uniforme es formal, se usa de color	Ninguno.	Tú estás, yo estoy.	Si, porque les falta bastante, porque hay	Funcionalidad, respeto, transparencia y	Es una cultura abierta porque de una u
muchos proyectos y planes en mente.	son positivas y otras negativas.	y fraternidad.		reducido. En cuanto a algunas agencias	- Ninguna.	sistema de las redes que se usan dentro	La cena de navidad.	todos y la integridad del personal que no		azul, a veces con falda y otras veces con			lugares que Mutualista Azuay no ha	honradez.	otra manera están cambiando a la
				son reducidas, como por ejemplo: Plaza		de la Institución.	La misa del mes de mayo.	se conocen.		pantalón.			llegado a cubrir a nivel nacional, solo		Institución poco a poco, y la gente se está
				de las Américas. El Vergel es muy	Fortalezas:								estamos uhicados en Cuenca		adantando a los mismos

# **ANEXO 3**

Encuesta de clima organizacional.



# iMantener un buen Clima Organizacional... ...ES RESPONSABILIDAD DE TODOS!

GRADO DE FRECUENCIA: Deberá responder en la columna izquierda, en qué grado de frecuencia según su parecer refleja las siguientes preguntas. Siendo:

1	2	3	4	5	6
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Casi siempre	Siempre

GRADO DE IMPORTANCIA: Deberá responder en la columna derecha, en qué grado de importancia es para usted las preguntas mencionadas. Siendo:

	•	4	3					-	_		_			6		
	No importante	Poco importante	Medianamente Importante	4 Importante			ne is	_	rtar	-	Te	tele	and	_	100	tante
	no importante	row importante	medianamenta importanta	an partame					oia						ndia	
					8	(Sit	uac	ión	Ret	1)0	(	3 (P	ara	Ust	ed	9
1	¿Los problemas qu nicación?	ue he tenido en la Inst	útución no han sido por una ma	la comu-	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2.	¿Esta Institución ve	alora y reconoce mis	labores?		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3.	¿Mi jefe considera	mis ideas para el me	joramiento de mis actividades?		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4.	¿Hay una buena flu	uidez de información	(comunicación) entre compañe	ros?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5.	iMi jefe me da ret	roalimentación oport	una sobre mi desempeño realiz	ado?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6.	¿Siento que mis co das para cada perí		ometen para alcanzar las metas	estableci-	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7.	En general, ila ma	yor parte de las tarea	s están planificadas correctame	nte?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8.	¿Aporto con ideas para la institución!		generación de nuevos servicios/	productos	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	,	6
9.	¿No existen a men	udo conflictos en su t	trabajo?		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
10.	¿Mis jefes reconoc	en el esfuerzo de mi	trabajo realizado?		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
11.	¿Está usted bien in ción?	nformado respecto a I	los objetivos y la estrategia de la	Institu-	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
12.	¿Hay una buena flu hacia el jefe?	uidez de información	(comunicación) desde el colabo	rador	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	,	6
13.	¿Aporto con nueve	as ideas para el mejor	amiento de mis actividades?		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
14.	¿Cuento con todos llar con éxito mi tra		, información, proveeduría) pan	a desarro-	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
15.	¿Cuándo hay una v posible candidato?		usca dentro de la misma Institu	dón al	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
16.	¿En mi lugar de tra toma de decisione		dad de dar sugerencias y partici	par en la	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
17.	Æxiste un nivel de	respeto adecuado er	n la Institución?		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
18.	¿Hay una buena flu colaborador?	uidez de información	(comunicación) desde el jefe ha	cia el	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
19.	En general, ¿yo ap adecuado?	orto con actitudes po	sitivas para generar un clima lai	oral	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	,	6





# iMantener un buen Clima Organizacional... ...ES RESPONSABILIDAD DE TODOS!

GRADO DE ACUERDO: Deberá responder en la columna izquierda, en qué grado de acuerdo se encuentra usted frente a las siguientes preguntas. Siendo:

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	Muy en desecuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

GRADO DE IMPORTANCIA: Deberá responder en la columna derecha, en qué grado de importancia es para usted las preguntas mencionadas. Siendo:

-						
	1	2	3	4	5	6
	No importante	Poco importante	Medianamente Importante	Importante	Muy importante	Totalmente importante

		8			erd ión		ı)©	8			tano Usto		9
20.	¿Conozco las metas y objetivos de Mutualista Azuay?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
21.	¿En la Institución existe un proceso de comunicación eficiente?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
22.	¿Existen incentivos adecuados para el desempeño realizado?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
23.	¿Cuándo ha tenido problemas en su área de trabajo se han resuelto de manera apropiada?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
24.	¿En la Institución existe un grado de trabajo en equipo adecuado?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
25.	¿Creo que la colaboración que brindan mis compañeros es adecuada?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
26.	¿La temperatura y la iluminación en mi área de trabajo son adecuadas?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
27.	¿Considero que mi remuneración está acorde con el trabajo que realizo?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
28.	¿Tengo definidas claramente las funciones y responsabilidades de mi puesto?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
29.	¿Dentro de la Institución existen planes de reemplazo y sucesión para los colaboradores?	1	2	3	4	,	6	1	2	3	4	,	6
30.	¿Pienso que las relaciones laborales de colaboradores hacia jefes de la Institu- ción son las adecuadas?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
31.	¿Siento que soy parte de Mutualista Azuay?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
32.	¿Siento que la Institución promueve el trabajo en equipo?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
33.	¿La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
34.	¿La institución cuenta con un sistema que asegura la equidad interna de las remuneraciones?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
35.	¿Las promociones se otorgan a quien se las merece?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
36.	¿Pienso que las relaciones laborales de jefes hacia colaboradores son las ade- cuadas?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
37.	¿Estoy orgulioso de pertenecer a esta institución?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
38.	¿Siento que dentro de la Institución tengo estabilidad laboral?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
39.	¿Conozco la misión, visión y valores de Mutualista Azuay?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
40.	¿Pienso que las relaciones laborales entre compañeros son las adecuadas?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
41.	¿Me quedaría en Mutualista Azuay aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios superiores?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6



# Studenstates Accord

# iMantener un buen Clima Organizacional... ...ES RESPONSABILIDAD DE TODOS!

GRADO DE SATISFACCIÓN: Deberá responder en la columna izquierda, cuán satisfecho se encuentra usted frente a las siguientes preguntas. Siendo:

1	2	3	4	5	6
Totalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho

GRADO DE IMPORTANCIA: Deberá responder en la columna derecha, en qué grado de importancia es para usted las preguntas mencionadas. Siendo:

1	2	3	4	5	6
No importante	Poco importante	Medianamente Importante	Importante	Muy importante	Totalmente importante

	8					n si)©					ncia ted)©		
42. ¿Me siento satisfecho con el trabajo que realizo dentro de la Institución?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
43. Acorde con el trabajo que realizo y los beneficios que recibo, estoy	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
44. ¿Me siento satisfecho con la capacitación que recibo para desempeñar eficaz- mente mis actividades?	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	

GRADO DE EXCELENCIA EN LO FUTURO: Deberá responder en la columna izquierda, en qué grado de excelencia ve usted a la Institución en lo futuro en los siguientes enunciados. Siendo:

1	2	3	4 5		6
Muy male	Male	Regular	Buena	Muy buena	Excelente

GRADO DE IMPORTANCIA: Deberá responder en la columna derecha, en qué grado de importancia es para usted los aspectos mencionados. Siendo:

	Poco importante				Totalmente importante			
1	2	3	4	5	6			

		Excelencia ⊗ (Situación Real)⊜												
45. La imagen que la Institución tendrá en el mercado será	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
46. Los beneficios que dará la Institución a sus empleados serán	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
47. Las condiciones de trabajo en Mutualista Azuay serán	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
48. Las oportunidades de desarrollo profesional en la Institución serán	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
49. Los salarios en Mutualista Azuay serán	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
50. El clima laboral entre departamentos serán	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
51. El clima laboral entre colegas serán	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
52. En los próximos años, pienso que la situación general de Mutualista Azuay será	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
SEGÚN SU CRITERIO: Señalar mínimo 3 aspectos a las siguientes interrogantes:														

¿Cuáles son las principales fortalezas de Mutualista Azuay?	¿Cuáles son las principales debifidades de Mutualista Azuay?

¡Gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, tus comentarios son importantes!



161

# **ANEXO 4**

# Mail 1.

Sociabilización de la aplicación del cuestionario de clima organizacional.

## LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Comunica a todos los colaboradores de Mutualista Azuay que en los próximos días se llevará a cabo un estudio de clima organizacional; con el objetivo principal de conocer las percepciones que tienen cada uno de ustedes en cuanto a diferentes aspectos que viven en el día a día en este ambiente laboral.

Usted es un pilar muy importante dentro de la institución, le agradecemos de antemano por su cooperación y apoyo que nos ayudarán al fortalecimiento y crecimiento de nuestra organización.

## Recuerde que:

# ¡MANTENER UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL... ...ES RESPONSABILIDAD DE TODOS, QUIENES HACEMOS LA INSTITUCIÓN!



# **ANEXO 5**

# Mail 2.

Sociabilización de la aplicación del cuestionario de clima organizacional.

## LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Comunica a todos los colaboradores de Mutualista Azuay que, a partir del día miércoles 9 y jueves 10 de noviembre de 2011, se dará inicio al estudio de Clima Organizacional de la Institución; con el objetivo principal de conocer las opiniones de nuestro personal sobre aspectos importantes de su trabajo y de la vida en la organización en general.

En el archivo adjunto podrán encontrar los grupos para los talleres con sus horarios y lugares respectivos de encuentro, para efectuar la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional.

Usted es un pilar muy importante dentro de la institución, le agradecemos por su cooperación y apoyo que nos ayudarán al fortalecimiento y crecimiento de nuestra organización.

#### Recuerde que:

¡MANTENER UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL...
...ES RESPONSABILIDAD DE TODOS, QUIENES HACEMOS LA INSTITUCIÓN!



# **ANEXO 6**

Presentación, introducción al clima organizacional

# **CLIMA ORGANIZACIONAL**



¡Mantener un buen Clima Organizacional...
... ES RESPONSABILIDAD DE TODOS!



# ¿Qué es?

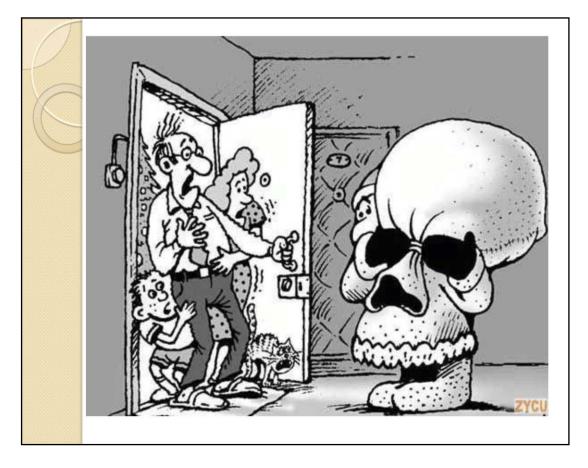




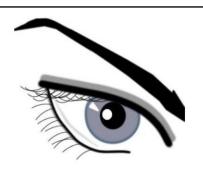
 Es producto de las percepciones que tienen cada uno de los miembros acerca del ambiente tanto físico como humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.











 Las percepciones del ser humano no son buenas ni malas, sencillamente es un cúmulo de experiencias o situaciones adquiridas del ambiente que nos rodea.





 En conclusión, es la forma en que el colaborador percibe su trabajo, desempeño, creatividad, productividad y satisfacción.



# Ventajas de un buen Clima Organizacional

- Los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo.
- Mayor coherencia entre lo que se dice y se hace.







- Genera mayor confianza en el entorno laboral.
- Sentirse orgulloso de pertenecer a la Institución.



- Menores índices de rotación.
- Ambiente de respeto y reconocimiento a través de los canales formales e informales.



- Comunicación eficaz.
- Compañerismo y camaradería.
- Niveles altos de satisfacción.



"Hacer planes sin el diagnóstico adecuado es como iniciar un tratamiento médico sin contar con los exámenes de laboratorio..."



Le agradecemos por su cooperación y apoyo que nos ayudarán al fortalecimiento y crecimiento de nuestra organización.

### Memo informativo.

Entrega de resultados sobre el estudio de clima organizacional.

#### LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Comunica a todos los colaboradores de Mutualista Azuay que, a partir del día sábado 10 de diciembre de 2011, se dará inicio a la presentación de resultados sobre el estudio de Clima Organizacional de la Institución y a su vez hacerles partícipes de los Talleres para elaborar propuestas de mejora sobre aspectos críticos de nuestro Clima Organizacional.

En el archivo adjunto podrán encontrar los grupos para los talleres con sus horarios y lugares respectivos de encuentro, para elaborar propuestas de mejora sobre factores críticos a trabajarse dentro del Clima Organizacional de Mutualista Azuay.

Usted es un pilar muy importante dentro de la institución, le agradecemos por su cooperación y apoyo que nos ayudarán al fortalecimiento y crecimiento de nuestra organización.

#### Recuerde que:

¡MANTENER UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL...
...ES RESPONSABILIDAD DE TODOS, QUIENES HACEMOS LA INSTITUCIÓN!



### Presentación.

Resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional.



### INFORME DE RESULTADOS DE CUESTIONARIOS DE CLIMA LABORAL APLICADOS AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN Diciembre 2011

## **OBJETIVO GENERAL**

Conocer las percepciones que tienen los colaboradores, que viven en el día a día en el ambiente laboral de Mutualista Azuay, en los siguientes factores: Comunicación, Liderazgo, Ergonomía y Recursos, Satisfacción, Relaciones laborales y Sentido de Pertenencia.



# **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la realidad que perciben los empleados de Mutualista Azuay.
- Conocer el grado de importancia que tienen los colaboradores frente a diferentes factores (Comunicación, Liderazgo, Ergonomía y Recursos, Satisfacción, Relaciones laborales y Sentido de Pertenencia).



# **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la visión futura que tienen los empleados de Mutualista Azuay.
- Conocer las debilidades y fortalezas percibidas por los colaboradores en la Institución.



# **JUSTIFICACIÓN**

- Es un claro diagnóstico que nos permite conocer cómo están percibiendo los colaboradores diferentes factores.
- Dichas percepciones nos ayudan a retroalimentar nuestros planes de acción.
- Que influirán directamente en la productividad, el desarrollo y la satisfacción de toda una Organización.



# **JUSTIFICACIÓN**

 Por esta razón, realizar un trabajo investigativo de este tipo, nos ayuda a encontrar cuáles son los puntos favorables y desfavorables que posee una empresa, con el objetivo final de buscar el crecimiento organizacional.



# **METODOLOGÍA**

- **Tipo de investigación**: Cuantitativa Cualitativa
- Piloto: Revisado por la Lcda. Lorena Reyes, Analista de Recursos Humanos e Ing. Claudio Peñaherrera, Subgerente de Recursos Humanos.
- Criterio de inclusión:

Todos los colaboradores de Mutualista Azuay, quienes de manera voluntaria y anónima llenarán las encuestas a aplicarse.



# **METODOLOGÍA**

• Factores a investigar:

Comunicación.

Liderazgo.

Ergonomía y Recursos.

Satisfacción.

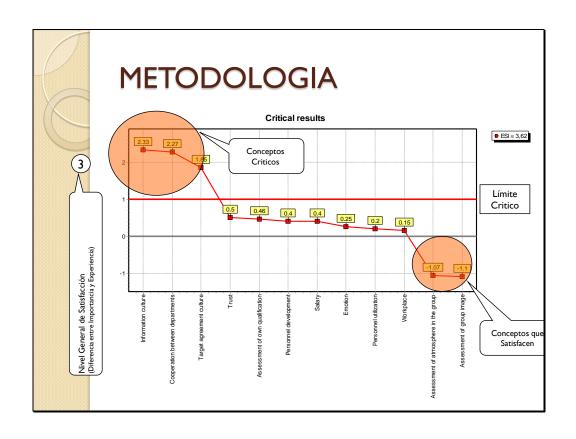
Relaciones laborales.

Sentido de Pertenencia.

 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se utilizará como herramienta un cuestionario estructurado (encuesta).





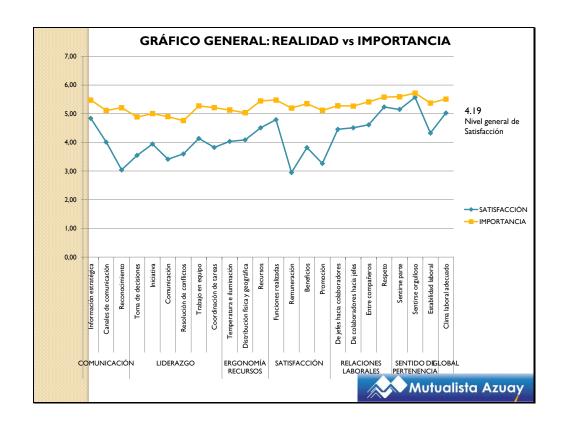
### **RESULTADOS OBTENIDOS**

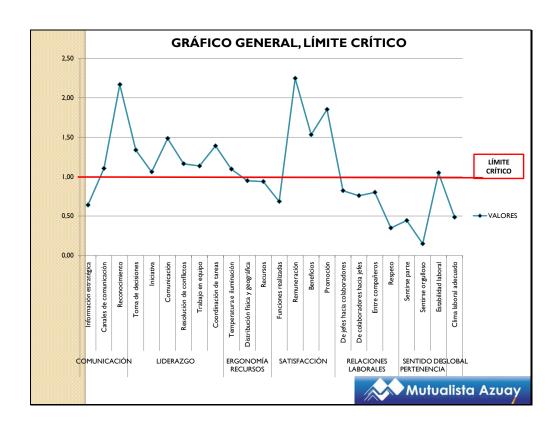
### Análisis cuantitativo

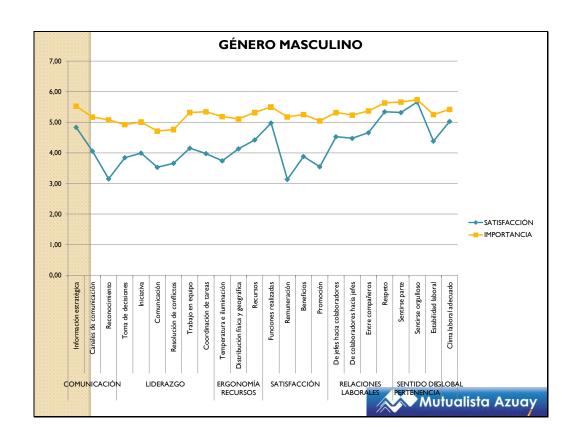
I Parte: Percepción que tienen los colaboradores sobre aspectos importantes de su trabajo y de la vida en la Institución.

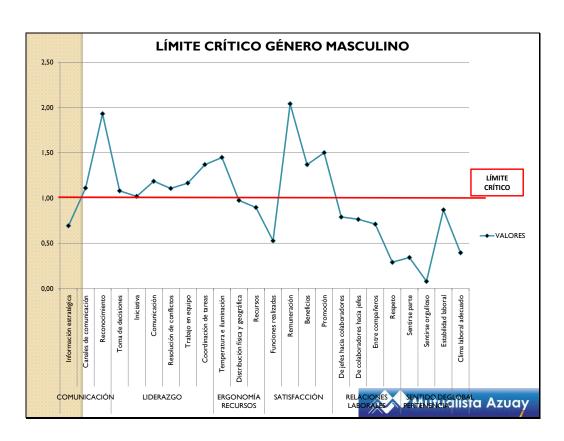
Il Parte: Visión general que tienen los empleados en cuanto al futuro de Mutualista Azuay.

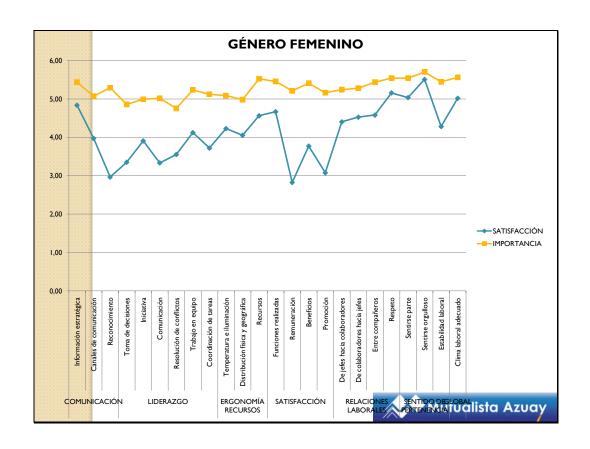


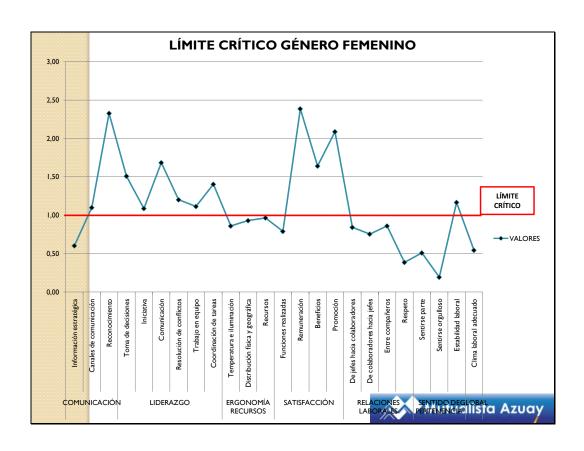


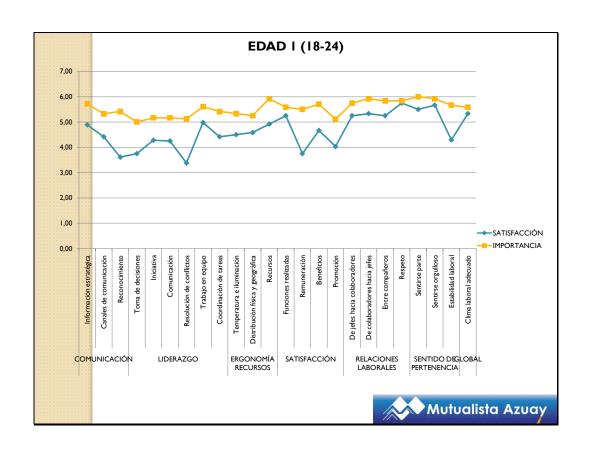


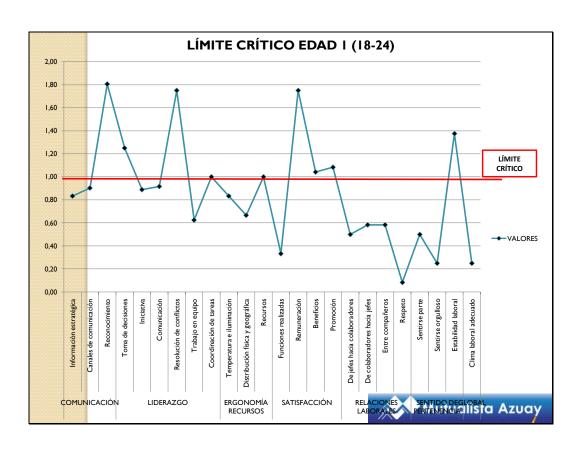


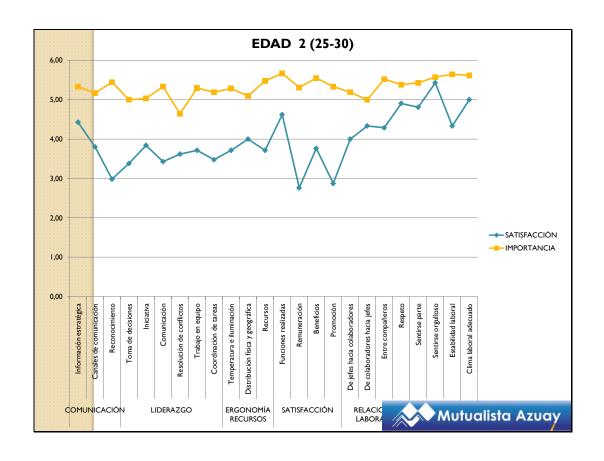


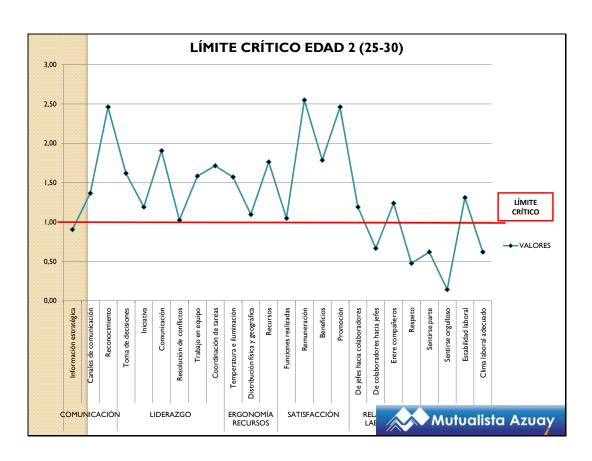


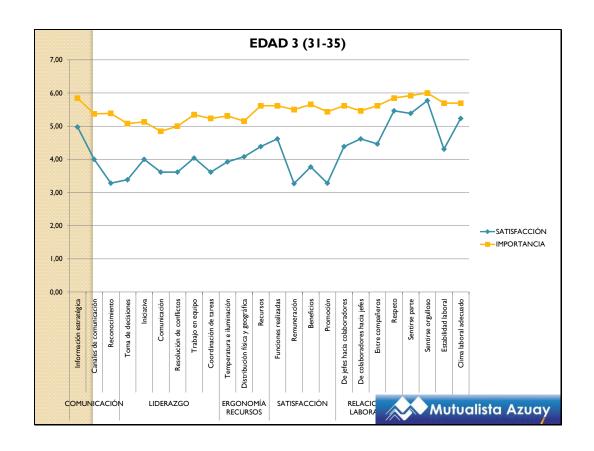


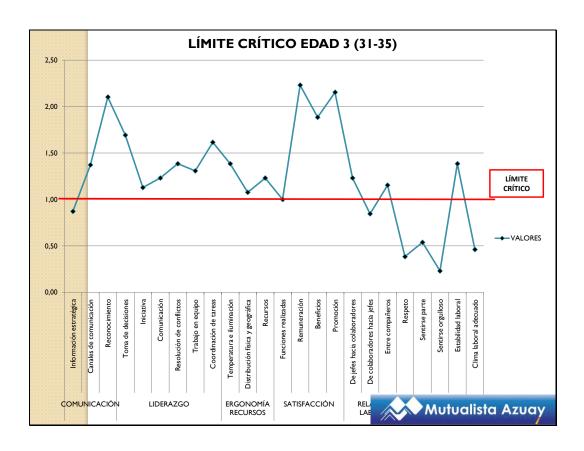


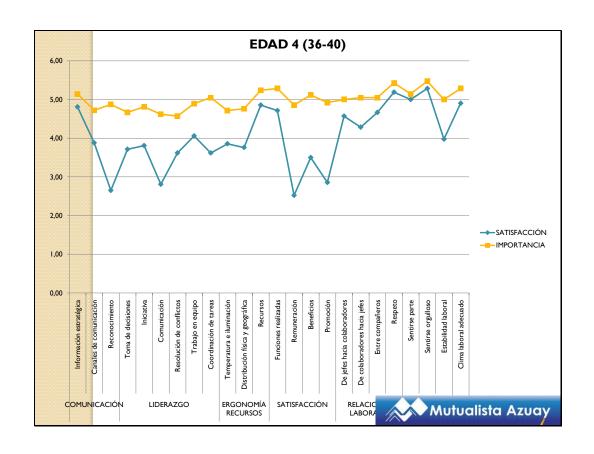


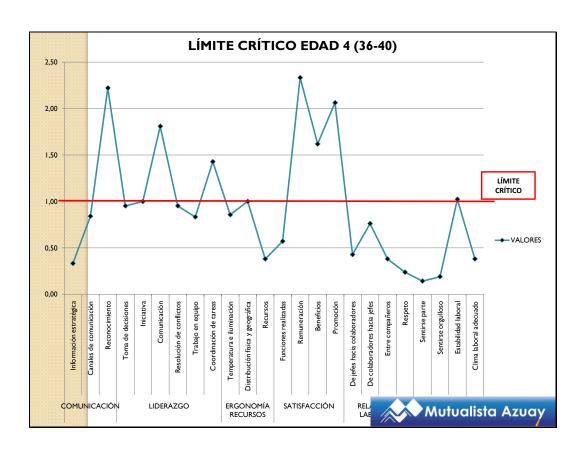


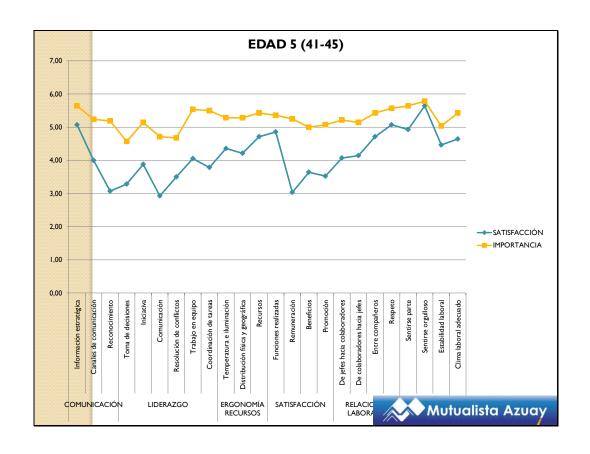


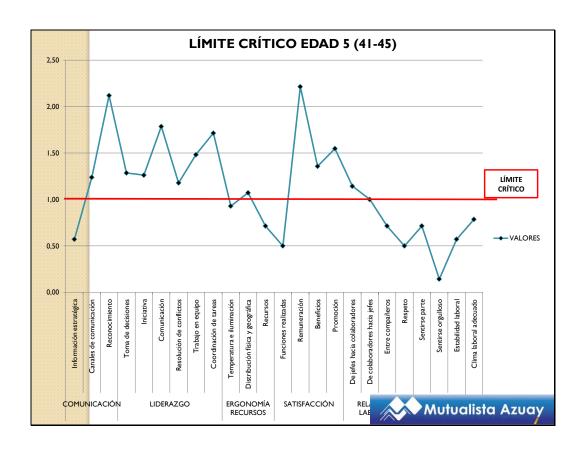


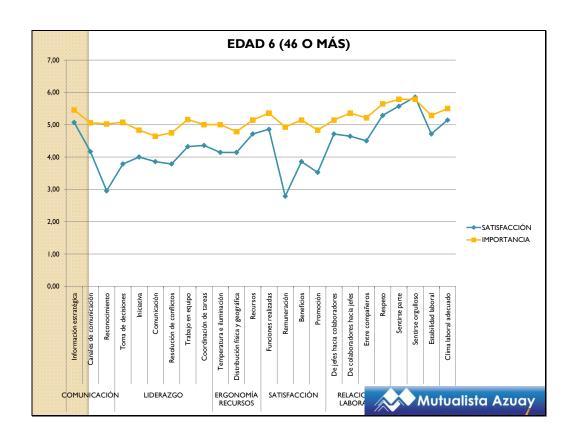


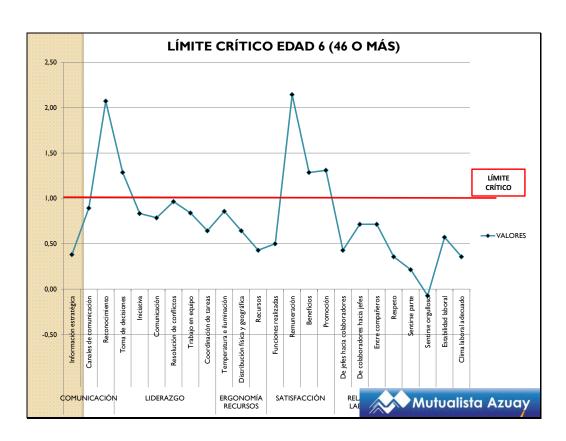


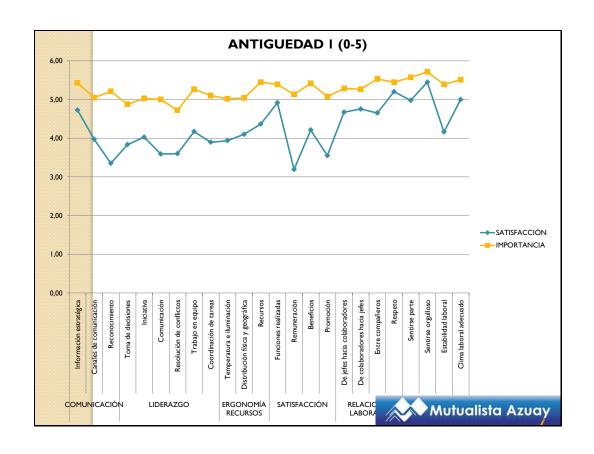


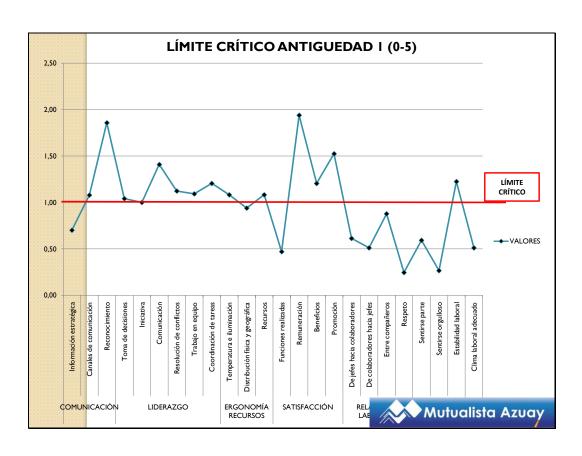


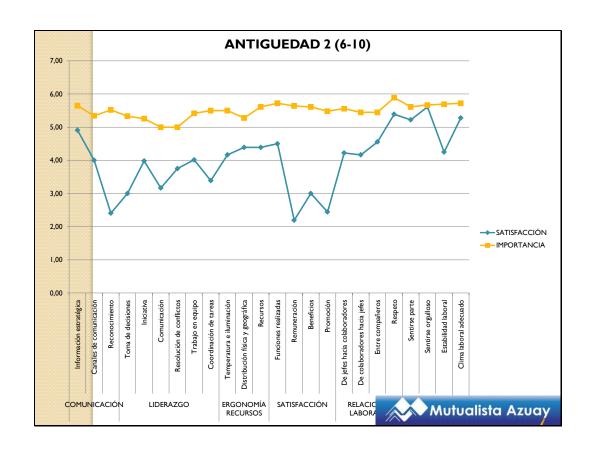


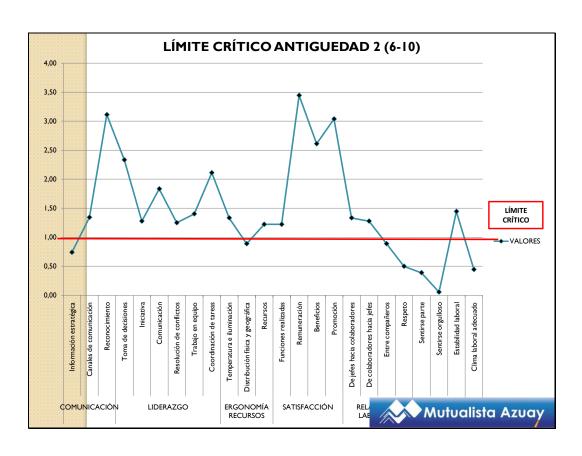


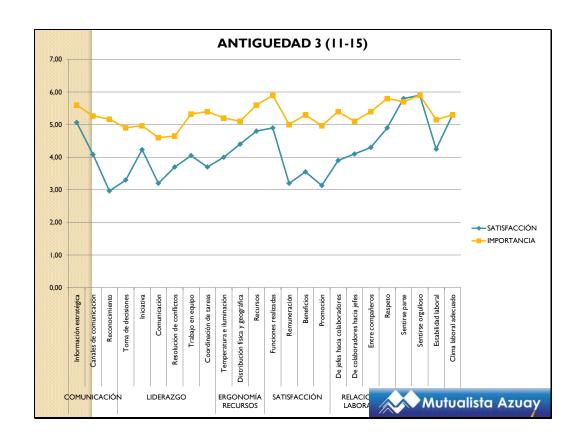


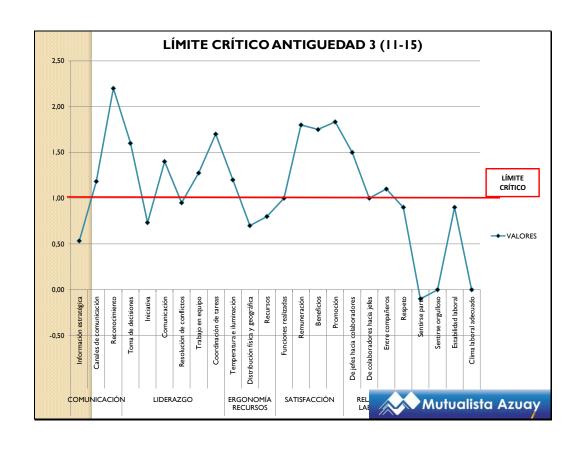


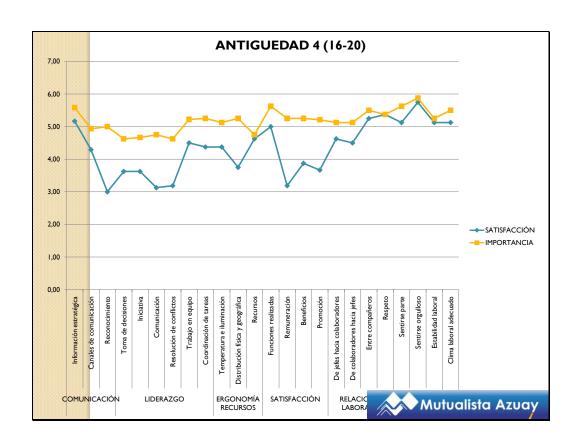


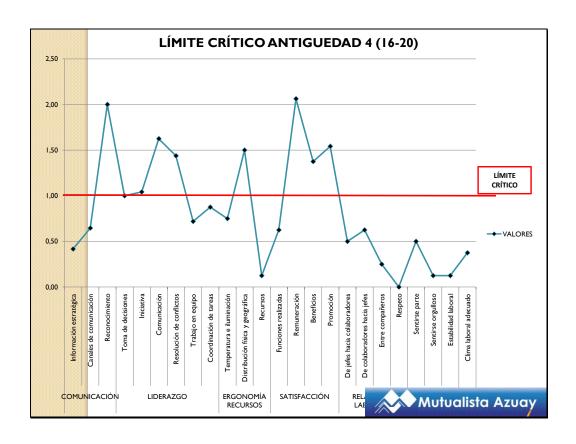


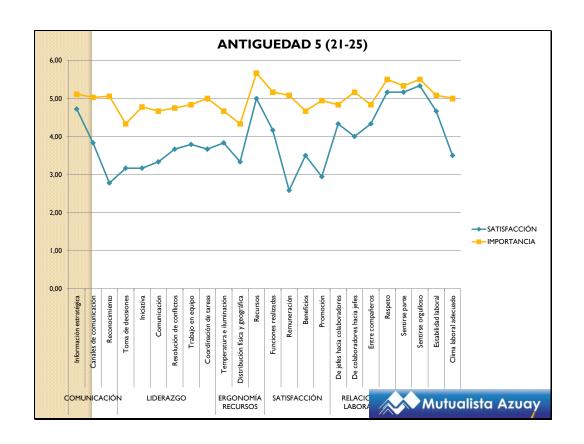


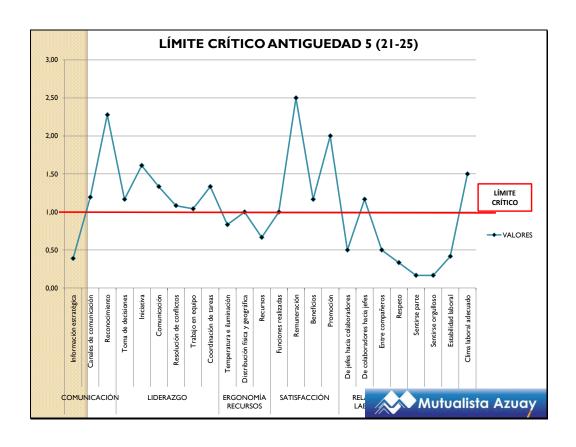


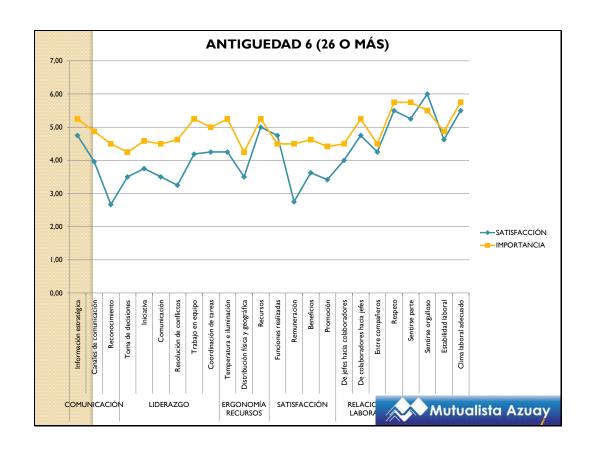


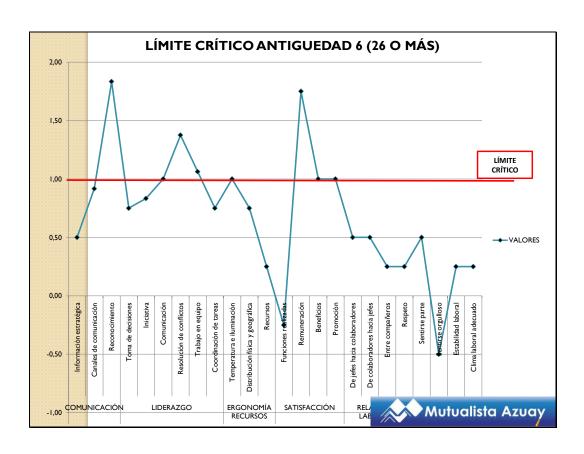


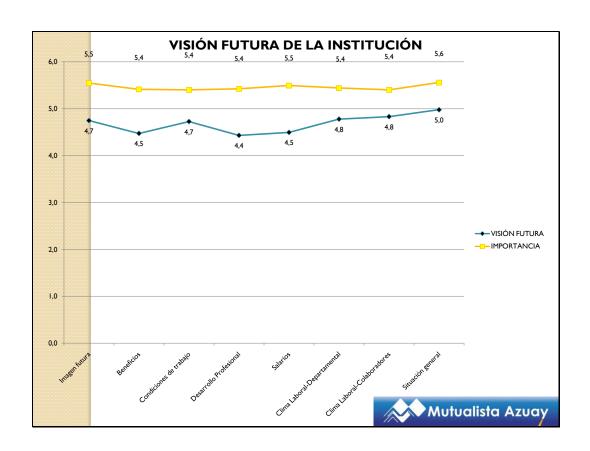












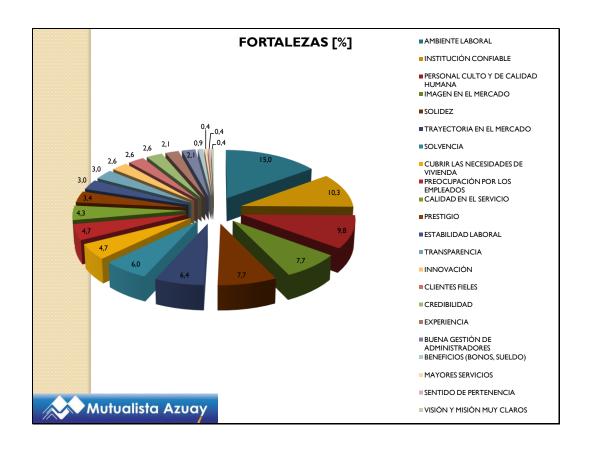
## **RESULTADOS OBTENIDOS**

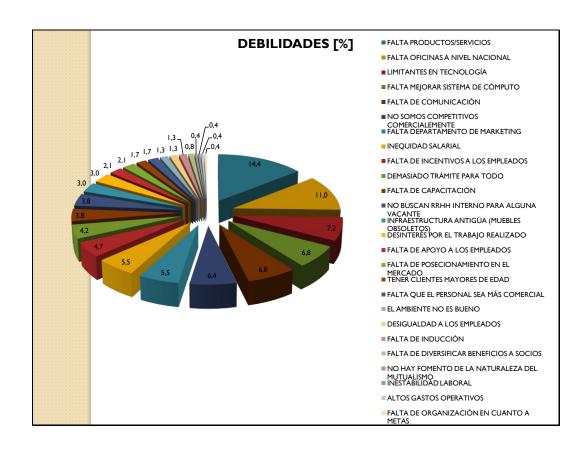
### Análisis cualitativo

I Parte: Percepción que tienen los colaboradores sobre las fortalezas que tiene Mutualista Azuay.

Il Parte: Debilidades de la Institución, de igual forma percibidos por los empleados.







## **CONCLUSIONES**

Subfactores a favor:

Información estratégica

Distribución física y geográfica

Recursos

Funciones realizadas

Relaciones laborales de jefes hacia colaboradores y viceversa

Relaciones laborales entre compañeros

Respeto

Sentirse parte u orgulloso

Aportar con actitudes positivas para generar un Clima Laboral



## **CONCLUSIONES**

Subfactores en contra:

Canales de comunicación

Reconocimiento

Toma de decisiones

Iniciativa

Comunicación

Resolución de conflictos

Trabajo en Equipo

Coordinación de tareas

Temperatura e lluminación

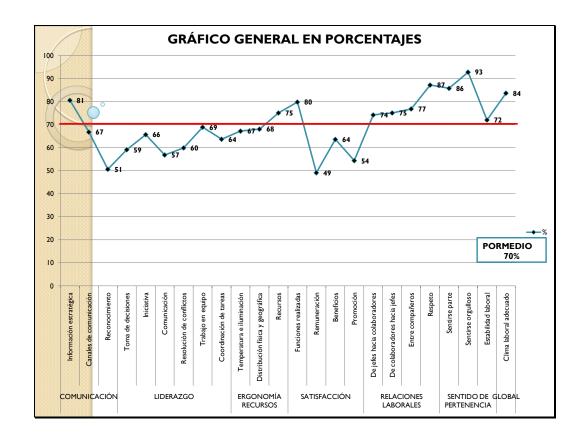
Remuneración

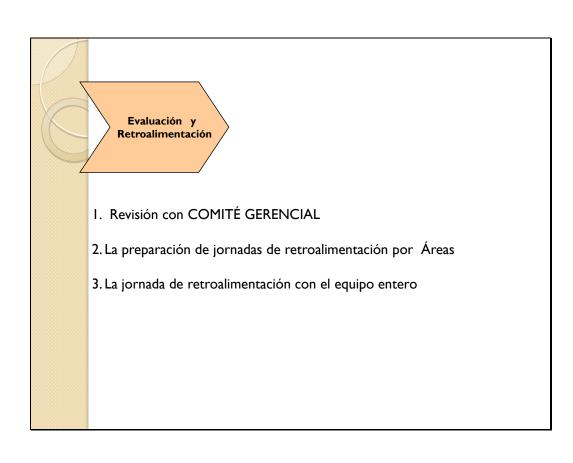
**Beneficios** 

Promoción

Estabilidad Laboral









- el facilitador hace un contrato de reunión con los participantes, por ejemplo:
  - todas las discusiones dentro de la reunión permanecen confidenciales
  - los participantes deciden qué sucede con los resultados
  - discusión abierta e informal dentro de la reunión
  - etc.
- el facilitador presenta los resultados estadísticos indicando aspectos positivos y críticos
- el análisis más profundo de aspectos críticos
- la importancia y consecuencias de aspectos críticos
- ¿ la discusión de escenarios alternativos (" Qué pueden hacerse?")
- la decisión sobre que puntos se comunicará al Comité Gerencial

No.49 Michael Neuheisel

#### Realización de planes De acción

- $\it i$  Si no decidido en las jornadas de retroalimentación, cada equipo realiza el plan de acción con responsabilidades claras (Qué  $\it ?i$ , Quien  $\it ?i$  Cuando  $\it ?)$ \*
- Se nombra coordinadores responsables
- Los propietarios de las acciones los llevan a efecto
- El seguimiento de las acciones en reuniones regulares de equipo o reuniones especiales se las realiza con el coordinador general del plan (Sub gerencia de RR.HH.)
- Una copia del plan de acción se envía a la Gerencia General (Gestión de Cambio) para luego evaluación.



Matriz de recolección de datos.

Plan de mejora continua.

Mutualista Azuay						
			PROPUESTA PAR	A EL PLAN DE AC	CIÓN	
AREAS DETRABAJO	MISTRUCCIONES BAPARTIDAS SEAN OPORTUNAS A LA MATRIZ Y AGENCIAS	DESCRIPCIÓN	MAILS OPORTUNOS, TALLERES Y LIAMADAS (CONFERMACIÓN DE LA COMUNICACIÓN A LLEGAR)	TODO EL PERSONAL	CUANDO MES 1	GESE RVA GO NES
	MAYOR IMPORTANCIA ALAS AGENCIAS, VALORAR EL TRABAJO DE LAS MISMAS CAPACITACIÓN PERMANENTE DE LOS PRODUCTOS DE		TEMER INDICADORES DE GESTIÓN TALLERES ANTES DE LANZAR EL	TODO EL PERSONAL TODO EL PERSONAL (ÁREAS	MES 1	PARTICULAR AZOGUES
	LA INSTITUCIÓN A TODO EL PERSONAL MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN INFORMACIÓN		PRODUCTO  CORREOS ELECTRÓNICOS A PERSONAS	COMERCIALES) TODO EL PERSONAL	MIS 1	
	INTERNA DE ACUERDO A LA DISPOSICIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS MAYOR APERTURA DE COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y		INVOLUCIRADAS RELINIONES ENTRE JEFES Y	,RDES	MES 1	
	SUBORDINADOS DOMINAR EL CARGO ASIGNADO		SLIBORDINADOS, TALLERES, CAPACITACIÓN PROFUNDA DEL PERSONAL Y DESIGNACIÓN CLARA DE FUNCIONES	ÁREA ADMINISTRATIVA Y RRIEH, CON APOYO DE JEFES DE AGENCIA	MES 2	
	CONTAR CON LOS EQUIPO DE OFICINA NECESARIOS FACILITAR LA COMUNICACIÓN		PUNCIONES MEDIOS ADECLIADO TANTO TECNOLÓGICOS Y HUMANOS MEDIANTE MEDIOS TECNOLÓGICOS	ÁREA ADMINISTRATIVA REFES DE ÁREAS INVOLLICRADAS Y	MES 2	
	DESARROLLAR LA PAGINA WEB (INVOLLICRAR		(OUTLOOK, MESSENGER, TELEFONÍA CELLILAR) SOLICITUD AL DEPARTAMENTO. DE	SISTEMAS  DEPARTAMENTO, DE SISTEMAS	MES 2	
	IMITUALISTA AZUAY-CUENTES) INTERCONECTAR A LAS ÁREAS TEMER UNA ESTACIÓN DE SERVICIO DIGITAL PARA EL		SESTEMAS CONOCER MANUALES DE FUNCIONES ENVIANDO UNA PROPUESTA A SESTEMAS	REFES INMEDIATOS COMITTÉ GERENCIAL	MES 2	
	CHENTE CREAR UN INFORMATIVO DIGITAL		(DESGLOSANDO LAS NECESIDADES DE LA PLATAFORMA) PERIÓDICO DIGITAL	TODO EL PERSONAL CON TURNOS.	TODOS LOS MESES	
	TEMER CANALES CORRECTOS Y MODERNOS  TEMER UN ADECUADO USO DE LAS HERRAMIENTAS DE		IMPLEMENTACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CHAT CAPACITACIÓN EN LAS HERRAMIENTAS	RIPHH Y SISTEMAS SISTEMAS TODA MUTUALISTA AZUAY	MES 3 MES 3	
	TRABAIO TEMER UN MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNO Y ÁGIL.		BOLETÍN ELECTRÓNICO (INFORMATIVO)	ÁREA DE MARKETING	MES 3	PROMOCIONES, VACANTES, INCENTIVOS, CHISTES, CUMPLEAROS, ETC.
2	CREAR UNA PAGINA WEB PARA QUE EL GRUPO INTERNO SUBA LA INFORMACIÓN DE ESTRATEGIAS		NOTICIAS NUEVAS Y DIARIAS	RRHH CON JEFES DE ÁREAS Y SISTEMAS	MES 6	
VLNOXOO	CREAR LA POLÍTICA DE UN BUEN USO DE LA TECNOLOGÍA UTILIZACIÓN ADECLIADA DE HERRAMIENTAS		PLAN DE MONITOREO Y CONTROL CONCIENTIZANDO AL PERSONAL	SISTEMAS Y PROCESOS  RIPHH, SISTEMAS Y PROCESOS Y TODO EL PERSONAL	MES 6 TODOS LOS MESES	
¥	TEMER POLÍTICAS DE INDUCCIÓN Y ENSEÑANZA DE LAS MUEVAS HERRAMIENTAS COMUNICAR LAS NUEVAS DECISIONES A NIVEL DE		TALLERES Y SEMINARIOS  DEPOSITARIO WEB	SISTEMAS GERENCIA GENERAL	EN CASO DE QUE LO AMERITE MES 3	
þ É	JEFATURAS/GERENCIAS COMUNICAR A TODOS IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN		CREANDO UN REGLAMENTO DE UTBLIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS.	RR.HH. (SISTEMAS Y PROCESOS	MES 6	
	CREAR UN COMITÉ DE COMUNICACIÓN RETROALIMENTAR LAS IDEAS Y EL DESEMPERO DEL EQUIPO DE TRABAJO			RIBHH PROCESOS JEFE DE ÁREA CON BLEQUIPO DE TRABAJO	MES 3 TODOS LOS MESES	
	RESPALDAR LAS DECISIONES E IDEAS (INFORMACIÓN) DEL EQUIPO DE TRABASIO MANTENER UNA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL		REUNIONES DE TRABAJO	COORDINADOR DEL EQUIPO DE TRABAJO TODAS LAS ÁREAS INVOLUCRADAS	EN CASO DE QUE LO AMERITE EN CASO DE QUE LO AMERITE	
	DIFUNDIR EL MANUAL DE PRODUCTOS, INDICADORES Y RESOLUCIONES DE CADA ÁREA MEJORARA LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ENTRE		DIAPOSITIVAS O COMUNICADOS INTERDEPARTAMENTALES RELINIONES ENTRE ÁREAS	COMITÉ DE COMUNICACIÓN (A CREAR) JEFE DEPARTAMENTO	EN CASO DE QUE LO AMERITE  EN CASO DE QUE LO AMERITE	
	LAS ÁREAS IMPLEMENTAR EL CORREO ELECTRÓNICO A TODOS		INVOLUCRADAS GESTIONAR CON EL DEPARTAMENTO. DE PROCESOS	DEPARTAMENTO, DE PROCESO	MES 4	
	INFORMAR LOS SERVICIOS BÁSICOS  UN IMEJOR CANAL DE COMUNICACIÓN CON LAS GERENCIAS Y JEPES DEPARTAMENTALES		GUÍAS DIDÁCTICAS Y DINÁMICAS  CREAR CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.	CADA ÁREA - SISTEMAS - MARKETING GERENCIA GENERAL, GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES	EN CASO DE QUE LO AMERITE MES 4	PLANIFICACIÓN CON LOS JEPES DIRECTOS, CONCRETAMIENTE EN EL CASO DE LA AGL AZOGUES.
	GEREIRCIAS TIEFES DEPARTAMENTALES			DEPARTAMENTALIS.		AZCROUES.
	INTEGRACIÓN DE COMUNICACIÓN CON ELPERSONAL DE SERVICIOS		LAS INSTITUCIÓN. UNA COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN CON EL JEFE DEPARTAMENTAL POR	JEFE DE SEGURIDAD Y SERVICIOS GENERALES	EN CASO DE QUE LO AMERITE	
	COMILINICAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA		MEDIO DEL CORREO ELECTRÓNICO.	JEPES DEPARTAMENTALES Y TODO EL	EN CASO DE QUE LO AMERITE	
	INSTITUCIÓN. CREACIÓN DE UN BOLETÍN INFORMATIVO		BOLETÍN BUFORMATIVO VIRTUALE BMPRESO CON TODAS LAS NOVEDADES	PERSONAL SECRETARIA GENERAL	TODOS LOS MESES	RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN DENE SEX POR CADA ÁREA Y DEPARTAMENTO.
	MAYOR APERTURA CON JEFES Y SUBALTERNOS.		DE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y EVERTOS CON DISPOSICIÓN DE TODO EL PERSONAL, PARA PLANTEAR LAS	JEFES DEPARTAMENTALES Y EQUIPO DE TRABAJO	MES 4	
	TRABAJAR COORDINADAMENTE CON TODAS LAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN		PERSONAL, PARA PLANTEAR LAS NECESIDADES. MAYOR COMUNICACIÓN , PLANIFICACIÓN , DISPOSICIÓN Y	TRABAIO GERENTES DE ÁREAS Y EFES DEPARTAMENTALES	MES 4	
	APOYO DE LAS DIFERENTE ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN	<u> </u>	COMPRENSIÓN APOYO ENTRE EL PERSONAL Y HORARIOS ESTANDARIZADOS	PROCESOS Y RIGHH	MES 1	ESTANDARIZADO: SOPORTE OPERATIVO EN LAS HORAS DE ATENCIÓN DE LAS AGENCIAS.
TRABAD BN BOLIPO	SOPORTE, EQUIPO DE APOYO DE ACUERDO AL HORARIO DE AGENCIA COLABORACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA		APOYO ENTRE EL PERSONAL Y HORARIOS ESTANDARIZADOS APOYO EN LA GESTIÓN DE LA AGENCIA	PROCESOS Y RIPHH PERSONAL DE AGENCIA	MES 1	ESTANDARIZADO: SOPORTE OPERATIVO EN LAS HORAS DE ATENCIÓN DE LAS AGENCIAS.
	AGENCIA OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO PARA EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS CON TRABANO ERICAZ		CONOCIMIENTO TIROFUNDO DE CADA PUESTO PARA APOYAR (VACANTES	EMPLEADOS DE LA AGENCIA	MES 1	
	DETALLAR UN PLAN DE ACCIÓN ESPECIFICO DEFINIR FUNCIONES CON CLARIDAD		CUBRIR) REUNIONIES OTORGAR FUNCIONIES ESPECIFICAS QUE ESTÉN EN EL MANUAL	PERSONAL DE AGENCIA PROCESOS	TODOS LOS MESES MES 2	
	TENER CAPACITACIONES SOCIALIZAR A LAS ÁREAS COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS		CURSOS DE CAMPOS REUNIONES FIRMA DE ACUERDOS	RIBHH RIBHH ÁREAS BAPLICADAS	MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 2 TODOS LOS MESES	DEBESÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN MENSUALMENTE
	DISTRIBUCIÓN DE TRABARO EQUITATIVO  HACER UN ESTUDIO SOBRE LOS PROBLEMAS		EVALUACIÓN DE LA CARGA DE TRABANO RELINIONES	EQUIPO (TODOS) JEFATURAS Y RRHH	TODOS LOS MESES MES 1 - 2 - 3 - 9	
	FRECUENTES QUE EXISTEN CONCICER LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS COMPAÑEROS INTEGRACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO DE LAS		SOCIABILIZAR MANUAL DE FUNCIONES RELINIONES CON ÁREAS AFINES	RECHH REFATURAS Y REFER	MES 2	
	DIFERENTES ÁREAS DIFERENTES ÁREAS RESPETO A LAS PERSONAS Y ALTRABAJO DE LOS COMPAÑEROS.		DANDO A CONOCER EL TRABADO DE LOS COMPAÑEROS MEDIANTE REUNIONES	TODO EL PERSONAL	MES 2	
	CONOCER LOS OBJETIVOS DEL ÁREA Y EL APORTE QUE		CON EL EQUIPO DE TRABAJO REUNIONES PARA CONOCIMIENTO DE	TODO EL PERSONAL	MES 4 - 8	
	ERINDA A LA INSTITUCIÓN. QUE LOS JEFES SON LOS LIDERES DEL EQUIPO DE TRABANO.		MANUALES Y POLÍTICAS QUE EL LÍDER SE INVOLLICRE Y CONOZCAN LAS ACTIVIDADES DE EQUIPO	JEPES DEPARTAMENTALES Y EQUIPO DE TRABANO		
	DELEGACIÓN DE FUNCIONES		DETRABAJO. MEJOR DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES PARA EVITAR CARGAS DE TRABAJO.	JEPES DEPARTAMENTALES	MES 4 - 8	
	PLANIFICAR Y COORDINAR EL TRABAIO TRABAIAR EN BASE DE OBJETIVOS COMO ÁREA RETROALIMENTAR LA GESTIÓN DE LAS TAREAS		PLAN DE TRABAIO BIODCADORES Y ESTADÉSTICAS DE LA GESTIÓN REALIZADA RELINIONES, CORREO BITTERNO	TODO EL EQUIPO DETRABAJO TODO EL EQUIPO DETRABAJO JEFE DE ÁREA	TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES EN CASO DE QUE LO AMERITE	
	REALIZADAS DELEGAR RESPONSABILIDADES		PLAN DE TRABAIO QUE IDENTIFIQUE EL	JEFE DE EQUIPO AL INICIO DE UN PROVECTO RIGHH	AL INICIO DE UN PROYECTO	
	INTEGRAR AL EQUIPO DE MUTUALISTA AZUAY APOYO DE LAS OTRAS ÁREAS.		ORTENBADO Y ENTREGANDO INFORMACIÓN OPORTUNA	TODO LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN	MES 6-12 MES 3	REDUCIR EL TIEMPO DE LA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN.
	CDORDINACIÓN Y PLANIFICACIÓN DELTRABAIO PERIÓDICAMENTE CDORDINACIÓN CON LOS DIFERENTES		ESTANDARIZADOS	SISTEMAS Y PROCESOS SISTEMAS Y PROCESOS	MES 1	
	DEPARTAMENTOS DE APOYO PARA TENER RESULTADOS EN EL CRECIMIENTO LABORAL DEFINIR RESPONSAIBLIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS (		DETALLANDO LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL	PERSONAL DE AGENCIA	MES 1	
	DEFINIR FUNCIONES CON CLARIDAD		PLANIFICANDO REUNIONES DE PLANIFICACIÓN	JEFE DE AGENCIA PERSONAL INVOLLICRADO	MES 2 TODOS LOS MESES	
1	REALIZACIÓN DE PLAN DE TRABAJO				MES 2	
l se	DISARROLLAR UN SCORING DE TAREAS INTERNAS INDIVIDUALES SOPORTE DEL ÁREA DE SISTEMAS PARA LAS		MIDIENDO EL TIEMPO LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS SISTEMAS INFORMÁTICOS	RIGHH Y PROCESOS SISTEMAS	MES 2	
TAMENS	DESARROLLAR LIN SCORING DETAREAS BITTERNAS BIDDIVIDUALSÁREA DE SISTEMAS PARIA LAS AUTOMATIZACIÓN DET MARIAS DE LAS ÁREAS SOCIEBLEZACIÓN DEL MARIAT. DE PUNCOUN PARAMETRIBACIÓN DE DOCUMENTACIÓN		DESEMPEÑO DE LAS TAREAS SESTEMAS INFORMÁTICOS TALLERES HACER UNA MATRIZ, SOCIALIZAR Y CAPACITAS	RIGHH Y PROCESOS		SK DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANFFICACIÓN PERIÓDICA
SNIETARS	DESPRIBULAR UN SCORNE DE TAREAS RITERIAS BIOTRIDUADAS AUSTRA DE SETURAS FARIA LAS AUTOMATISAÇÃOS DES AUSTRAS FARIA LAS AUTOMATISAÇÃOS DES AUSTRAS DE TAREÃOS PARAMETISAÇÃOS DES AUSTRAS DE TARECÓSI PARAMETISAÇÃOS CON PERSONAL DE SERVICIO CIERAN POLÍTICAS A BIFINE, DE COORDINAÇÃOS DE CIERAN POLÍTICAS A BIFINE, DE COORDINAÇÃOS DE		DESEMPERO DE LAS TAREAS SISTEMAS BIFORMÁTICOS TALLERES HACER UNA MATRIZ, SOCIALIZAR Y CAPACITAR COMUNICACIÓN CON GERENCIA ADMISSITEATIVA BELINICIOSE, PARA VOE CHE TAREAS SE	RIGHH Y PROCESOS  SISTEMAS  RIGHH	MIES 2 TODOS LOS MIESES	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANNYCACIÓN PERIÓDICA
NOCK LE TAREKS	DESARROLLAR LIN SCORING DETAREAS BITTERINAS BIDDIVIDUALSÁREA DE SISTEMAS PARIA LAS AUTOMATIZACIÓN DET MARIAS DE LAS ÁREAS SOCIEBLEZACIÓN DEL MARIAT. DE PUNCOUN PARAMETRIBACIÓN DE DOCUMENTACIÓN		DESEMBRIGO DE LAS TAREAS SETEMAS BIFLEGRAFICOS TALLERS MACER LIBA MATTRE, SOCIALERA Y CAPACITOR CORMUNICACIÓN CON CEREBICIA ADMINISTRATIVA RESINICIONES PARA VIR CIDE TAREAS SE ESTIMONES PROCESOR CON LEVANTAMENTO DE PROCESOR CON LEUNINOSES PROCESOR CON	RIGHT Y PROCESOS SISTEMAS RIGHT ÁRRAS BAPTICADAS ÁRRAS BAPTICADAS	MISS 2 TODOS LOS MISSES TODOS LOS MISSES TODOS LOS MISSES TODOS LOS MISSES	SE DEBERÍA HACEK UMA HEVISIÓN V PLANBYCACIÓN PERIÓDICA
	DES-REGILLAR LIS SCORNEG DE TAREAS BITERIAS BIOVIDUALISMO DE SENTIMOS PARA LAS ALTOMATICACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS SOCIORIBIZACIÓN DEL MARIAL DE FUNCIÓN PARAMETRIBACIÓN DE DECLIMENTACIÓN COGREBIAGACIÓN CON PERSONAL DE SERVICIÓ CEDEN PERFITASA A HARB DE COORDINACIÓN DE ENVISIÓN DE PROCESSOS BEVISIÓN DE PROCESSOS ELABORACIÓN V EVALUACIÓN DE CRONOGRAMAS ELABORACIÓN V EVALUACIÓN DE CRONOGRAMAS		DESEMBERIO DE LAS TAREAS SETEMAS BIFLORANTICOS TALLERS	REGION PROCESOS  REGION  REGIO	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 MES 6 - 32 MES 6 - 32	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN V PLANENCACIÓN PERIÓDICA
	DES-RECOLARE UN SCORNEG DE TAREAS RITERIAS DESCRIPTOR DE CARACTERÍSTICO DE LA SERVICIO DE LA POLÍTICA A INFAL DE CODICIONACIÓN DE SERVICIO DE LA POLÍTICA DE ANTICIO DE LA POLÍTICA DE LA SERVICIO DE LA POLÍTICA DE LA SERVICIO DE LA POLÍTICA DE LA SERVICIO DE PROCESOS REVISIÓN DE PROCESOS DE CADORACIÓN Y EVALUACIÓN DE CICIO GRANAS ESTANDECER TREMPOS PARA EL DISANDICALO DE CADORACIÓN DE LA POLÍTICA DE LA SERVICIO DEL SERVICIO DEL SERVICIO DEL SERVICIO DE LA SERVICIO DE LA SERVICIO DE LA SERVICIO DEL SERV		DESEMBERO DE LAS TAREAS SETEMAS BIFURANTICOS TALLERS: HACER UBB AMTRE, SOCIALIZAR Y CAPACITAR COMPLICACIÓN CON GREENCIA DESEMBERACIÓN CON GREENCIA RELINIORES PARA VIR CRE TAREAS SE TARIALECTORES PARA VIR CRE TAREAS SE TARIALECTORES PARA VIR CRE TAREAS PARA DE TRABANO  PARA DE TRABANO	REBRILY PROCESOS  REBRIL AGRISS BAPTICADAS  AGRISS BAPTICADAS  AGRISTIMAS Y BRUBH  REARR, Y PROCESOS  GUBERTES Y SARGEREBRITES DE ÁREAS  AFRE DE EQUIPO  APRE DE EQUIPO	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 MES 6 - 32 AL MICO DE UN PROVECTO AL MICO DE UN PROVECTO	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN PERIÓDICA
	DESPRICICIANE UN SCORNE DE TAREAS RITERIAS  BIOTRIBULIAS DE SA DES RETURNAS PARA LAS  AUTOMOTIVACIÓN DEL MARIANTS PARA LAS  AUTOMOTIVACIÓN DEL MARIANTA DE FUNICIÓN  PARAMETRIZACIÓN DE DE COLUMENTACIÓN  COORDINACIÓN CON PERSONAL DE SERVICIO  CREAR POLÍTICAS A RIPRE. DE COORDINACIÓN DE  TARRAS ENTIRE EXTRUSAS  REVISIÓN DE PROCESOS  ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE CRONOGRAMAS  ESTÁRBECER TEMPOS PARA EL DESARROLLO DE CADA  TARRA  CESTARRECER UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS  CODRIGINACIÓN DE TARRAS CON OTROS  DEPARTAMENTOS.		DESEMBRIO DE LAS TAREAS SETEMAS BIFLORARÁTICOS TALLERS	BUBBHY PROCESOS  SETEMAS  BUBBH  AREAS BRIMLEADAS  AREATURIAS Y BUBBH  REAHL, Y PROCESOS  GERBHTES Y SUBGREBHTES DE ÁRLAS  REE DE EQUIPO	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 MES 6 - 32 AL MICIO DE UN PROYECTO	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANNYCACIÓN PERIÓDICA
	DES-RECOLAR LIN SCORNE DE TAREAS BITERIAS  INDOVIDULAS. DIRA DE SENTINAS PARA LAS  AUTOMATICACIÓN DEL ANAMAL DE FUNICIÓN  AUTOMATICACIÓN DEL TAREAS DE LAS ÁBEAS  SOCIABRIZACIÓN DEL MARIAL DE FUNICIÓN  PARAMATERIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN  CODELENA LOS EL CONTROLA DE SERVICIÓ  CEERR POLÍTICAS A NIVEL DE COORDINACIÓN DE  ENVIRÓN DE PROCESSOS  EL ARBORACIÓN VEVALUACIÓN DE CRONOGRAMAS  ESTABLECER TERMOSO PRARA EL DESARROLLO DE CADA  TAREA  ESTABLECER UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS  CODRIGINACIÓN DE TARBAS DED GITOS  CODRIGINACIÓN DE TARBAS DE OBJESTICA EN UNA TARBA  ESTABLECER UN RESPONSABILE POR CADA TARBAS  CORREGIOS DE TARBAS DED GITOS  RESTITECAS LOS CUERLOS DE BOTIELA EN UNA TARBA  ESTABLECER UNA RECULADA DEL COS CONTROLAS EN  EXPENSABLA LOS CUERLOS DE BOTIELA EN UNA TARBA  ESTABLA DE CADA CADA CONTROLAS DE CONTROLAS EN  RESTITECAS LOS CUERLOS DE BOTIELA EN UNA TARBA  ESCULTAR AUGULADA AUGULA LOS COMPAÑERIOS DE ÁBEA  VADO DE TARBAS DE COMPAÑERIOS DE T		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETEMAS BINCHARÁTICOS  TAMERES TAMER	REBRILY PROCESOS  SETEMAS  REBRIL  ÁREAS BRATILKADAS  AREAT BRATILKADAS  ARTATURAS Y BREBL  RETHIL Y PROCESOS  GERBRITES Y SURIGEREBITES DE ÁREAS  APE DE EQUIPO  ARTE DE EQUIPO  ARTE DE EQUIPO  DEPARTAMENTO.  DEPARTAMENTO.	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 MES 6 - 32 AL BIECO DE UN PROVECTO BE CASO DE QUE LO AMMENTE BE CASO DE QUE LO AMMENTE	SE DERREÑA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN PERIÓDICA
	DESPRICICIANE UN SCORNE DE TAREAS RITERIAS  BIOTRIBULIAS DE SA DES RETURNAS PARA LAS  AUTOMOTIVACIÓN DEL MARIANTS PARA LAS  AUTOMOTIVACIÓN DEL MARIANTA DE FUNICIÓN  PARAMETRIZACIÓN DE DE COLUMENTACIÓN  COORDINACIÓN CON PERSONAL DE SERVICIO  CREAR POLÍTICAS A RIPRE. DE COORDINACIÓN DE  TARRAS ENTIRE EXTRUSAS  REVISIÓN DE PROCESOS  ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE CRONOGRAMAS  ESTÁRBECER TEMPOS PARA EL DESARROLLO DE CADA  TARRA  CESTARRECER UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS  CODRIGINACIÓN DE TARRAS CON OTROS  DEPARTAMENTOS.		DESEMBERIO DE LAS TAREAS SETEMAS BIFLORRANTICOS TALLERS TALLER	REGILI Y PROCESOS  REGILI REGILI REGILI REGILI RELLE Y SUBGERENTES DE AREAS  REGILI RELLE Y SUBGERENTES DE AREAS  REGILI RELLE Y SUBGERENTES DE AREAS  REGILI REGIL	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 AL MICO DE UN PROYECTO AL MICO DE UN PROYECTO AL MICO DE UN PROYECTO BI CASO DE QUE LO AMBRITE AL MICO DE UN PROYECTO BI CASO DE QUE LO AMBRITE TODOS LOS MESES MES 2	SE DEBERÍA HACEK UMA HEVISIÓN V PLANBYCACIÓN PERIÓDICA
	DES-RECOLAR EM SCORNEG DE TAREAS BITERIAS  INDOVIDUALES DE ASSENTINAS PARA LAS  BIOMOGUALES DE ASSENTAS PARA LAS  AUTOMATICACIÓN DE TABLEAS DE AJA ÁBERAS  SOCIABILIZACIÓN DE TABLEAS DE AJA ÁBERAS  SOCIABILIZACIÓN DE TABLEAS DE AJA ÁBERAS  CODERBINACIÓN DE DOCUMENTACIÓN  DE CODERBINACIÓN CON DESCRICTO  DE PROCESOS  ELABORACIÓN V EVALUACIÓN DE CIRCINOGRAMAS  EXTABLECER TERMOS PARA BLOESABROCIALO DE CADA  TABLEA  ESTABLECER TERMOS PARA BLOESABROCIALO DE CADA  TABLEA  CODERBINACIÓN DE RACINDO DE BOTIELLA EN UNA TABLEA  CODERBINACIÓN DE CALTIVO DOES DE PROCESOS  CODERBINACIÓN DE ACTIVIDADES MAS BIFICACIÁNTES  PARA BIFICACIÓN DE ACTIVIDADES MAS BIFICACIÁNTES  CONCIEMBACIÓN DE FUNCIONES DE CADA EMPLADO  CONCIEMBATO DE FUNCIONES DE CADA EMPLADO   CONCIEMBATO DE FUNCIONES DE CADA EMPLADO   CONCIEMBATO DE FUNCI		DESERVABIGO DE LAS TRABEAS SETEMAS BIFLORRANTICOS TALLERS: HACER URB AMTREZ, SOCIALIZAR Y CAPACITAR COMMUNICACIÓN COM GREENCIA SUMMINICACIÓN COM GREENCIA REJENTORES PARA VIR CRIE TRABEAS SE REJENTORES PARA VIR CRIE TRABEAS SE REJENTAMENTO DE PROCESOS COM REJENTAMENTO DE PROCESOS COM REJENTAMENTO DE PROCESOS COM REJENTAMENTO DE PROCESOS COM PARA DE TRABADAO REJENTAMENTO DE PROCESOS COM REJENTAMENTO DE PROCESOS COM REJENTAMENTO DE PROCESOS CONICIONAS REJENTAMENTO REJENTA	REGILI Y PROCESOS  REGILI AREAS MINICADAS  RECULIAS Y REGILI RELIGITA Y REGILI REGILI RELIGITA Y REGILI REGILI RELIGITA Y REGILI RELIGITA	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 MES 6 - 32 AL BINCO DE UN PROVECTO BL CASO DE QUE LO AMBERTE TODOS LOS MESES MES 2 MES 3 - 32 AL BINCO DE UN PROVECTO BL CASO DE QUE LO AMBERTE TODOS LOS MESES MES 2 MES 3 MES 2 MES 3	SE DEBERÍA HACEK UMA REVISIÓN V PLANBYCACIÓN PERIÓDICA
	DESPRICILLAR LIN SCORNEG DE TAREAS BITTERINAS BIOTRIDUCIALORIA DE SENTINAS PARA LAS AUTOMATICACIÓN DE LA CARRON SE PARA LAS AUTOMATICACIÓN DE LA CARRON SE PARA ABEAS SOCIAMBERZACIÓN DE DE COLLIMENTACIÓN DE CONTROLORIA DE SENVICIÓ CREAR POLÍTICAS A BITME. DE COORDINACIÓN DE CORREDA DE TIME EXTRUTURAS REVENCIÓN DE PROCESSOS  ELABORACIÓN Y EVALULACIÓN DE CRONOGRAMAS ESTABLECER TERMOS PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREAS ESTABLECER UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS CODRIGINACIÓN DE TRABEAS COM OTROS DEPARTAMECRE UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS COCREDIDAD A CONTROLORIA DE CONTROLORIA ESTABLECER UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS COCREDADA LOS CUENTAS DE ELOTELA EN UNA TAREA ESTABLECER UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS COCREDADA VA PORVAR A LOS COMPAÑEROS DE RESPONSABLE POR CADA TAREAS COCREDADA VA PORVAR A LOS COMPAÑEROS DE RESPONSABLE POR CADA TAREAS COCREDADA VA PORVAR A LOS COMPAÑEROS DE RESPONSABLE PLAMBERCACIÓN DE LAS ACTINDORDES MAS BINDICITANTES. PLAMBERCACIÓN DE LAS ACTINDORDES DE CADA ENVELADO ESTABLORABEZACIÓN DE PARÂMETICOS RESTITUCIONAL Y POR ÁBEZAS CALERIA DE REPLACACIÓN DE ACUENDO AL ENDORMENTO DE PUNICIONES DE CADA ENVELADO ESTABLORABEZACIÓN DE PARÂMETICOS RESTITUCIONAL Y POR ÁBEZAS CALERIANO TO INMEDIENCIA.		DESERVABIGO DE LAS TARGEAS SETEMAS BINCHARÁTICOS  TALLERES TALLERE	REBRILY PROCESOS  SETEMAS  RESH  ÁREAS BRIPLICADAS  AREAT BRIPLICADAS  AREAT BRIPLICADAS  AREAT BRIPLICADAS  AREAT BRIPLICADAS  AREAT BRIPLICADAS  AREAT BRIPLICADAS  AREA DE EQUIPO  AREA DE EQUIPO  AREA DE EQUIPO  DEPARTAMENTO  DEPARTAMENTO  DEPARTAMENTO  AREA DE ESTANTAMENTAL CON ELECUIPO  DEPARTAMENTO  AREA DEPARTAMENTAL CON ELECUIPO  OTTAMENAD.  TODO EL PERSONAL	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 MES 6 - 32 AL BICCO DE UN PROVECTO AL BICCO DE UN PROVECTO BY CANO DE UN	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANBYCACIÓN PERIÓDICA
	DES-RECOLAR LIS SCORNEG DE TAREAS BITTERIAS INDEVIDUALISMA DE SENTIMOS PARA LAS SENTEMAS PARA LAS SENTEMAS PARA LAS SENTEMAS PARA LAS AMERAS SE LAS ÁBERAS SE LAS ÁBERAS SECLARIBAZACIÓN DEL RESULTADA DE FUNCIÓN PARAMATERIZACIÓN DE DECUMENTACIÓN DE CODEIDBRITACIÓN DE DECUMENTACIÓN DE CODEIDBRITACIÓN DE PROCEDOS ENTRE ENTRE ENTRE ENTRE DE COORDIBINACIÓN DE TARBACA ENTRE EN		DESEMBERIO DE LAS TAREAS SETTEMAS BIFLOREANTICOS TALLERS TALLE	REBRILY PROCESOS  METEMAS  RESIDIA  AREAS RIPULCADAS  AREATALIRAS Y BRIBH  REAHL, Y PROCESOS  GERRATES V SUBGREENTES DE ÁRICAS  AREA EQUIPO  REFE DE EQUIPO  R	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 AL MES 6 - 12 AL MES 6 - 12 AL MES 00 E UN PROYECTO AL MESO DE UN PROYECTO SEL CAND DE QUE LO AMBRITE AL MICO DE UN PROYECTO SEL CAND DE QUE LO AMBRITE TODOS LOS MESES MES 2 MES 2 MES 2 MES 2 MES 3 MES	SE DERREÑA HACER UNA REVISIÓN Y PLANBICACIÓN PERIÓCICA  SE DERREÑA HACER UNA REVISIÓN Y PLANBICACIÓN PERIÓCICA  DAR RESALETADOS PONTINOS CON EL CLIMPLEMERITO DE METAS
	DESCRIBECTARE EN SCORNEG DE TAREAS BYTERNAS BOTOS DE LA BERA DE SENTIMAS PARA LAS BOTOS DE LA BERA DE SENTIMAS PARA LAS BOTOS DE LA BERA DE SENTIMAS PARA LAS BOTOS DE LA BERA DE LAS ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE DOCUMENTACIÓN CODECIMA DE SENTIMAS DE DESCRICCIÓN CODECIMA PORTÍTICAS A INVEL DE CODICIDIRACIÓN DE TAREAS ENTRE ENTRUSAS REVISIÓN DE PROCESOS BEAVISACIÓN Y EVALULACIÓN DE CIDIODIRACIÓN DE EXABIDACIÓN Y EVALULACIÓN DE CIDIODIRACIÓN DE EXTARISCEDE UN INSTONMANDE POR CADA TAREAS CIDIODIRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EXTARISCED UN INSTONMANDE POR CADA TAREAS CIDIODIRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ÁBERA BERTITICAS LOS CULIDADS DE LOTELLA EN UNA TAREA EXCULTAR ADECULADAMENTE LOS PROCESOS CIDIODIRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DIMINAMENTE. PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DIMINAMENTE. CONCOMENTO DE PUNCIONES DE CADA ENVIRLADO ESTABLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DIMINAMENTE. PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PRESONA. RESURBARION DE LAS ACTIVIDADES DIMINAMENTE. PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DIMINAMENTE. PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PRESONA. REMINIMENTO TRADESTIMA. REPUBBLICACIÓN DE LA CUERDO DE PRESONA.		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETEMAS BIFLORRANTICOS TALLERS HACER URB AMTREZ, SOCIALIZAR Y CAPACITAR COMMUNICACIÓN COM GREENCIA TELLIFICACIÓN COM GREENCIA TELL	REBRILY PROCESOS  METEMAS  METEMAS  MERCHANA	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 3 MES 3 MES 3 MES 3 MES 3 MES 3 - 6 - 9 - 32 CUARRO HAVA VACANTES	
	DESCRIBICIDADE EM SCORNEGO DE TAREAS BITTERINAS  INDOVIDUALISMO DE SENTIMOS PARA LAS  BIOLOGORIOS DEL ADA RESTRUCTURA DE LA SENTIMO  ANTICOMATERIZACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS  SOCIABREZACIÓN DE LAS AGUADA. DE FUNCIÓN  PARAMATERIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN  CODREDISACIÓN CON PROPINCIÓN CON  ENVIRÓN DE PROCESCOS  ELABORACIÓN DE RESTRUCTURA DE SERVICIO  DE PROCESCOS  ELABORACIÓN DE ENVIRÓN DE CRONOGRAMAS  ESTABLECES TERMOS PARA EL DESARROGUA DE CADA  TAREA CESTURA DE LA SENTIMO DE CRONOGRAMAS  ESTABLECES TERMOS PARA EL DESARROGUA DE CADA  TAREA CESTURA DE LA SENTIMO DE CRONOGRAMAS  ESTABLECES TERMOS PARA EL DESARROGUA DE CADA  TAREA CESTURA DE LA SENTIMO DE CRONOGRAMAS  ESTABLECES TERMOS PARA EL DESARROGUA DE CADA  DEPARTAMENTOS DE RESTRUCTURA POR CONTRO  DEPARTAMENTOS DE LA SENTIMO PARAMETROS DE ÁBERA  PARAMECACIÓN DE LAS ACTIMO DADES MAS BUPORTAMES.  CONOCIMIENTO DE FUNCIONES DE CADA EMPLEADO  PARAMECACIÓN DE LAS ACTIMO DADES DAS BISTITUCIONAL Y  PORÍABLES.  ENTIMOMEZACIÓN DE LAS ACTIMO DADES DESTRUCCIONAL Y  PORÍABLES DE PERRIES Y EXPRENNICIA DEL PESCONAL  PARAMETROS DEL PORTROSONO  ENTERNICIA DEL PERRIES Y EXPRENNICIA DEL PESCONAL  PARAMETROS DEL PERRIES Y EXPRENNICIA DEL PESCONAL  PARAMETROS DEL PORTROSONO  ENTERNICIA DEL PERRIES Y EXPRENNICIA DEL PESCONAL  PARAMETROS DEL PERRIES Y EXPRENNICIA DEL PESCONAL  PARAMETROSONO PARAMETROS DEL PERCONAL  PARAMETROSONO PARAMETROS DEL PERCONAL  PARAMETROSONO PARAMETROS DEL PERCONAL  PARAMETROSONO PARAMETROS DEL PERCONAL  PARAMETROSON		DESERVABIGO DE LAS TRABEAS SETTEMAS BIFLORRANTICOS  TALLERS: HACER URB AMTREZ, SOCIALIZAR Y CAPACITAR COMMUNICACIÓN COM GREENCIA DEL COMMUNICACIÓN COM GREENCIA RELINIORES PARA VIR CRIE TAREAS SE RELINIORES VIRENCIA COM CRIEDAD EL EVANTAMENTO DE PROCESOS COM RELINIORES VIRENCIA EN CORRESTO EL EVANTAMENTO DE PROCESOS COM RELINIORES MEDICADO DE PRIORIDADOS ESTABLICAMENTO DE PRIORIDADOS ESTABLICAMENTO DE PRIORIDADOS ESTABLICAMENTO DE PRIORIDADOS ENTRABORO RELINIORES BIFLEDOPRITAMENTALES PARA DE TRABADO MARULAL DE PROCESOS CONOCIENDO LAS ACTIVIDADES DE MUSTINOS COMPAÑENOS CONOCIENDO LAS ACTIVIDADOS ENTRABORO CONOCIENDO LAS ACTIVIDADOS ENTRABORO COMPAÑENOS CONOCIENDO LAS ACTIVIDADOS ENTRABORO COMPAÑENOS CONOCIENDO LAS ACTIVIDADOS ENTUDIO DE LAS CAMPETAS TALLESS  STALLESS VÍA MORE, O TELÉFORRO, MATTERIALES VIA MORE CONTRETEDORO, MATTERIALES VÍA MORE, O TELÉFORRO, MATTERIALES	REGILI Y PROCESOS  REGILI Y PROCESOS  REGILI	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 AL MICO DE UN PROVECTO AL MICO DE UN PROVECTO BLOS DE QUE LO AMBERTE TODOS LOS MESES MES 2 MES 3 ME	
	DESCRIBECTARE EN SCORNE DE TAREAS BITERNAS  BIONOCIONAS DE SANCIANOS PARA LAS  BIONOCIONAS DE ACONOCIONAS PARA LAS  AUTOMATICACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS  SOCIMBERZACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS  SOCIMBERZACIÓN DE DE DOCUMENTACIÓN  PROMOCIONAS DE DESCRICO  GERAN PREFIENCA SI POR COCIONADA DE SERVICIO  GERAN PREFIENCA SI POR COCIONADA DE SERVICIO  GERAN PREFIENCA SI POR COCIONADA DE SERVICIO  EXPANSAS BITURE ESPATURAS.  REVISIÓN DE PROCESOS  EXTARECCENTEMPOS PARA EL DESCRIBORDO DES  EXTARECCENTEMPOS PARA EL DESCRIBORDO DE CADO  ESTARECCENTEMPOS PARA EL DESCRIBORDO DE RACIONADO  ESTARECCENTEMPOS PARA EL DESCRIBORDO DE SINTENDO  ESTARECCENTEMPOS PARA EL DESCRIBORDO DE SINTENDO  ESTARECCENTEMPOS PARA EL DESCRIBORDO  ESTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDUAÇÃO DE   ENTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDUAÇÃO DE   ENTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDUAÇÃO DE   ENTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDUAÇÃO DE   ENTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDUAÇÃO DE   ENTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDUAÇÃO DE   ENTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDUAÇÃO DE   ENTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDUAÇÃO DE   ENTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDUAÇÃO DE   ENTARECCENTEMPOS PARA CUENTADOS Y METAS.   REMEDICADO DE RESIDU		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETTAMAS BINCHARAFICOS  TAMERES TAME	REGILI Y PROCESOS  REGILI Y PROCESOS  REGILI	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 A. BICKO DE UN PROYECTO A. BICKO DE UN PROYECTO BICKSO DE UN PROYEC	
	DES-RIBIOLARE UN SCORNEGO DE TARRAS BITERNAS  DISCRIPTOR DA JERA DE SENTIMAS PARA LAS  AUTOMATICAÇÃO DE TARRAS DE LAS ÁBEAS  SOCIMBERAÇÃO DES TARRAS DE LAS ÁBEAS  SOCIMBERAÇÃO DES TARRAS DE LAS ÁBEAS  SOCIMBERAÇÃO DE TARRAS DE LAS ÁBEAS  CODREDINAÇÃO CON PERSONAL DE REPURCIO  CIRCAN POLÍTICAS A BINEL DE COORDINAÇÃO DE  ELABORAÇÃO LOS PERSONAL DE SERVICIO  DE TARRAS DETINE ERPATURAS  ELABORAÇÃON Y EVALUAÇÃON DE CRONOGRAMAS  EXTARRECES TREMPOS PARA EL DESARROLLO DE CADA  TARRAS DETINE ERPATURAS  ESTARRECES UN RESPONSABILE POR CADA TARRAS  COORDINAÇÃOS DE TARRAS CON OTROS  DESTARROLLOS DE CONTROS DE CADA  TARRAS  DESTARROLLOS DE CADA TARRAS  COORDINAÇÃOS DE CRONOGRAMAS  EXTARRECES UN RESPONSABILE POR CADA TARRAS  COORDINAÇÃOS DE RESPONSABILE POR CADA TARRAS  COORDINAÇÃOS DE CADA CONTROS DE ARRADO  PARAMENAÇÃOS DE CADA CONTROS DE ARRADO  PARAMENAÇÃOS DE CADA CONTROS DAS BANTOCITANTES.  TARRADO PARAMENAÇÃO DE CADA CONTROS DE TARRADO  PARAMENAÇÃOS DE CADA CONTROS DAS SONTITUCIONAL Y  POR ÁBEAS  ESTARROLLOS DE CADA CONTROS DE TARRADO  PARAMENAÇÃOS DE CADA CONTROS DE CADA CONTRADA  POR ÁBEAS  ESTARROLLOS DE CADA CONTROS DE TARRADO  PARAMENAÇÃOS DE CADA CONTROS DE TARRADO  PARAMENAÇÃOS DE CADA CONTROS DE TARRADO  PARAMENAÇÃOS DE CADA CONTROS  DESTARROLLOS DE CADA CONTROS  DESTARROLLOS DE CADA CONTROS  DESTARROLLOS DE PRICIPA Y CONTROS  DESTARROLLOS DE PRICIPA DE CONTROS  DESTARROLLOS DE PRICIPA DE CONTROS  DESTARROLLOS DE PRICIPADO DE LAS RECUESTADOS  PARAMENAÇÃOS DE LAS PRICIPADOS DE LAS RECUESTADOS   BUENTATIVOS DE LOS RECUESTADOS DE LAS RECUESTADOS		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETEMAS BINCHARAFICOS  TALLERES	REGILLY PROCESOS  SOTEMAS  SOTEMAS  REGILLA  REG	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 122 MES 6 - 122 AL RICCO DE UN PROVECTO AL RICCO DE UN PROVECTO BLO SANDO DE QUE LO AMBRITE AL RICCO DE UN PROVECTO GLOS MESES MES 2 MES 2 MES 2 MES 3 - 6 - 9 - 12 CILARDO DIAVA VACANTES TODOS LOS MESES	
	DESPRIEGULAR EM SCORNEG DE TAREAS BITERIAS  BIONNOCIUS DERA DE SENTINOS PARA LAS  AUTOMATICACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS  SOCIABRIZACIÓN DEL MASIAL DE ETURCÓN  PARAMATERIZACIÓN DE POLITICACIÓN DE POLITICACIÓN  CODERBRIZACIÓN DE BOCULMENTACIÓN  CODERBRIZACIÓN DE BOCULMENTACIÓN  DE  REVISIÓN DE PROCESOS  ELABORACIÓN V EVALUACIÓN DE CRONOGRAMAS  ESTABLECE TERMOS PARA EL DESARROCIA DE CADA  TAREA  ESTABLECE DE RESPONSABLE POR CADA TAREA  ESTABLECACIÓN DE SONTILLOS DE GOTIGOS  CODERBRIZACIÓN DE ACTIVIDADES MASIBLEMENTE  CONDICIORENTO DE PURICIORES DE CADA EMPLEADO  ESTABLACIÓN DE ACTIVIDADES MASIBLEMENTE  CONDICIORENTO DE PURICIORES DE CADA EMPLEADO  ENALIZACIÓN DE ACTIVIDADES MASIBLEMENTE  CONDICIORENTO DE PURICIORES DE CADA EMPLEADO  ENALIZACIÓN DE ACTIVIDADES MASIBLEMENTE  CONDICIORENTO DE PURICIORES DE CADA EMPLEADO  ENALIZACIÓN DE ACADITACION SE MISTITUCIONAL Y  PORÉ ÁBERES  ENALIZACIÓN DE RESIDIATION SE MISTITUCIONAL Y  PORÉ ÁBERES  ENALIZACIÓN DE ACADITACION SE MISTITUCIONAL Y  PARAMERICACIÓN DE PORTE DE ACADITACION DE PERSONAL  MEDICAMINAM DE COMENTIDO SE MISTITUCIONAL Y  PARAMERICACIÓN DE RESIDIATION SE MISTITUCIONAL Y  PORÉ ÁBERES  ENALIZACIÓN DE LAS RECURSOS DE PERSONAL   TERRE EL APONO DE LAS RECURSOS DE PERSONAL   COMUNIMA DEL ADARDE QUE REPARADO DEL PERSONAL   TORRES EL APONO DE LAS RECURSOS DE PERSONAL   TORRES ELA		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETTAMAS BIFORMATICOS  TALLERS:  HACER URA MATTRE, SOCIALIZAR Y CAPACITAR COMMUNICACIÓN CON GREENCIA  RELINICIONES PARA VER CUE TAREAS SE RELINICIONES VERRA DE COMMUNICIO RELINICIONES VERRA DE COMMUNICIO RELINICIONES REPEDIDARIO ACES PARA DE TRABARIO RELINICIONES REPEDIDARIO ACES PARA DE TRABARIO RELINICIONES REPEDIDARIO ACES CONOCIENDO LAS ACTIVIDADES DE CONOCIENDO LAS ACTIVIDADES DE CONOCIENDO LAS ACTIVIDADES DE CADA ACTIVIDADA.  MANUALA DE PROCESOS COMMUNICIAS COMMUNICIAS COMMUNICIAS COMMUNICIAS COMMUNICIAS TALESCOCIOS  TALLERSO COMMUNICIAS CO	REBRILY PROCESOS  INSTERMAS  RESIDIA  AREAS RIMILACIONAS  AREATURIAS Y BRUBH  RELHIL Y PROCESOS  GERRITES V SURGEREBITES DE ÁREAS  AREA DE REQUIPO  DESPONSACIONAS  AREA DE REGUIPO  DESPONSACIONAS  AREA DE REGUIPO  DESPONSACIONAS  AREA DE REPONSACIONAS  TODOS EL PERSONAL  TODOS EL PERSONAL  AREA DERECANOMA  AREA BRIMBADATO  BERNI PROCESOS  TODOS EL PERSONAL  REGIRITA DE CADA ÁREA  AREA BRIMBADATO  BERNI PROCESOS  TODOS EL PERSONAL  REGIRITA DE CADA ÁREA  AREA BRIMBADATO  BERNI PROCEDURA  AREA BRIMBADATO  BERNI PROCEDOS  TODOS EL PERSONAL  REGIRITA DE CADA ÁREA  AREA BRIMBADATO  BERNI PROCEDURA  BERNI PROCEDURA  BERNI BRIMBADATO	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 AL MES 1 CANDRETTE TODOS LOS MESES	
	DESCRIBICIDADE EN SCORNEGO DE TARREAS BETERNAS  BIONOPOLIVAS DE LAS CONTRES DE LAS ALTONAMISMOS PARA LAS  AUTOMATICACIÓN DE TARREAS DE LAS ÁBERAS  SOCIMIENTACIÓN DE TARREAS DE LAS ÁBERAS  SOCIMIENTACIÓN DE DE OCCUMENTACIÓN  PRIMAMETRIBACIÓN DE DE OCCUMENTACIÓN  CODREDINACIÓN CON DE DE CONTRESTACIÓN  CODREDINACIÓN CON PRIMAME DE COORDINACIÓN DE  EXPANSAS BETURAS  REVISIÓN DE PRICESOS  EXAMENCER EXPRINCISA  EXPANSAS DE LAS EXPANSAS  CODREDINACIÓN Y EXPANITACIÓN DE CIDIO COMPANITA  EXPANSAS DE LAS EXPANSAS CON OTROS  DEPARATAMENTO LOS CUBILIDOS DE ROTELLA EN UNA TARREA  EXPANSAS DE LAS EXPANSAS DE LAS EXPANSAS  CODOCIMIENTO DE PRICESOS  CODOCIMIENTO DE PRICESOS DE CADA ENPETADO  EXPANSAS DE LAS EXPANSAS		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETTAMAS BIFURANTICOS  TABLERES  HACER LUBA MATTER, SOCIALIZAR Y CAPACITAR  COPACITAR  COPACITAR  RELINIORIS FORO ERECEIVA  RELINIORIS FARA VUR CRE TAREAS SE PUBLICAN  RELINIORIS FARA VUR CRE TAREAS SE RELINIORIS PERA VUR CRE TAREAS SE RETAREADAD  PARA DE TRABANO  RELINIORIS RITERDEPARTAMENTALES  MILESTROS COMPARENS  POLÍTICAS DE LA RESTITUCIÓN  ESTUDIO DE LAS CAMPETAS  TALERES  ESTUDIO DE LAS CAMPETAS  TALERES  CENTRECADOS, DIPLOMAS, MEDICINES  ESTUDIO DE LAS CAMPETAS  CRITTENCADOS, DIPLOMAS, MEDICINES  ESTUDIO DE LAS CAMPETAS  CRITTENCADOS, DIPLOMAS, MEDICINES  ESTABLECADOS, DIPLOMAS, MEDICINES  ESTABLES  EST	REGILI PROCESOS  REGILI PROCESOS  REGILI REG	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 1 - 6 - 9 - 12 CLIARDO HAVA VACANTES TODOS LOS MESES MES 1 - 6 - 9 - 12 MES 1 - 6 - 9 - 12 MES 1 - 6 - 9 - 12	
	DESCRIBECTARE EM SCORNEGO DE TARREAS BETERNAS BIONEDICADE EM SENDIO DE LOS ACTUADOS PARA DE SENDIO DE LOS ACTUADOS DE LAS ÁBERAS SOCIAMBERACIÓN DEL MARIAN DE PRINCÍCIÓN PARAMETRIBACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE DE DOCUMENTACIÓN DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE DE DOCUMENTACIÓN DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE PROCESOS REVISIÓN DE PROCESOS DE CARROLLOS DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE PROCESOS DE CARROLLOS DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE PROCESOS DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE CARROLLOS PROCESOS COCIO COMPANIO PARAMETRIBACIÓN DE CARROLLOS PARAMETRIBACIÓN DE TARROLLOS PARAMETRIBACIÓN DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE CARROLLOS DE PERSONAL DE PERSONAL DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE CARROLLOS DE PERSONAL DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE CARROLLOS DE CARROLLOS DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE CARROLLOS DE PERSONAL DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE CARROLLOS DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE CARROLLOS DE PERSONAL DE COCIO PARAMETRIBACIÓN DE CARROLLOS DE COCIO PARAMETRIBA		DESTAMAS PROFESS  TABLESS  TAB	REGILI Y PROCESOS  REGILI Y PROCESOS  REGILI AGRES RIMINADAS  AGRES RIMINADAS  RETATURAS Y RUBBI  REATURAS RUBBI	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 6 - 12 AL RICCO DE UN PROVECTO AL RICCO DE UN PROVECTO GO CONTROL DE UN PROVECT	
	DISSINGULAR ELIS SCIENTE DE TARGAS BITTERINAS DISCIPLIANO, DERA DE SENTIMAS PARA LAS AUTOMATICACIÓN DE TARGAS DE LAS ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE TARGAS DE LAS ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE TARGAS DE LAS ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE DE OCCUMENTACIÓN CODICIONACIÓN CON DE DE OCCUMENTACIÓN CODICIONACIÓN CON DE DE COCUMENTACIÓN CODICIONACIÓN CON DE DESCRICTO CODICIONACIÓN CON DE TARGAS DE DESCRICCIÓ DESCRIPTICAS A INVEL DE CODICIONACIÓN DE TARGAS DETIME ESPATURAS REVISIÓN DE PROCESOS EXAMBLECE UN RESPONSABLE POR CADA TARGAS CODICIONACIÓN DE TARGAS CON OTROS DEPARTAMENTOS PARA DE DESARRICALO DE CADA DEPARTAMENTOS DE CONTROS DEPARTAMENTOS DE CADA ENPERADO PARAMENTOS DE CONTROS DE CONTR		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETTAMAS BIFORMATICOS  TALLERS: HACER URA MATTRE, SOCIALIZAR Y CAPACITAR COMPLICATORI CON GREENCIA  RELINIORES PARA VIR CRE TAREAS SE RELINIORES PROCESOS CEN ESTABLICAMENTO DE PROCESOS CEN ESTABLICAMENTO DE PROCESOS CEN PARA DE TRABADO  MARILLAL DE TRABADO  MARILLAL DE PROCESOS CONICORENDO LAS ACTURIDADAD  CONICORENDO LAS ACTURIDADAD  CONICORENDO LAS ACTURIDADAD  CONICORENDO LAS CARRETAS  TALLERS ENTALIONOS VIÁ MARILLA CRETETAS  MONTUDIOLES  ENTUDIO DE LAS CARRETAS  TALLERS ENTALIONOS VIÁ MARILLO CONICOREN  MONTUDIOLES  ENTUDIO DE LAS CARRETAS  TALLERS ENTALIONOS VIÁ MARILLO CONICOREN  MONTUDIOLES  EN TALIONOS  CONICORENOS  MONTUDIOLES  EN EL BICLETÍN BROGOMATIVO  BENIRADA CARRETTA  TALLERS SE  PARA DE LA CARRETTA  TALLERS SE  MARILLA C	REGILI Y PROCESOS  REGILI Y PROCESOS  REGILI	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 100 DE UN PROVECTO DE OSDO EQUE LO AMBERTE TODOS LOS MESES MES 1 MES 1 MES 1 MES 2 MES 3 - 6 - 9 - 12 CLARADO HAWA VACANTES TODOS LOS MESES MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 3 - MES	
	DISSINGULAR ELISCOBRIG DE TAREAS BITERIAS BIDONOCIONES ELISCADA DE SOCIONA DE CASA DE TAREAS DE LAS ÁBERAS SECURIBEZACIÓN DEL MARIAN DE PRINCÍONI PRINCIPATACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS SECURIBEZACIÓN DEL MARIAN DE PRINCÍONI PRINCIPATRICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE CONCINENTACIÓN DE CONCINENTACIÓN DE CONCINENTACIÓN DE CONCINENTACIÓN DE CONCINENTACIÓN DE CONCINENTACIÓN DE PRICESOS REVISIÓN DE PRICESOS BENEVACIÓN DE PRICESOS CONCINENTACIÓN DE PRICESOS CONCIENTACIÓN DE PRICESOS DE CADA ENVILLADOR DE PRINCIPACIÓN DE CONCIENTACIÓN DE CONCIENTACIÓN DE CONCIENTACIÓN DE PRINCIPACIÓN DE CONCIENTACIÓN DE CONCIE		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETTAMAS BIOCHARACTICOS  TALLERES TALLERS TA	REGILLY PROCESOS  INSTERMAS  RESIDIA  R	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 32 MES 6 - 32 AL MICIO DE UN PROVECTO AL MICIO DE UN PROVECTO BLICANO BLICAN	
	DISSINGULARE LIS SCORNEGO DE TAREAS BITIERIAS INDIVIDUALES LIS DE SONDICULARES AND SENSON DE LA DES SENSON SENSON DE LA SENSON DE PROCESOS EL SENSON DE LA SENSON D		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETEMAS BINCHARACTROS  TABLERS TALLERS TALLE	REBRILLY PROCESOS  REPORT  AREAS REPORTACIONAS  REPORTURAS Y REBRIL  REARIA, Y PROCESOS  REPORTURAS Y REBRIL  REARIA, Y PROCESOS  GERRITES Y SUBGRERONTES DE ÁRIAGO  RES CORRECTOR  RES CO	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 6 - 12 AL RICCO DE UN PROVECTO AL RICCO DE UN PROVECTO HIC MAN DO EQUE LO AMMENTE TODOS LOS MESES MES 2 MES 2 MES 3 - 6 - 9 - 12 CIARDO HAN ACAMETE TODOS LOS MESES	
	DISSINGULARE LIN SCORNEGO DE TARRAS BITTERNAS  BIONOGULAS.  BIONOGULAS DE SENTIMOS PARA LAS  ALTOMATIRACIÓN DE TARRAS DE LAS ÁBERAS  SOCIMIENTACIÓN DE TARRAS DE LAS ÁBERAS  SOCIMIENTACIÓN DE TARRAS DE LAS ÁBERAS  SOCIMIENTACIÓN DE DE DOCUMENTACIÓN  PRIMARETHRACIÓN DE DE DOCUMENTACIÓN  DE LAS PERÍFICIAS A TIMES DE COORDINACIÓN DE  SENTIME PERÍFICIAS A TIMES DE COORDINACIÓN DE  TARRAS DITINE ESPATULAS.  REVISIÓN DE PROCESOS  EXTARRACER TERMOS PARA EL DESARROCILO DE CADA  TARRAS DETIME ESPATULAS.  ESTARRECER TERMOS PARA EL DESARROCILO DE CADA  CONTRECER UN RESPONDADE POR CADA TARRAS  CODEIGNACIÓN DE TARRAS CON OTROS  DEPARÁTMENTO LOS CUENCIDADOS DE SOCIEDA AS UNA TARRAS  CODEIGNA AVADORA A LOS COMPAÑERIOS DE ÁBERA  TARRAS DE LAS ACTINDADES MAS BIMPORTANTES.  PARABIECACIÓN DE LAS ACTINDADES MAS BIMPORTANTES.  DE PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES MAS BIMPORTANTES.  PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES MAS BINTOCIONAL Y  PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES MAS BINTOCIONAL Y  PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES DES DESTINACIONAL  PROCESOR DE ESPARACIONES DE CADA ENVILLADOR  DE SENSITIVADO DE CADA CONTROCIONAL Y  PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES DES DESTINACIONAL  PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES DES DESTINACIONAL  PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES DES DESTINACIONAL  PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES DE CADA ENVILLADOR  DE SENSITIVADO DE LAS PROCESORS DESTINACIONAL  PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES DEL PERSONAL  PARABERACIÓN DE LAS CONTROCIONAL DE   PARABERACIÓN DE LAS ACTINDADES DE LAS CADA   PARABERACIÓN DE LAS CONTROCIONAS DEL PERSONAL   COMUNICACIONADO DE LAS PROCESORS DE PESCONAL   PROCESORA DE SENSITIVA DE LAS CONTR		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETTEMAS BIFOGRANITICOS  TABLERES  TALLERES  TALLE	RESHIF Y PROCESSO  RESHIF ASSESSMENTANOAS  RESHIF ASSESSMENTANOAS  REFATURAS Y RESHIF  RELHH, Y PROCESSOS  REFATURAS Y RESHIF  RELHH, Y PROCESSOS  REFATURAS Y SUBSHIF  RELHH, Y PROCESSOS  REFERENCE SUBPO  RESPONSABLES DE CADA  PRES DE EQUIPO  RESPONSABLES DE CADA  RESPONSABLES DE PROCESSO  RESPONSABLES DE PROCESSO  RESPONSABLES DE PROCESSO  RESPONSABLES  RESPONS	MSS 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MSS 6 - 122 MSS 6 - 122 MSS 6 - 122 AR BICKO DE UN PROVECTO BI CASO DE QUE LO AMBRITE TODOS LOS MESES MSS 1 MSS 2 MSS 3 MSS 4 MSS 3 MSS 6 MSS 3 MSS 6 MSS 3 MSS 6	
	DESCRIBECTARE UN SCORNEG DE TAREAS BITTERNAS BIONOSCULAS EN EN BIONOSCULAS DE ADECIDADA DE SENTIMO SE PARA LAS BIONOSCULAS DE ADECIDADA DE CONTRO DE TAREAS DE ADECIDADA DE CONTRO DE TAREAS DE ADECIDADA DE CONTRO DE TAREAS DE ADECIDADA DE SENTIMO DE CONTRO		DESTIMANS INCREAS STITMANS INCREAS TABLESS TABLES STATUS TABLESS TABLES STATUS TABLESS TABLES STATUS TABLESS TABLES STATUS TABLESS TAB	RESHLY PROCESOS  RESHLY PROCESOS  RESHLY PROCESOS  RETATURAS V SRUBH  RECHEN SRUBH  RE	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 8 MES 1 MES 1 MES 8 MES 1 MES 8 MES 1 MES 9 MES 9 MES 1 MES 9 MES 1 MES 3 MES 3 MES 1 MES 3 MES 5 MES 5 MES 5 MES 5 MES 5 MES 6 - 12 MES 7 MES 8 MES	
	DISSINGULARE LIN SCORNEGO DE TARRAS SETTEMAS  INDEVIDUALS DEL AS ENTREMAS PARA LAS  AUTOMATICACIÓN DE TARRAS DE LAS ÁREAS  SOCIMIENTACIÓN DE DE COCUMENTACIÓN  (CORCENTACIÓN CON DE COCUMENTACIÓN DE  SERVICIO DE COCUMENTACIÓN DE  SERVICIO DE PROCESOS  REVISIÓN DE PROCESOS  EXTARRECER TERMOS PARA DE DESARROLLO DE CADO  COMBERCICA DE LAS ACTUADADES DE CADO  SERVISION DE LAS ACTUADADES DE CADO  COCUMENTO DE TURICIONES DE CADO  COCUMENTO DE PROCESOS  COCIOCIONAS DE CADO COMPAÑENCIS DE ÁREA  PRANTIFICAR LOS CUIDLOS DE ROTELLA EN UNA TARRAS  COCIOCIONAS DE CADO COMPAÑENCIS DE ÁREA  PRANTIFICAR LOS CUIDLOS DE ROTELLA EN UNA TARRAS  COCIOCIONAS DE CADO COMPAÑENCIS DE ÁREA  PRANTIFICACIÓN DE LAS ACTUADADES DIMENAMENTE.  PARAMERICACIÓN DE LAS ACTUADADES DIMENAMENTE.  PARAMERICACIÓN DE CADO COMPAÑENCIS DE ÁREA  PROCEDITAR DE CONTRODOS DAS AS BINDOCRIANTES.  PARAMERICACIÓN DE LAS ACTUADADES DIMENAMENTE.  CONCIDENTO DE LAS ACTUADADES DIMENAMENTE.  PARAMERICACIÓN DE LAS ACTUADADES DE ACUERDO DA L.  PROCEDIDA DE LAS ACTUADADES DE ACUERDO DA L.  PROCEDIDA DE LAS ACTUADADES DE RECALEZADA   LOS COLUMBRICAS DE LOS COLUMBRICADOS DE LOS DE LOS DE LOS DEL   PARAMERICACIÓN DE LOS COLUMBRICADOS DE LOS DEL  PARAMERICACIÓN DE LAS ACTUADADES DE   PARAMERICACIÓN DE LAS ACTUADADOS DE LAS ACT		DESERVAÇÃO DE LAS TAREAS SETEMAS BIFURANTICOS TAMBERS TO CONTINUE OF TENSOONAL Y MATTEMALS TO CONTINUE OF TENSOONS TO CONTINUE OF TENSOONAL Y MATTEMALS TO CONTINUE OF TENSOON TO TENS	RESHLY PROCESOS  RESHLY PROCESOS  RESHLANDERS SERVICIONOS  RETATURAS Y SEUSIT  RECHILA Y PROCESOS  RETATURAS Y SEUSIT  RECHILA Y PROCESOS  RECHILA Y PROCESOS  RECHILA SEUSIT	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 AL MICO DE LUI PROYECTO AL MICO DE LUI PROYECTO AL MICO DE LUI PROYECTO GEL CASO DE QUE LO AMBRITE TODOS LOS MESES MES 2 MES 2 MES 2 MES 3 MES 4 MES 3 MES 4 MES 3 MES 6 - 32 MES 3 MES 6 - 32 MES 6 - 3	DAR RESULTADOS POSITIVOS CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS
	DISSINGULARE UN SCORNEGO DE TARRAS BITTERIAS BITTERIAS EN CONTROLOGICA DE LA CARLOS DE LAS ÁREAS SA CONTROLOGICA DE LA CARLOS DE LAS ÁREAS SOCIABRE ACIÓN DEL MARIAN DE FUNCCIÓN PROBADELACIÓN DE DE COCUMENTACIÓN CONTROLOGICA DE SERVICIO COCICIONEMENTACIÓN DE COCUMENTACIÓN DE COC		DESTIMANS INCREASE  TALLERS  T	RESHLY PROCESOS  RESHLY PROCESOS  RESHLY PROCESOS  RETATURAS V SRUBH  REATHLY S V SRUBH  REATHLY S V SRUBH  REATHLY S V SRUBH  REATHLY SRU	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 8 MES 1 MES 8 MES 1 MES 8 MES 1 MES 8 MES 9 MES 9 MES 9 MES 9 MES 9 MES 1 MES 9	
	DISSINGULAR ELISCOBRIG DE TAREAS BITTERIAS BIDENAS DE CASA BETERIAS DE CASA ANTONATURACIÓN DE TAREAS DE CASA ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE TAREAS DE CASA ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE DE COCUMENTACIÓN DE		DESERVABIGO DE LAS TAREAS SETTAMAS BINCHARAFICOS  TAMADERS TAMADA TAMADERS T	REGION PROCESOS  REGION  AREAS REVIELADAS  REGION  REALITATURAS Y REGION  RESPONSIBLES ON CADA  PRESE DEPARTAMENTO. DE PROCESO  RESPONSIBLES DE CADA  RESPONSIBLES  RESP	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES
	DISSINGULARE EN SCORNEGO DE TARGAS SETERIAS BIONOMICIAS EN AS SENDIORIO DE SENDIORI		DESTIMANS INCREASE  TALLERS  T	RESHLY PROCESOS  RESHLY PROCESOS  RESHLY PROCESOS  RETATURAS V SRUBH  REATHLY S V SRUBH  REATHLY S V SRUBH  REATHLY S V SRUBH  REATHLY SRU	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES
	DISSINGULARE EM SCORNEGO DE TARRAS SETTEMAS  BIONOPOLITAS DE LAS ÁREAS SETTEMAS PARA LAS  AUTOMATICACIÓN DE TARRAS DE LAS ÁREAS  SOCIMIENTACIÓN DE TARRAS DE LAS ÁREAS  SOCIMIENTACIÓN DE TARRAS DE LAS ÁREAS  SOCIMIENTACIÓN DE DE COCUMENTACIÓN  PRIMARE EMPRILASA  REVERÓN DE PROCESOS  CENTRALECCENTEMPOS PARA DE DESARROCILO DE CADO  CADO  COMPANIO DE PROCESOS  CENTRALECCENTEMPOS PARA DE DESARROCILO DE CADO  CADO  CENTRALECCENTEMPOS PARA DE DESARROCILO DE CADO  CADO  CENTRALECCENTEMPOS PARA DE DESARROCILO DE CADO  CENTRALECCENTEMPOS PARA DE CONTRO  DEPARATAMENTO LOS COLIDIOS DE ROTELLA EN UNA TARREA  CENTRALECCENTEMPOS PARA DE CONTRO  CENTRALECCENTEMPOS DE CADO  CENTRALECCENTEMPOS DE CONTRO  CENTRALECCENTEMPOS DE LOS RESENTACIONAS   CONTROLOCIONAS DE CONTRO  CENTRALECCENTEMPOS DE LOS RESENTACIONAS   CONTROLOCIONAS DE CONTRO  CONTROLOCIONAS DE CONTRO  CONTROLOCIONAS DE CONTRO  CONTROLOCIONAS DE CONTROLOCIONAS DE CONTRO  CONTROLOCIONAS DE CONTROLOCIONAS DE CONTROLOCIONAS DE   CONTROLOCIONAS DE CONTROLOCIONAS DE CONTROLOCIONAS DE   CONTROLOCIONAS DE LOS RESENTENCIONAS DE CONTROLOCIONAS DE   CONTROLOCIONAS DE LA PEDE CONTROLOCIONAS DE   CONTROLOCIONAS DE LA PEDE CONTROLOCIONAS DE   CONTROLOCIO	WO.	DESTIMANS INCREASE  TALLERS  T	REGION PROCESOS  REGION  AREAS REVIELADAS  REGION  REALITATURAS Y REGION  RESPONSIBLES ON CADA  PRESE DEPARTAMENTO. DE PROCESO  RESPONSIBLES DE CADA  RESPONSIBLES  RESP	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES
RECONCIMENTO COCORDINACIÓN	DISSINGULAR ELIS SCIENTE DE TARGAS BITTERINAS BIONNOCIONES BIONNOCIONE	IA LAS VACANTES EXISTENTES (EXPERIENCIA Y HONESTE) TAS ÁREAS (COMERCIAL)	DESCRIPTION DE LAS TARGES STITMAS BINCHARACTICOS  TALLERES TALLERE	RESHI Y PENCINCA  RESHI AREAS BAYLKADAS  RESHI AREAS BAYLKADAS  RETATURAS Y SUBSI  RENHI Y PROCESOS  RETATURAS Y SUBSI  RENHI Y PROCESOS  RETATURAS Y SUBSI  RENHI Y PROCESOS  RETATURAS Y SUBSI  RENHI AREA SUBSI  RESHI AREA SUBSI  RENHI AREA SUBSI  RENHI AREA SUBSI  RENHI AREA SUBSI  RENAS SUBSIANA SUBSIANA SUBSI  RENAS SUBSIANA	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES
RECONCIMENTO COCORDINACIÓN	DISSINGULARE EN SCORNEGO ETAREAS BYTERIAS  INTERESTORA JURIA DE CASA BYTERIAS  AUTOMATICAÇÃO DE TAREAS DE LAS ÁBEAS  AUTOMATICAÇÃO DE TAREAS DE LAS ÁBEAS  SOCIMIENTACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBEAS  SOCIMIENTACIÓN DE DECUMENTACIÓN  CODREBNACIÓN CON PERSONAL DE REPROCIO  DERAM PORTÍTICAS A INPAL DE CODICIDINACIÓN DE  EXAMINENTE ENTALIAS.  REVERÓN DE PROCESOS  ELABORACIÓN Y EVALULACIÓN DE CIDIODINACIÓN DE  ESTABLECER UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS  CIDIODINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA  PROPERTO DE LOS ACTIVIDADES DE MUNICIPALITY  PARAMEDITA DE PROCESOS  ENTINES DE LOS ACTIVIDADES DE ADRIBAMENTE.  CONCOMIENTO DE PUNCIONES DE CADA EMPLEADO  ETARIBACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DIMINAMENTE.  PARAMECACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DIMINAMENTE.  CONCOMIENTO DE PUNCIONES DE CADA EMPLEADO  ETARIBACIÓN DE CADA CONTROLES DE CADA EMPLEADO  ETARIBACIÓN DE CADA CONTROLES DE CADA EMPLEADO  ETARIBACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE REPRESONAL  PRANTITAMENTO DE CIDIOTICOS DE CADA EMPLEADO  ETARIBACIÓN DE CADA CONTROLES DE CADA EMPLEADO  ETARIBACIÓN DE CADA CONTROLES DE CADA EMPLEADO  CONCINENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO  ETARIBACIÓN DE CADA CONTROLES DE CADA EMPLEADO  ENCULIDAD DE TORRESTIMA.  RECURSONAL DE CONTROLES DE CADA EMPLEADO  ENCULIDAD DE TORRESTIMA.  RECURSONAL DE CONTROLES DE CADA EMPLEADO  ENCULIDAD DE TORRESTIMA.  RECURSONAL DE CONTROLES DE CADA EMPLEADO  PROCESO DE CONTROLES DE CADA EMPLEADO  RECURSOR DE CONTROLES DE CONTROLES DE PERSONAL  DE CONTROLES DE CONTROLES DE CONTROLES DE PERSONAL  DE CONTROLES DE MENUES DE CONTROLES DE PERSONAL  TERRE LA ACTIVIDAD DE LOS REES HACIA LOS  SIGNALES DE CONTROLES DE CONTROLES DE CONTROLES  MENOMINACIONAL DE LOS REES HACIA LOS DES CONTROLES  BECURDADO DE RESONAL	IA LAS VACANTES EXISTENTES (EXPERIENCIA Y HONESTE) TAS ÁREAS (COMERCIAL) ENICIAS BENTO DE METAS IN CRÉDITO PREPERENCIAL PARA CONTAR CON SU VIVIES	DESTIMANS INTERESS STITMANS INTERESS TABLES STATEMAS INTERESS TABLES STATEMAS INTERESS TABLES STATEMAS INTERESS TABLES STATEMAS AND SECRETARY COPPACTAR  RELINIONES FARA VIR CRE TABLES SE RELINIONES RETERIOR DE PROCESOS CES STABLECOMENTO DE PROCESOS CETABLECOMENTO DE PROCESOS PARA DE TRABAMO  PARA DE TRABAMO  PARA DE TRABAMO  MARILLA DE PROCESOS  RELINIONES RETERIOR PARAMENTALES  PARA DE TRABAMO  MARILLA DE PROCESOS  RELINIONES RETERIOR PARAMENTALES  RELINIONES RETERIOR PARAMENTALES  RELINIONES RETERIOR PARAMENTALES  RELINIONES RETERIOR PARAMENTALES  SE ALCIERDO LA ACTURDADE DE  RELINIONES RETERIOR PARAMENTALES  SE ALCIERDO LA REPORTANCIA DE  CODA ACTURDAD.  RETURNO DE LAS CAMPETAS  TALLESS  CRICIPACADOS, DEPLOMAS, MENCIONES  RELINIONES RETURNOS PERSONAL Y  MATERIALES  SEL ROCKTÉR INFORMANTO  EN MARIA LA CARPETA  CRICIPACADOS, DEPLOMAS, MENCIONES  BIE EL ROCKTÉR INFORMANTO  EN MARIA LA CARPETA  CHALLESS VIO DERINDONES  BIE EL ROCKTÉR INFORMANTO  EN MARIA LA CARPETA  CHALLESS VIO DERINDONES  BIE EL ROCKTÉR INFORMANTO  EN MARIA LA CARPETA  CHALLESS VIO DERINDONES  BIE EL ROCKTÉR INFORMANTO  CONDOS, REMANDOS, CRICIPACACIONES,  RELINIONES DEPARTAMENTOS, PAMAL  CULADROS, GRAPECAS DE EVALLIACIÓN  OR DE DECRUNOSES  COPICIOS, REMANDOS, CRICIPACACIONES,  REPORTE DE LINGUISTO  CRICIPACIONES DEPARTAMENTALES PARA  FEDIRAL DE PROCESOS  EN PORTE DE RECRETA CON SUS  CULADROS, REMONDOS, CRICIPACACIONAL Y  MARICANOS DEPARTAMENTALES PARA  FEDIRAL DE PROCESOS  CRICIPACOS RECONOCIMIENTO  SE HERA LA LA CEPTERE DIA RESILITADOS  VAUDRACACIO DEL TREBADO  VERDAL DE SECRETA  REPORTE DE LINGUISTO  FERROR DE PROCESOS  PROCESOS DEPARTAMENTALES PARA  PED PORTE DE LINGUISTO  SE HERA LA LA CEPTERE DIA RESILITADOS  VAUDRACACIO DEL TREBADO  VAUDRACACIO DEL TREBADO  VAUDRACACIO DEL TREBADO  PARTE PARTE PROCESOS  PORTINOS DEPARTAMENTALES PARA  PORTICE DEL TRUBODO  PARTE PROCESOS	RESHIP YERCESOS  RESHIP AREAS MATERIANAS  RESHIP AREAS MATERIANAS  RESHIP AREAS MATERIANAS  REATURAS Y RESHIP  REAHR. Y PROCESOS  GERMINES V SUBIGERESHITES DE ÁRIAGA  ARTE DE ECQUIPO  RESPONSABLES DE CADA  POPARTAMENTO.  RESPONSABLES DE CADA  DEPARTAMENTO.  RESPONSABLES DE CADA  DEPARTAMENTO.  RESPONSABLES DE CADA  DEPARTAMENTO.  RESPONSABLES DE CADA  DEPARTAMENTO.  RESPONSABLES DE CADA  RESPONSABLES	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES
BRENGGS RECORDINATION COORDINACIÓN	DISSINGULARE EN SCORNEGO ETAREAS BYTERIAS  INTERESTORA JARRA DE RESTORAS PARA LAS  AUTOMATICAÇÃOS DE TAREAS DE LAS ÁBEAS  SOCIMIENTACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBEAS  SOCIMIENTACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBEAS  SOCIMIENTACIÓN DE DECUMENTACIÓN  CODREGNACIÓN CON PERSONAL DE REPROCIO  BEAM PORTRESA A INPAL DE CODICIDANACIÓN DE  EXAMORETIMA E JARRA DE CODICIDANACIÓN DE  EXAMORETIMA E JARRA DE CODICIDANACIÓN DE  EXAMORETIMA DE TAREAS  REVERÓN DE PROCESOS  EXTARECER UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS  CODICIDANACIÓN EL PROCESOS  ESTARECER UN RESPONSABLE POR CADA TAREAS  CODICIDANACIÓN DE LAS ACTINIDADES DE MANAGEMENTO  DE TARABA DE TAREAS  CODICIDANACIÓN DE LAS ACTINIDADES DIMINAMENTE.  PARAMENEZIÓN DE LAS ACTINIDADES DIMINAMENTE.  CONCOMIENTO DE PUNCIONES DE CADA EMPLEADO  ESTARIACIÓN DE LAS ACTINIDADES DIMINAMENTE.  CONCOMIENTO DE PUNCIONES DE CADA EMPLEADO  ESTARIACIÓN DE LAS ACTINIDADES DIMINAMENTE.  CONCOMIENTO DE PUNCIONES DE CADA EMPLEADO  ESTARIACIÓN DE CONTROLOS DAS ACTINIDADES DIMINAMENTE.  PARAMENEZIÓN DE LAS ACTINIDADES DAS BUNDACIONAL Y  PARAMENEZIÓN DE LAS ACTINIDADES DAS BUNDACIONAL Y  REPUBLICACIÓN DE CADA CONTROLOS DAS BUNDACIONAL Y  PARAMENEZIÓN DE LAS ACTINIDADES DEL CADA EMPLEADO  ENTARIADADES DE PUNCIONES DE CADA EMPLEADO  ENTARIADADES DE PUNCIONES DE CADA EMPLEADO  ENTARIADADES DE PUNCIONES DE CADA EMPLEADO  ENTARIADADES DE RESPONACIONAL Y  PARAMENEZIÓN DE CONTROLOS DE CADA EMPLEADO  ENTARIADADES DE RESPONACIONAL DE PRESONAL  DE RESPONACIONAL DE CONTROLOS DE LAS ESPECIAL  BICURITARIA DE SUBJECTIVOS Y MERTAS  BUNDALICIAMENTO DE LOS BURBANOROS DE PRESONAL  DE RESPONACIONAL DEL RESPONACIONAL DE PRESONAL  CONTROLOS DE CONTROLOS DE METERIADAD DE MORTANO DE LAS RESPONACIONAL  PROCESIONAL DEL RESPONACIONAL DE PRESONAL CONTROLOS  BUNDALICIAMENTO DE LOS BURBANOROS DE B	IA LAS VACANTES EXISTENTES (EXPERIENCIA Y HONESTED AS ÁREAS (COMERCIAL) EINITA DE MENTO DE METAS IN CRÉDITO PREFERENCIAL PARA CONTAR CON SU WIVEZ INTO ESPECIAL PARA LOS EMPLEADOS	DESCRIPTION DE LAS TARGEAS SETTEMAS BIFURANTICOS  TALLERES TALLERE	REGILI Y PROCESOS  REGILI Y PROCESOS  REGILI	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES
BRENGGS RECORDINATION COORDINACIÓN	DISSIPRICALE EL SICOBRIGO DE TARRAS BITTERINAS BIONDOLINAS BIONDOLINAS AUTOMATICACIÓN DE TARRAS DE LAS ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE DE OCCUMENTACIÓN PRIMAMETRIBACIÓN DE DE OCCUMENTACIÓN PRIMAMETRIBACIÓN DE DE OCCUMENTACIÓN COGREGORACIÓN CON DE DESPORCIÓN ESTABLECRE TERMOS PARA EL CISARROLLO DE EXPASISON DE PRICESOS ESTABLECRE TERMOS PARA EL DESARROLLO DE CADA SETABLECRE TERMOS PARA EL DESARROLLO DE CADA COMBERNACIÓN DE VENALIACIÓN DE CRICINOGRAMAS ESTABLECRE UN RESPONDANTE POR CADA TRICAS COGREGORACIÓN TO TARRAS COCIDERISMACIÓN DE CRICINOGRAMAS ESTABLECRE TERMOS PARA EL DESARROLLO DE CADA COCIDERISMACIÓN DE TARRAS CON OTROS DEPARATMABERTOS ESTABLECRE TUNISMO DE CRICINOGRAMAS ENTITICAS LOS CULIDADS DE BOTIBLA EN UNA TARRA EXCUTAR ADECULADAMENTE LOS PROCESOS COCIDERISMA VAPOVAR A LOS COMPAÑERIOS DE RABA PARAMENTACIÓN DE CADA COMPAÑERIOS DE RABA COCIDERISMA VAPOVAR A LOS COMPAÑERIOS DE RABA COCIDERISMA VAPOVAR A LOS COMPAÑERIOS DE RABA PARAMENTACIÓN DE CADA COMPAÑERIOS DE RABA COCIDERISMA VAPOVAR A LOS COMPAÑERIOS DE RABA COMPAÑERACIÓN DE CADA COMPAÑERIOS ESTABLECACIÓN DE CADA COMPAÑERIOS DE RABA RECURSOR DE PERRILES VE EXPERIENCIA DEL PERSONAL PARAMETRAM DE PERSONAL DES COMPAÑERIOS DE CADA EMPLEADO SETURIDADO DE LAS PORTUDOS Y METAS RECURSOR DE PERSULA DE COLUMNA DE LOS PERSONAL DES COMPAÑERIOS DE PERSONAL DES COMPAÑERIOS DE PERSONAL COMPAÑERIOS DE CADA COMPAÑERIOS DE LA PERSONAL COMPAÑERIOS DE CADA COMPAÑERIOS DE LA PERSONAL DE COMPAÑERIOS DE PERSONAL COMPAÑERIOS DE CADA COMPAÑERIOS DE LA PERSONAL COMPAÑERIOS DE CADA COMPAÑERIOS RECURSOR DE PERSONAL PERSONAL DE PERSONAL COMPAÑERIOS DE LA PERSONAL BUTERIO DE PERSONAL PROMISCOR EL APERSONAL BUTERIO DE PERSONAL PROMISCORA DE PER	IA LAS VACANTES EUSTENTES (EUPEREINCIA Y HONESTEI AS ÁREZA ECONERICAL)  WINTO DE METAS  IN CRÉDITO PREFERENCIAL PARA CONTAK CON SU VIVIES  FOTO SEPECIAL PARA COS EXPERADOS  ROJAN, ALOS CIPICANIS DE CRÉDITO) REPLOSAMIRADAD  WIENTOS Y EUPEREINCIAS	DESCRIPTION DE LAS TARGEAS SETTEMAS BIFURANTICOS  TALLERES TALLERE	REGILI Y PROCESOS  REGILI Y PROCESOS  REGILI	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES
RECONCIMENTO COCORDINACIÓN	DISSIPRICALE EL SICORNES DE TAREAS BITTERIAS BIONNOCIALS EL SISTEMAS BIONNOCIALS DE LAS ÁBERAS SE LAS ÁBERAS SOCIMBERACIÓN DEL MARIAL DE FILINCIÓN PARRAMETRIZACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS SOCIMBERACIÓN DEL MARIAL DE FILINCIÓN PARRAMETRIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE CONCINERATACIÓN CONCINERATACIÓN DEL MARIAL DE FILINCIÓN DEL CONCINERATACIÓN DEL CON	IA LAS VACANTES EUSTEPTES (EOPEREINCIA Y HONESTEE AS ÁREAS ECOMERCIA).  BENTO DE METAS.  IN CERÉDIC PREPEREINCIAS.  IN CERÉDIC PREPEREINCIAS.  RICIAL ALOS OPECIALES DE CRÉDITO) RESPONSAIMBIOADI.  MENTICS Y EOPEREINCIAS.  O DEL ÁREA.  RICIAL SERVICIAS.	DESTIMANS BIOTECHNAFTHOS  TABLERS  TABL	REGILI Y PROCESOS  REGILI Y PROCESOS  REGILI	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES
BRENGGS RECORDINATION COORDINACIÓN	DISSIPRICALE EL SICORNE DE TAREAS SITUEMAS DE LAS ANTIGOMATICACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE TAREAS DE LAS ÁBERAS SOCIMIENTACIÓN DE DE COCUMENTACIÓN DE COCUMENTACIÓN PROMACTICIDADOS DE DE COCUMENTACIÓN DE C	IA LAS VACANTES EUSTENTES (EXPERIENCIA Y HONESTED AS ÁREAS (ECOMERCIA) SECIONO	DESCRIPTION DE LAS TARGEAS SETTEMAS BIVENERACINOS  TALLERES TALLER	RESHIP YERCESOS  RESHIP  AREAS BANKAROAS  AREATURAS V SUBSI  REANH, V PROCESOS  RETURAS V SUBSI  RESPONSABLES DE CADA  DEPARTAMENTO.  RETURAS DEPARTAMENTO.  RETURAS V SUBSI  RETURAS RETURAS V SUBSI  RETURAS RETURAS V SUBSI  RETURAS SUBSICIAL V SUBSI  RETURAS SUBSICIAL V SUBSI  RETURAS DEPARTAMENTALES V SUBSI  RETURAS DEPART	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES
BRENGGS RECORDINATION COORDINACIÓN	DISSINGULARE EN SCORNEGO DE TARGAS SETERIAS BIOLOGICAS.  BIOLOGICA DE SENDENS PARA LAS SETERIAS SENDENS PARA LAS AUTOMATICACIÓN DE TARGAS DE LAS ÁBERAS SECURIBEZACIÓN DEL MARIAN DE PRINCÍCIÓN PARAMACHIRAZACIÓN DE TARGAS DE LAS ÁBERAS SECURIBEZACIÓN DE DECUMENTACIÓN DE COCIONADA PARAMACHIRAZACIÓN DE PRINCESOS REVISIÓN DE PRINCESOS SECURIBEZACIÓN DE CICIONACIÓN DE CADA PARAMACHIRAZACIÓN DE COCIONADA PARAMACHIRAZACIÓN DE CICIONACIÓN DE CADA PARAMACHIRAZACIÓN DE CICIONACIÓN DE CADA PARAMACHIRAZACIÓN DE CICIONACIÓN DE CADA PARAMACHIRAZACIÓN DE LAS ACTINDADES DARRAMACHIRAZACIÓN DE CADA PARAMACHIRAZACIÓN DE CADA PARAMACHIRAZACI	ALAS VACANTES EXISTENTES (EXPERIENCIA Y NONESTEE AS ÁREAS (COMERCIAL) SECONO MICHAE SE	DESCRIPTION DE LAS TARGEAS SETTEMAS BIVENERACITICOS TALLERES TO THE TALLERES TO THE TALLERES TALLERES TO THE TALLERES TALLERES TO THE TALLERES TALLERES TALLERES TO THE TALLER	RESHLY PROCESSOS  RESHLY PROCESSOS  RETATURAS V SUBSTITUTO  RETATURAS SUBSTITUTO  RETATUTO  RETATURAS SUBSTITUTO  RETATURAS SUBSTITUTO	MES 2 TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES TODOS LOS MESES MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 8 MES 9 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 1 MES 3 - 6 - 9 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 6 - 12 MES 7 MES 1 MES 2 MES 2 MES 3 MES 6 - 12 MES 7 MES 7 MES 7 MES 8 MES 9	DAR RESILETADOS POSITIVOS CON EL CUMPLEMENTO DE METAS  DE MARIESTRA DE MARIA DE METAS  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES  RECONOCER ACTIVIDADES EXTRAS REALIZADAS POR VICENTE CRESPO DE LA ACUAZORIES

Propuesta de plan de acción (borrador).



AREAS DE TRABAJO		DROBLIEST	A PARA EL PLAN DE ACCI	ÓN		
THE TO BE HOLD TO	ACCIÓN IMPARTIR INSTRUCCIONES DE MANERA OPORTUNA	DESCRIPCIÓN HACE REFERENCIA A QUE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	COMO  MAILS OPORTUNOS, TALLERES PARA	QUIEN TODO EL PERSONAL	CUANDO MES 1	OBSERVACIONES
COMINICACIÓN	A LA MATRIZ Y A LAS AGENCIAS.	MEDIANTE CORREO ELECTRÓNICO SEA OPORTUNA Y ÁGIL. SE PRECISABA QUE EN MUCHAS OCASIONES SE SOLICITA SOPORTE DE LAS ÁREAS PERO LA RESPUESTA LLEGA TARDE, PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES.	DE LA COMUNICACIÓN A LLEGAR)			
		QUE SE SOCIABILICE EL TRABALO DE LAS AGENCIAS CON TODIO EL PERSONAL DE LA MATRIZ Y SE ESTABLEZCA INDICADORES DE GESTIÓN QUE MIDAN EL DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN EN LAS AGENCIAS.	TENER INDICADORES DE GESTIÓN	TODO EL PERSONAL	MES 1	EN ADIGUES SE DEBERÍA IMPULSAR MÁS LA GESTIÓN DE MERICADEO DE MUTUAUSTA AZUAY, FRENTE A LA COMPETENCIA CON LAS OTRAS INSTITUCIONES FIRANCIERAS QUE MANTENEN SUCUISALES CON MÓCITIFLES SERVICIOS. SE DEBERÍA TENER MAYORES CANALES DE COMUNICACIÓN CON MATRIZ.
	SOBRE LOS PRODUCTOS DE LA INSTITUCIÓN.	EL PERSONAL DE MUTUALISTA AZUAY TIENE QUE TENER CONOCIMIENTO TOTAL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN. COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN PERMANENTE POR PARTE	TALLERES ANTES DE LANZAR EL PRODUCTO  REUNIONES ENTRE JETES Y SUBORDINADOS,	TODO EL PERSONAL (ÁREAS COMERCIALES)	MES 2	
	ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS. DOMINAR EL CARGO ASIGNADO.	DEL LÍDER DEL ÁREA Y EL EQUIPO DE TRABAJO. EL COLABORADOR DEBE CONOCER SUS ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL PUESTO Y MANUALES QUE LE AYUDEN A DESEMPEÑAR BIEN SUS FUNCIONES.	TALLERES,	ÁREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS, CON APOYO DE JEFES DE DEPARTAMENTALES.	MES 3	
	CONTAR CON LOS ECUPPO DE OFICINA NECESARIOS.  FACILITAR LA COMUNICACIÓN.	IMPLEMENTACIÓN DE LÍNEAS TELEFÓNICAS EN LAS AGENCIAS Y PREVIO ESTUDIO DE PROCESOS, CONTRATACIÓN DE CALEROS. CONTAR CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LA CAPACITACIÓN			MES 3	
	DESARROLLAR LA PAGINA WEB (INVOLLICRAR MUTUALISTA AZUAY-CLIENTES).	ADECUADA PARA EL USO CORRECTO DE LOS MISMOS.  MEDIANTE LA PÁG WEB FACIUTAR CONSULTAS Y  TRANSACCIONES DE LAS CUENTAS DE LOS CUENTES Y BRINDAR INFORMACIÓN DE MUTULUISTA AZURY DE SUS PRODUCTOS Y	MESSENGER, TELEFONÍA CELULAR)  REALIZANDO LA PROPUESTA A LA GERENCIA GENERAL.	SISTEMAS SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS Y PROYECTOS / DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.	MES 4	
	INTERCONECTAR A LAS ÁREAS.  CREAR UN INFORMATIVO DISITAL.	SERMICIOS. CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN CADA ÁREA, CON LOS DEPARTAMENTOS RELACIONADOS. ELABORACIÓN DE UM PERIÓDICO DIGITAL CON TODOS LAS NOVEDADES DE LA INSTITUCIÓN	CONOCER MANUALES DE FUNCIONES PERIÓDICO DIGITAL	JEFES INMEDIATOS.  TODO EL PERSONAL CON TURNOS.  RECURSOS HUMANOS, SISTEMAS Y	MES 4	ESTRATEGIAS DE TRABAIO, PROMOCIONES, VACANTES, INCENTIVOS, CHISTES,
	CREAR LA POLÍTICA DE UN BUEN USO DE LA TECNOLOGÍA, PARA LA UTILIZACIÓN A DECUADO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	SE DEBE CONTROLAR LA INFORMACIÓN QUE CIRCULA ENTRE LOS COLABORADORES MEDIANTE EL CORREO ELECTRÓNICO.	PLAN DE MONITOREO Y CONTROL Y CONCIENTIZANDO AL PERSONAL	AREA DE MARKETING SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS Y PROYECTOS / DEPARTAMENTO DE SISTEMAS /	MES 6 - 12	CUMPLEAÑOS, ETC.
	TENER UN MEJOR CANAL DE COMUNICACIÓN CON	LA INFORMACIÓN DE NUEVOS OBJETIVOS DE TRABAJO Y DECISIONIES GERENCIALES SE DEBE CONOCER A NIVEL DE TODA	DEPOSITARIO WEB Y CREAR CANALES DE COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DE LA	RECURSOS HUMANOS Y TODO EL PERSONAL. GERENDIA GENERAL, GERENTES, SURGERENTES Y JEFES	MES 5	PLANIFICACIÓN CON LOS JEFES DIRECTOS, CONCRETAMENTE EN EL CASO DE LA AG.
	CREAR UN COMITÉ DE COMUNICACIÓN.	LA ORGANIZACIÓN PARA LOSRAR LAS METAS Y OBJETIVOS.  CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ DE COMUNICACIÓN QUE	PLIEDA TOMAR DECISIONES Y RESPONSABILIDADES EN LAS ÁREAS Y EN LAS INSTITUCIÓN.	DEPARTAMENTALES.  SUBGERENCIAS DE SISTEMAS,	MES 5	AZOGUES.  EL COMITÉ DE COMUNICACIÓN SE ENCARGAR.
	RETROALIMENTAR LAS IDEAS Y EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO.	REGULARICE LA LLEGADA DE INFORMACIÓN AL PERSONAL.  REALIZAR UN FEED BACK, ENTRE LOS JEFES DEPARTAMENTALES Y EL EQUIPO DE TRABAJO.	REUMONES	PROCESOS Y PROYECTOS / RECURSOS HUMANOS  EFE DE ÁREA CON EL EQUIPO DE TRABAJO	TODO EL TIEMPO	DE DIFUNDIR EL MANUAL DE PRODUCTOS, INDICADORES Y RESOLUCIONES DE CADA ÁREA
	RESPALDAR LAS DECISIONES E IDEAS (INFORMACIÓN) DEL EQUIPO DE TRABAJO.	Y EL EQUIPO DE TRABAJO, DEBEN QUEDAR REGISTRADAS POR ESCRITO.	CORREO ELECTRÓNICO, MEMORÁNDUM	COORDINADOR DEL EQUIPO DE TRABAJO	EN CASO DE QUE LO AMERITE	
	MEIORAR LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS.	ESCAULO. ESTABLECER PROCESOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS.	REUNIONES ENTRE ÁREAS INVOLUCRADAS Y REALIZARLA DEBIDA PLANIFICACIÓN. LOS COLLABORADORES MANTENGAN LA DISPOSICIÓN Y COMPRENSIÓN ADECUADA PARA COLABORAR CON LAS DIFERENTES ÁREAS.	GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.	EN CASO DE QUE LO AMERITE	
	IMPLEMENTAR EL CORREO ELECTRÓNICO A TODOS.	A LOS COLABORADORES QUE NO CUENTAN CON ESTE MEDIO DE COMUNICACIÓN, FACILITAR LAS HERRAMIENTAS PARA DISPONER DE LA INFORMACIÓN ENVIADA AL PERSONAL POR		DEPARTAMENTO. DE PROCESO	MES 5	COORDINAR LA INFORMACIÓN A COMUNICAR CON EL JEFE DEPARTAMENTAL POR MEDIO DEL CORREO ELECTRÓNICO.
	INFORMAR LOS SERVICIOS BÁSICOS.	CORRED ELECTRÓNICO.  DISEÑAR HERRAMIENTAS O MEDIOS DIDÁCTICOS PARA UNA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN, PARA TODO EL PERSONAL	TALLERES, CAPACITACIÓN, GUÍAS DIDÁCTICAS Y DINÁMICAS	DEPARTAMENTO DE MARKETING, SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS, Y TODAS LAS ÁREAS INVOLUCRADAS.	MES 6 - 12	DE TODOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.
	INSTITUCIÓN.	SE COORDINE CON EL PERSONAL QUE LABORA EN LA MATRIZ, PARA BRINDAR EL SOPORTE A LAS AGENCIAS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS, CON EL FIN DE BRINDAR UN MEJOR SERVICIO A LOS CLIENTES.	MATRIZ, DENTRO DE LOS HORARIOS ESTABLECIDOS PARA LAS AGENCIAS.	SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS Y PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	MES 1	ESTANDARIZADO: SOPORTE OPERATIVO EN LAS HORAS DE ATENCIÓN DE LAS AGENCIAS.
	TENER LA COLABORACIÓN ADECUADA POR PARTE DEL PERSONAL INVOLUCIADO EN LA AGENCIA.  DETALLAR UN PLAN DE ACCIÓN ESPECÍFICO.	INICIATIVA, DISPOSICIÓN E INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO EN LAS AGENCIAS.  DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN CON EL EQUIPO DE	APOYO EN LA GESTIÓN DE LA AGENCIA REUNIONES	PERSONAL DE AGENCIA  JEFE DEPARTAMENTALES CON EL	MES 1 TODO EL TIEMPO	
		TRABALO PARA DETERMINAR LAS ACTIVIDADES Y LOS RESPONSABLES. LOS COLABORADORES DEBEN CONOCER SUS ACTIVIDADES ESPECIFICAS Y LOS MANUALES CORRESPONDENTES QUE FACILITEN EL PROCESO DE SU TRABALO.		EQUIPO DE TRABAJO.  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS	MES 2	
BQUIRC	DE MUTUALISTA AZUAY.	CURSOS Y SEMINARIOS DE TRABAJO EN EQUIPO OUT-IN	CURSOS Y SEMINARIOS DE TRABAJO DE CAMPO	HUMANOS SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	MES 3 - 6 - 12	
PABAJOBNI	APORTE QUE BRINDA A LA INSTITUCIÓN. REALIZAR	SE DEBE DAR A CONDCER DEL TRABAIO QUE SE REALIZA EN LAS DIFERENTES ÁREAS Y LOS COMPAÑEROS DE LA INSTITUCIÓN, PARA MEJORAR Y AGULTAR LOS PROCESOS		HUMANOS, JETES DEPARTAMENTALES, ÁREAS	EN CASO DE QUE LO AMERITE	RESPETO A LAS PERSONAS Y ALTRABAIO DE LO COMPAÑEROS. SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN MENSUALMENTE
ТРАВА		OPERATIVOS DE CADA DEPARTAMENTO.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS  COLABORADORES.	MANUALES DE FUNCIONES Y TAREAS ESPECIFICAS. PLAN DE TRABAJO QUE IDENTIFIQUE EL RESPONSABLE DE CADA TAREA Y EVALUACIÓN DE FUNCIONES PARA EVITAR CARGAS DE TRABAJO.	RELACIONADAS, TODO EL PERSONAL. TODO EL EQUIPO DE TRABAJO	AL INICIO DE CADA PROYECTO	
	HACER UN ESTUDIO SOBRE LOS PROBLEMAS FRECUENTES QUE EXISTEN.	RETROALIMENTACIÓN DEL TRABAIO REALIZADO CON EL EQUIPO DE TRABAIO, PARA MEIORAR Y RECTIFICAR LOS PROBLEMAS OPERATIVOS.	REUNIONES	JEFES DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.	MES 4 - 6 - 12	
	EJERCER EL LIDERAZGO POR PARTE DE LOS JEFES FRENTE AL EQUIPO DE TRABAJO. PLANFICAR Y COORDINAR EL TRABAJO.	COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN PERMANENTE POR PARTE DEL LÍDER DEL ÁREA Y EL EQUIPO DE TRABAJO. EN BASE A UNA PLANIFICACIÓN REALIZAR UN SEGUIMIENTO Y	QUE EL LÍDER SE INVOLUCRE Y CONOZCAN LAS ACTIVIDADES DE EQUIPO DE TRABAJO. PLAN DE TRABAJO	JEFES DEPARTAMENTALES Y EQUIPO DE TRABAJO TODO EL EQUIPO DE TRABAJO	MES 3 TODO EL TIEMPO	
	DAR SOPORTE A LAS OTRAS ÁREAS.	MONITOREO SEMANAL DEL TRABAJO REALIZADO.  EL ASESORAMIENTO Y LA ATENCIÓN DE LAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN SEA EFICAZ Y OPORTUNA.	OBTENIENDO Y ENTREGANDO INFORMACIÓN OPORTUNA	TODO LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN	MES 3	REDUCIR EL TIEMPO DE LA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN.
	PERIÓDICA.	COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES Y TARES CON LA MATRIZ Y AGENCIAS.  SEPOCIAS.  SEPOCIFICADO DE LA MATRIZ, DE ACUERDO A LOS HORARIOS ESTABLECIDOS PARA LAS	APOYO ENTRE EL PERSONAL Y HORARIOS ESTANDARIZADOS APOYO ENTRE EL PERSONAL Y HORARIOS ESTANDARIZADOS	SISTEMAS Y PROCESOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS	MES 1	INTONNACON.
	CRECIMIENTO LABORAL. REALIZAR PLANES DE TRABAJO.	AGENCIAS.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO SEMANAL, PARA CODRIDINACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE LAS TAREAS Y ACTIVIDADES CLIMPLIDAS Y POR CLIMPLIR. DESARROLLAR UN PROGRAMA QUE NOS PERMITA VER EL	REUNIONES DE PLANIFICACIÓN	PERSONAL INVOLUCIADO  SUBGERENCIA DE SISTEMAS,	TODO EL TIEMPO  MES 2	
	INDIVIDUALES.  RECIBIR SOPORTE DEL ÁREA DE SISTEMAS PARA LAS	DETALLE ESPECÍFICO DE LAS TAREAS DE CADA PUESTO.  SE RECURIERE DEL DEPARTAMIENTO DE SISTEMAS PARA QUE SE IMPLEMIENTE LA AUTOMATIZACIÓN DE TAREAS QUE PODRÍAN	MIDIENDO EL TIEMPO QUE TOMA ESTAS TAREAS Y EVALUANDO EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS.	PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	MES 2	
TAREAS	SOCIALIZAR EL MANUAL DE FUNCIONES.	CAPACITAR AL PERSONAL RESPECTO A LOS MANUALES DE FUNCIONES DE CADA ÂREA.	TALLERES	GERENTES, SUBGERENTES, JEFES DEPARTAMENTALES Y	MES 3	
ÓNDE				SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.		
DAVID	PARAMETRIZAR LA DOCUMENTACIÓN.		HACER UNA MATRIZ, SOCIALIZAR Y CAPACITAR	ÁREAS IMPLICADAS	TODO EL TIEMPO	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN PERIÓDICA
BINAC	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.	PLANIFICAR Y DAR SEGUIMIENTO DE LAS TAREAS QUE REALIZA EL PERSONAL DE SERVICIOS.	COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES.	ÁREAS IMPLICADAS	TODO EL TIEMPO	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN PERIÓDICA
CCORDINACIÓN DE TAMENS	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE	PLANIFICAR Y DAR SEGUIMIENTO DE LAS TAREAS QUE REALIZA EL PERSONAL DE SERVICIOS. ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.	COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES. RE UNIONES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN TRABAJAR EN COMUNITO	ÁREAS IMPLICADAS  REFATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y	TODO EL TIEMPO	SE DEBERÍÁ HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN PERIÓDICA
Ŭ	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO. CREAR POLÍTICAS A NIVEL DE COORDINACIÓN DE TAREAS ENTRE JEFATURAS.	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS	COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES. RELINDORES PARA VER QUE TAIREAS SE PUEDEN TRABAJAR EN CONLINTO LEVANTÁMIENTO DE PROCESOS CON REUNIONES	ÁREAS IMPLICADAS  EFATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS,	TODO EL TIEMPO	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN PERIÓDICA
Ŭ	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CREAR POLÍTICAS A INVEL DE COORDINACIÓN DE TAREAS ENTRE JEFATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROVECTOS EN LAS ÁREAS.  DENTIFICAR TOS CUELDOS DE BOTELLA EN UNA	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER REVISADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SUBALTERNOS PARA EL CLAMPLIMENTO DE LOS OBJETIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁREAS LAS DIFICULTADES QUE SE	COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA CON EL  SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL  JEFE DE SERVICIOS GENERALES.  RELINDONES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN  TRABAJAR EN COMENTO  LEVANTAMIENTO DE PROCESOS CON REUNIONES  Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.	ÁREAS IMPLICADAS  EFATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROVECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENTES, SUBGERENTES DE	TODO EL TIEMPO  MES 6 - 12  MES 6 - 12	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN PETIÓDICA
Ü	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CREAR POLÍTICAS A NEVEL DE COORDINACIÓN DE TARRAS SIRIRE IRFATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONOGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROVETOS EN LAS ÁREAS.	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER REVESADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SUBALTERNOS PARIA EL CUBAPILMENTO DE LOS OBERTIOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  TRABAJO.  TRABAJO.  PRESENTAN AL MOMENTO DE LIECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETUOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL  SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL  JEFE DE SERVICIOS CENERALES.  RELINIONES PARA VER QUE TAREAS SE PLEDEN  RELINIONES PARA VER QUE TAREAS SE PLEDEN  Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLECIMIENTOS DE PRORIDADES  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE	ÁREAS IMPLICADAS  EFATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS,  PROCESOS, PROYECTOS Y  SUBGERENCIA DE RECURSOS  GERENTES, SUBGERENTES DE  AREAS Y AREA DE PARATAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  JEFE DE EQUIPO	TODO EL TIEMPO  MES 6 - 12  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN PERIÓDICA
, and the second	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CREAR POLÍTICAS A NAVEL DE COORDINACIÓN DE TARCAS CRIVES EL PATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDOGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROVETOS EN LAS ÁREAS.  IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS PARÁMETROS DE LA	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELASORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DERE SER REVISADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SURALTERNOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ORIETIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROCULAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAN EN LAS ÁREAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE DIECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL  SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL  JEFE DE SERVICIOS GENERALES.  REURIONES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN  TRABAJAR EN COMENTO  LEVANTAMIENTO DE PROCESOS CON REUNIONES  Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLECIMIENTOS DE PROPRIDADES  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE  FUNCIONES DE SU ÁREA Y MEDIANTE UNA  AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA  COLABORADOR.	ÀREAS IMPLICADAS  EFATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS  GERENTES, SUBGERENTES DE AREAS Y BETS DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES  DEPARTAMENTALES.	TODO EL TIEMPO  MES 6 - 12  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN PERIÓDICA  DAR RESULTADOS POSITIVOS CON EL CUMPRUMIENTO DE METAS MENSUALES.
Ü	CORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CREAR POLÍTICAS A NEVEL DE COORDINACIÓN DE TARRAS ENTRE IEFATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONOGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROVETOS EN LAS ÁREAS.  IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARGAR LOS PANÁMETROS DE LA INSTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALIFICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER REVESADO Y EVALUADOS Y TRANSMITIDO A LOS SUBALTERNOS PARA EL CLAMPLAMENTO DE LOS OBETIVOS.  EL CLAMPLAMENTO DE LOS OBETIVOS.  COORDINATA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  DENTIFICAR EN LAS ÁREAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE DEJECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES DEBEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN CADA COLABORADOR.  CIERAR RIDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADORA PARA PODER REALIZAN RALDARO DE DESENDEÑO DE CADA COLABORADORA PARA PODER REALIZAR NA L'ADORD DE MEDICAMBENTO.	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES.  RELINGUES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN TRABAJA EN COMINITO LEVANTAMIEN TO DE PROCESOS CON REUNIONES Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLECIMIENTOS DE PRORIDADES  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SU ÁREA Y MEDIANTE UNA ACENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA COLONOS DE TAREAS QUE REALICE CADA COLONOS DE TAREAS QUE REALICE CADA COLONOS DE TAREAS QUE REALICE CADA CESCAPORA DE TAREAS QUE REALICE CADA CESCAPORÃO.	ÁREAS IMPLICADAS  EFATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROVECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS  JURGERENCIA DE RECURSOS  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES DE  DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS  HUMANOS	TODO EL TIEMPO  MES 6-12  MES 6-12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 1  MES 1  MES 3-6-12	PLANIFICACIÓN PERIÓDICA  DAR RESILIADOS POSITIVOS CON EL.
	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CREAR POLÍTICAS A NAVEL DE COORDINACIÓN DE TARACA SINTE IPPATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDORAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE DIECUTE NUEVOS PROVETOS EN LAS ÁREAS.  DENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS PARÁMETROS DE LA INSTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALIFICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.  MANIEZAR LOS POPERTES CONILINTAMENTE CON LA COPERIENCIA QUE POSES EL PERSONAL.	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABADO QUE DEBE SER REVISADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SURALTERNOS PARA EL CUMPRIMENTED DE LOS OBERTIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁRRAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE EJECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPATAMENTALES DEBEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CADA COLABORADOR PARA PODER REALEZAR UN CUADRO DE MEJORAMENTO CONTINUO DE LEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE BASE ALD SIMULADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALEZAR UN CUADRO DE MEJORAMENTO CONTINUO DE LEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE BASE ALD SIMULADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR SOLDIFICIO SE PORTA RECONOCIONE DE MESOR ALDS MIDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALEZAR UN CUADRO DE MEJORAMENTO CONTINUO DE LEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE DAS ALDS MIDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONE DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES DE LA RISTITUCIÓN.	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS CENERALES.  RELINDORES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN INTOMENTA DE COMUNICIONES DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLECIMIENTOS DE PROCESOS CON REUNIONES Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA COLABORADOR.  CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS DE DESEMPEÑO.  IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN.	ÁREAS IMPLICADAS  EF ATURAS Y RECURSOS HUMANOS SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROVECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GERENTES, SUBGERENTES DE ÁREAS Y EFES DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL.  GERENCIA GE NERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENTES, DESMAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  FUMANOS  FUMANOS  FUMANOS  FUMANOS	TODO EL TIEMPO  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 1  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE	DAR RESULTADOS POSITIVOS CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRAYECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGROS LABORIALES, SUS DOSPOSICIÓN PARA EL TRABAIC
Ü	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  DECAR PODÍTICAS A NAVEL DE COORDINACIÓN DE MENAS ENTRE IBYATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDIGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESANROLLO DE CADA TARRA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROVECTOS EN LAS ÁREAS.  IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS PRINÁMETROS DE LA MISTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALO FINIÁMETROS DE LA ENSTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALO FINIÁMETROS DE LA EXPLICADO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.  ANALIZAR LOS PERFILES CONJUNTAMENTE CON LA EXPERIENCIA QUE POSEE EL PERSONNAL.  FACILITAR MEDIOS PARA CUMPLIMIENTO DE TAREAS.	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAM DE TRABAJO QUE DEBE SER REVISADO Y TRANSAMIDIO A LOS SUBALTERNOS PARA EL CLIMPLIMIENTO DE LOS ORIETIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁREAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE DEJECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES DEBEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAN CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAN CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAN UN CLIADRO DE MESICIAMENTO CONTINIO DEL EMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIER EN BASE A LA EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MESICIAMENTO CONTINIO DEL EMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIER EN BASE A LA EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MESICIAMENTO EN BASE A LA EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MESICIAMENTO EN BASE A LA EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MESICIAMOR DE PIENDA DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MESICIAMOR PEDIDA DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MESICIAMOR PENDA PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MESICIAMOR PENDA PER PERCENCIA ADDRES DE CADA EMPLEADO Y LES CONTROLLOS.	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES.  RELINGUES I PARA VER QUE TAREAS SE PLEDEN  RELINGUES SE PARA VER QUE TAREAS SE PLEDEN  RELINGUES SE PARA VER QUE TAREAS SE PLEDEN  ESTABLECIMIENTOS DE PROIRDADES  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA COLABORADORA DE TRABAJO E INENCADORES DE CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORRADORES Y DEL DESEMPEÑO  MANTENIDO DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORRADORES Y DEL DESEMPEÑO  MANTENIDO DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO  MANTENIDO DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO  MANTENIDO DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO  MANTENIDO DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO  MANTENIDO DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO MANTENIDO DE LA DEL CAMPETA DEL CONOCIONES, VÍA E-MANL CONOCIONES, VÍA E-MANCA MENACIONES.	ÁREAS IMPLICADAS  EF ATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROVESCOS, PROVECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS  JEFE DE EQUIPO  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES  DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL.  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS  HUMANOS  GERENIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS  HUMANOS  GERENIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS  HUMANOS  GERENIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS	TODO EL TIEMPO  MES 6-12  MES 6-12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 1  MES 1  MES 3-6-12	DAR RESILTADOS POSITIVOS CON EL CUMPALIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRATECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DEPOSICIÓN PARA EL TRABALE LENTRE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DEMPAÑEROS COLAMBO CAMPLAN
Ü	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  DECAR PODÍTICAS A NAVEL DE COORDINACIÓN DE MENAS ENTRE IBYATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDIGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESANROLLO DE CADA TARRA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROVECTOS EN LAS ÁREAS.  IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS PRINÁMETROS DE LA MISTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALO FINIÁMETROS DE LA ENSTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALO FINIÁMETROS DE LA EXPLICADO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.  ANALIZAR LOS PERFILES CONJUNTAMENTE CON LA EXPERIENCIA QUE POSEE EL PERSONNAL.  FACILITAR MEDIOS PARA CUMPLIMIENTO DE TAREAS.	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAM DE TRABAJO QUE DEBE SER REVISADO Y FUNLLIADO Y TRANSAMIDIO A LOS SUBALTERNOS PARA EL CLIMPLIMENTO DE LOS ORIETIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE CODROINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁREAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE DEJECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES DEBEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAN CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAN CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAN UN CLIADRO DE MEJONACIEN EN BASE AL EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MEJONACIEN EN BASE AL EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MEJONACIEN EN BASE AL EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CLIADRO DE MEJONACIEN EN BASE AL EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR PARA RECONOCIÓNENTO A LA EMPERENCIA ADQUIRIDA EN LOS AÑOS DE SERVICIO EN LA BISTITUCIÓN.  EL PERSONAL SOLICITA QUE SE RECONOZCA LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.  EL PERSONAL SOLICITA QUE SE RECONOZCA LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS SENERALES.  RELINDORES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN TRABAJAR EN COMUNITO LEVANTAMIENTO DE PROCESOS CON REUNIONES Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA COLASORADOR.  COLASORADOR.  CICHOROGIMIENTO DE LOS MANUALES DE DESEMPEÑO.  IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLASORADORS Y DEL RESEMPEÑO MANTENIDO EN LA RISTITUCIÓN.  ECONÓMICO, TRANSPORTE, PERSONAL Y MATERIALES CORPINANS, MENDONES, VÍA E-CORRIGIOS, DIPLOMAS, MENDONES, VÍA E-CORRIGINADORS, DIPLOMAS, MENDONES, VÍA E-CORRIGINADORS, DIPLOMAS, MENDONES, VÍA E-	ÁREAS IMPLICADAS  EFATURAS Y RECURSOS HUMANOS SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROVECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GERENTES, SUBGERENTES DE ÁREAS Y EFES DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL.  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN Y PROVEEDURÍA  EFE DE ÁREA	TODO EL TIEMPO  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 1  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  EN CASO DE QUE LO AMERITE  EN CASO DE QUE LO AMERITE	DAR RESILTADOS POSITIVOS CON EL CUMPALIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRAYECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DEPOSICIÓN PARA EL TRASBAL ENTRE LOS CÚMPAÑEROS EN LA JOSEPOSICIÓN PARA EL TRASBAL ENTRE LOS CÚMPAÑEROS EN LA JOSEPOSICIÓN PARA EL TRASBAL ENTRE LOS CÚMPAÑEROS CUAMBO CÚMPA
	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CREAR POLÍTICAS A NAVEL DE COORDINACIÓN DE TARRAS CRIME INFATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDORRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROVETOS EN LAS ÁREAS.  IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS PARÁMETROS DE LA MISTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALIFICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.  ANALEZAR LOS PERRILES CONJUNTAMENTE CON LA EXPERIENCIA QUE POSE EL PERSONAL.  INCENTIVAR A LOS COLABORADORES.  TENER EL APOYO DE LAS PROPUESTAS QUE REALIZAN LOS COLABORADORES POR PARTE DE JEFES.  PUBLICAR LOGROS LA BORALES Y PROFESIONALES.  EXIGIR UNA POLÍTICA DE ASCENSO (PERSONAL	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER REVEADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SURALTERNOS PARA EL CUMPRIMENTO DE LOS OBERTIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁRRAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE DECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBIETIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPATAMENTALES DESEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CADA COLABORADOR.  CIECAR INICLADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CUADRO DE MEJORAMENTO CONTINUO DE LEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE BASE A LOS EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR DE MEJORAMENTO EN DESAR DE CADA CEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE DE DESEMPEÑO DE CADA CONTINUO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA CEMPLEADO Y RECONOCIONES DEL DESEMPEÑO DE CADA CEMPLEADO Y RECUNDADES DEL CADA CEMPLEADO Y RECUNDADES DEL CADA CEMPLEADO.  EL PERSONAL SOLUMBILIDOS.  RECUNDAD CADA COLABORADOR DEL CADA CEMPLEADO Y RECUNDAD CONTINUO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA CEMPLEADO Y RECUNDAD CONTINUO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA CEMPLEADO Y RECUNDAD CONTINUO DEL LAS ACTIVIDADES DE CADA CEMPLEADO Y RECUNDAD CONTINUO DEL LAS ACTIVIDADES DESTACADAS POR LOS SUBALTERNOS.  VIABILIZAR LAS PROPUESTAS GENERADAS POR LOS SUBALTERNOS.	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES.  RELINIONES I PALLA VER QUE TAREAS SE PUEDEN INCOMES PAULA VER QUE TAREAS SE PUEDEN EVANTAMIENTO DE PROCESOS CON REUNIONES Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLECIMIENTOS DE PRORIDADES  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUA ÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADO COLABORA DOTO.  CESEMPEÑO.  IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO MANTENIDO DE LA INSTITUCIÓN  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO MANTENIDO DE LA INSTITUCIÓN  ECONÓMICO, TRANSPORTE, PERSONALY MATERIALES  CERTIFICADOS, DIPLOMAS, MENDIONES, VÍA EMBALL, CON COPITA A LA CAMPETA DEL COLABORADOR Y PUBLICACIÓN EN LA CAMPETA DEL COLABORADOR Y PUBLICACIÓN DE LAS MISMAS.  EMONITOREO Y CONTROL DE LAS MISMAS.	ÁREAS IMPLICADAS  ET ATURAS Y RECURSOS HUMANOS SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GERENTES, SUBGERENTES DE ÁREAS Y EFES DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL.  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS HUMANOS RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN Y PROVEEDURÍA  JEFES INMEDIATOS.  JEFES INMEDIATOS.  TODOS GERENCIA GENERAL Y  JEFES INMEDIATOS.	TODO EL TIEMPO  MES 6-12  MES 6-12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 1  MES 3 - 6-12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 2  TODO EL TIEMPO	DAR RESILTADOS POSITIVOS CON EL CUMPALIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRAYECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DEPOSICIÓN PARA EL TRASBAL ENTRE LOS CÚMPAÑEROS EN LA JOSEPOSICIÓN PARA EL TRASBAL ENTRE LOS CÚMPAÑEROS EN LA JOSEPOSICIÓN PARA EL TRASBAL ENTRE LOS CÚMPAÑEROS CUAMBO CÚMPA
Ü	CORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  DEVARI POLÍTICAS A NAVEL DE COORDINACIÓN DE TAREAS ENTRE JESTATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDOGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROVECTOS EN LAS ÁREAS.  IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARZAR LOS PANÁMETROS DE LA MISTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALIFICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL ANALIZAR LOS PERFILES CONJUNTAMENTE CON LA EXPLICADA AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL ANALIZAR LOS PERFILES CONJUNTAMENTE CON LA EXPERIENCIA QUE POSEE EL PERSONAL.  FACILITAR MEDIOS PARA CUMPLIMIENTO DE TAREAS.  INCENTIVAR A LOS COLABORADORES.  TENER EL APOYO DE LAS PROPUESTAS QUE REALIZAN LOS COLABORADORES POR PARTE DE JEFES.  PUBLICAR LOGROS LABORALES Y PROPESSONAL.  ENCIENTA LOGROS LABORALES Y PROPESSONAL.  ENCIENTA CASO DE NO CUMPLIN LOS REQUISTOS SUCCAS PROPOSITIONAL EXTERNO).  RECURNOS SUCCAS PERSONAL EXTERNO).  RECUNDOCER LA PUNTUALIDAD Y ASSITENCIA.	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAM DE TRABADO QUE DERE SER REVISADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SUBALTERNOS PARA EL CLAMPLIMENTO DE LOS OBJETIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁREAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE DEJECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES DEBEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAR CADA COLABORADOR.  PARA DIDENTADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CUADRO DE MEDICAMBENTO CONTINHO DE LEMPLEADO Y SE PODER Á RECONOCIONENTO SE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR.  REVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONENTO A LA SPERENCIA ADQUIRIDA EN LOS CADA COLABORADOR.  REVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONENTO A LA SPERENCIA ADQUIRIDA EN LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMENTO A LA SPERENCIA ADQUIRIDA EN LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y LA PRODUCTIVIDA DE LAS ACTIVIDADES DE CADA COLABORADOR.  RECONOCIONENTO A LA SEPERENCIA ADQUIRIDA EN LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMENTO DE LAS ACTIVIDADES.  RECONOCIONENTO A LA SEPERENCIA ADQUIRIDA EN LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMENTO DE LAS ACTIVIDADES.  RECONOCIONES AS ACTIVIDADES DESTACADAS POR LOS SURVALTERNOS.  VIABILIZAR LAS PROPUESTAS GENERADAS POR LOS COLABORADORES, PARA MEJONAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD. QUE ESTAS PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LOS GONOCIDAS POR LOS GENERADAS POR LOS COLABORADORES, PARA MEJONAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD. QUE ESTAS PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LOS GENERADAS POR LOS COLABORADORES, PARA MEJONAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD. QUE ESTAS PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LOS COLABORADORES, PESAS A MEDIONAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD. QUE ESTAS PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LOS COLOS DE PARA MEJONAR LOS PROVOCIONAS POR LOS CONOCIDAS POR LOS CONOCIDAS	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES.  RELIMIDADES MAJO VER QUE TAREAS SE PUEDEN INCENSIONES POR CONTROL DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLECIMIENTOS DE PRODRIDADES  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUA ÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADO CONTROL DE CESEMPEÑO.  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLOMINISTADOS DE TRABAJO EL INSTITUCIÓN  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLOMINISTADOS DE LA MISTUTUCIÓN.  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLOMINISTADOS DE LA MISTUTUCIÓN.  ECONÓMICO, TRANSPORTE, PERSONAL Y MATERIALES  CERTIFICADOS, DIPLOMAS, MEMOLONES, VÍA EMALL, CON COPIA A LA CAMPETA DEL LABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS, MONITOREO Y CONTROL DE LAS MISMAS.  EN EL BOLETÍN ENFORMATIVO EN AL ALARMETA DE LA CAMPETA DEL LABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS, MONITOREO Y CONTROL DE LAS MISMAS.  EN EL BOLETÍN ENFORMATIVO EN ALA CAMPETA DEL CONCUESOS IN TERMOS  CORRED ELECTRIÓNICO	ĀREAS IMPLICADAS  EPATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SIGTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENTES, SUBGERENTES DE ÁREAS Y EFES DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  JEFE DE EQUIPO  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL.  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y ADMINISTRACIÓN Y PROVEEDURÍA  JEFES INMEDIATOS.  TODOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN Y PROVEEDURÍA  JEFES INMEDIATOS.  TODOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  JEFES INMEDIATOS.  TODOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS SUBGERENCIA DE RECURSOS SUBGERENCIA DE RECURS	TODO EL TEMPO  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 1  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  MES 2  TODO EL TEMPO  MES 2  TODO EL TEMPO  MES 2  TODO EL TEMPO	DAR RESILTADOS POSITIVOS CON EL CUMPALIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRAYECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DEPOSICIÓN PARA EL TRASBAL ENTRE LOS CÚMPAÑEROS EN LA JOSEPOSICIÓN PARA EL TRASBAL ENTRE LOS CÚMPAÑEROS EN LA JOSEPOSICIÓN PARA EL TRASBAL ENTRE LOS CÚMPAÑEROS CUAMBO CÚMPA
Ü	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CREAR POLÍTICAS A NAVEL DE COORDINACIÓN DE TARRAS CRIMER INFATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDOGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE DIECUTE NUEVOS PROVETOS EN LAS ÁREAS.  IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS PARÁMETROS DE LA MISTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALIPICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.  EVALUAR Y CALIPICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.  INCENTIVAR A LOS COLABORADORES.  INCENTIVAR A LOS COLABORADORES.  TENER EL APOYO DE LAS PROPUESTAS QUE REALIZAN LOS COLABORADORES POR PARTE DE JEFES.  PUBLICAR LOGROS LABORALES Y PROFESIONALES.  EXIGIR UNA POLÍTICA DE ASCENSO (PERSONAL INTERNO Y EN CASO DE NO CUMPLIR LOS REQUISTOS BUSCAR PERSONAL EXTERNO).	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER REVEADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SURALTERNOS PARA EL CUMPRIMENTO DE LOS OBERTIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁRRAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE DECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBIETIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPATAMENTALES DESEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CADA COLABORADOR.  CIECAR INICLADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CUADRO DE MEJORAMENTO CONTINUO DE LEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE BASE A LOS EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR DE MEJORAMENTO EN DESAR DE CADA CEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE DE DESEMPEÑO DE CADA CONTINUO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA CEMPLEADO Y RECONOCIONES DEL DESEMPEÑO DE CADA CEMPLEADO Y RECUNDADES DEL CADA CEMPLEADO Y RECUNDADES DEL CADA CEMPLEADO.  EL PERSONAL SOLUMBILIDOS.  RECUNDAD CADA COLABORADOR DEL CADA CEMPLEADO Y RECUNDAD CONTINUO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA CEMPLEADO Y RECUNDAD CONTINUO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA CEMPLEADO Y RECUNDAD CONTINUO DEL LAS ACTIVIDADES DE CADA CEMPLEADO Y RECUNDAD CONTINUO DEL LAS ACTIVIDADES DESTACADAS POR LOS SUBALTERNOS.  VIABILIZAR LAS PROPUESTAS GENERADAS POR LOS SUBALTERNOS.	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES.  RELINDORES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN INTOMENTA DE COMUNICA DE LOS MANUALES DE PROCESOS CON REUNIONES Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLEDIMIENTOS DE PROCESOS CON REUNIONES Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA COLABORADOR.  CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN DE DESEMPEÑO.  IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN DE VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN DE VISIÓN DE LA PISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO MANTENIDO EN LA INSTITUCIÓN DE CONÓMICO, TRANSPORTE, PERSONAL Y MATERIALE.  CERTIFICADOS, DIPLOMAS, MENCIONES, VÍA EMALLON COPIA A LA CARPETA DEL COLABORADOR Y PUBLICACIÓN EN LA CARDETA DEL COLABORADOR Y PUBLICACIÓN EN LA CARDETA DEL CONCURSOS INTERNOS  EN EL BOLETÍN INFORMATIVO EN LAS PROPUESTAS, MONITOREO Y CONTROL DE LAS MISMAS.  EN EL BOLETÍN INFORMATIVO CONTROL DE LAS PROPUESTAS, MONITOREO Y CONTROL DE LAS PROPUESTAS, PEDIA DEL CONCURSOS INTERNOS  CURSOS, SENINIARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TARBAJOS.  CURSOS, SENINIARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TARBAJOS.  CERTORIZOS EN INTERNOS  CURSOS, SENINIARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TARBAJOS.  CERTORIZOS EN INTERNOS  CUESOS, SENINIARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TARBAJOS.  CERTORIZOS EN INTERNOS  CUESOS, SENINIARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TARBAJOS.  CERTORIZOS EN INTERNOS  CUESOS, SENINIARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TARBAJOS.  CERTORIZOS EN INTERNOS  CONCUESOS INTERNOS  CUESOS, SENINIARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TARBAJOS.  CERTORIZOS EN INTERNOS  CUESOS, SENINIARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TARBAJOS.  CEDITORIZOS EN INTERNOS  CUESOS, SENINIARIOS, CERTIFICACIONES, BECA	ÁREAS IMPLICADAS  EF ATURAS Y RECURSOS HUMANOS SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROVECTOS Y SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROVECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENTES, SUBGERENTES DE ÁREAS Y EFES DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL.  GERENCIA GE NERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  HUMANOS  TECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN Y PROVEEDURÍA  EFE DE ÁREA  JEFES INMEDIATOS.  TODOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS SUBG	TODO EL TIEMPO  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 1  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  MES 2  TODO EL TIEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 2  TODO EL TIEMPO  MES 2	DAR RESILTADOS POSITIVOS CON EL CUMPALIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRATECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DEPOSICIÓN PARA EL TRABALE LENTRE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DEMPAÑEROS COLAMBO CAMPLAN
Ü	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CERAN POLÍTICAS A NAVEL DE COORDINACIÓN DE TARRAS DINTE IBFATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDIGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TARRAS, CUANDO SE DIECUTE NUEVOS PROVETOS EN LAS ÁREAS.  DENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TARRA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS PARÁMETROS DE LA MISTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALIFICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.  ANALIZAR LOS PERFILES CONJUNTAMENTE CON LA EXPERIENCIA QUE POSEE EL PERSONAL.  TENER EL APOYO DE LAS PROPUESTAS QUE REALIZAN LOS COLABORADORES.  TENER EL APOYO DE LAS PROPUESTAS QUE REALIZAN LOS COLABORADORES POR PARTE DE JEPES.  PUBLICAR LOGROS LABORALES Y PROPESIONAL INTERNO Y EN CASO DE NO CUMPIUR LOS INTERNO Y EN CASO DE NO CUMPIUR LOS REQUISTOS BUSCAR PERSONAL EXTERNO).  RECONDETA LA PINTIALIDAD Y ASSITEMICA.  APOYAR EL DESARROLLO PROPESIONAL Y DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL  RECONDETA LA PERSONAL QUE IMPLEMENTE UN PROYECTO, IDEA (INICIATIVA).	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER REVISADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SUBALTERNOS PARA EL CUMPRIMENTO DE LOS OBERTIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAN EL LAS ÁREAS LAS DIFICULTADES QUE SE RECENTAN AL MOMENTO DE EJECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBERTIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBG ERRITES Y JEFES DEPATAMENTALES DEBEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN CADA COLABORADOR.  CIRCAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR VADA COLABORADOR.  CIRCAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR VADA COLABORADOR.  CIRCAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR VAN CULADRO DE MEDICIAMENTO CONTINUA DE LE REPURPLADO Y SE PODIAS RECUDIOSCER UN BASE ALOS SUBALTIMOS.  REVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIMBENTO A LA EXPERIENTA ADQUIRIDA EN LOS AÑOS DE SERVICIO EN LA MINITUCIÓN.  REVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIMBENTO A LA EXPERIENTA ADQUIRIDA EN LOS AÑOS DE SERVICIO EN LA MINITUCIÓN.  RECONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DESTACADAS POR LOS COLABORADORS, PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD. QUE ESTAS PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LAS GERERICIAS Y SUBGERNICIAS PREVIO UN ANÁLISIS CON LOS JEFES DEPARTAMENTALES.	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES.  RELINDORES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN TRABAJAR DE CONTINUE TO PROCESSO CON REUNIONES Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLEDIMENTOS DE PROCESSO CON REUNIONES Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA COLABORADOR.  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA COLABORADOR.  CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN DE DESEMPEÑO.  MANTENIDO EN LA MISTORIA LASORAL DE LOS COLABORADOR EN LA MISTORIA LASORAL DE LOS COLABORADOR PUBLICACIÓN EN LA CANTEJEM.  ECONÓMICO, TRANSPORTE, PERSONALY MATERIALES.  CERTIFICADOS, DIPLOMAS, MENCIONES, VÍA E-MAIL, CON COPIA A LA CANTEJEM.  EN EL BOLETÍN INFORMATIVO DE LAS MISMAS.  EN EL BOLETÍN INFORMATIVO CONCIONOS SECAIS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR MONITOREO Y LURSOS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR MEDICADOR.  CONCURSOS SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR MEDICADORS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR MEDICADORS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR MEDICADORS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR MEDICADORS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR MEDICADORS, SECONOCIMIENTOS	ĀREAS IMPLICADAS  EPATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENTES, SUBGERENTES DE ÁREAS Y EFES DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  JEFE DE EQUIPO  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL.  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN Y PROVEEDURÍA  EFE DE ÁREA  JEFES INMEDIATOS.  TODOS  TODOS  TODOS  TODOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS SUBGERENCIA DE REC	TODO EL TIEMPO  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 1  TODO EL TEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TEMPO  MES 2  TODO EL TEMPO  MES 2  TODO EL TEMPO  MES 2	DAR RESILTADOS POSITIVOS CON EL CUMPALIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRAYECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DEPOSICIÓN PARA EL TRASAGO LABORALES, SU DEPOSICIÓN PARA EL TRASAGO
RECONCOLMENTO	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CREAR POLÍTICAS A NEVEL DE COORDINACIÓN DE TANDACIÓN DE CADACIÓN DE CORDINACIÓN DE CADACIÓN DE	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER REVISADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SURALTERNOS PARA EL CUMPRIMENTO DE LOS OBERTIVOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁRRAS LAS DIFICULTADES QUE SE REPEBRIZAN AL MOMENTO DE LECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBERTIVOS DEL ÁTRALS.  DESEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CADA COLABORADOR.  CIRCAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR VADA COLABORADOR.  CIRCAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CUADRO DE MEDICIAMENTO CONTINUADO EL EMPLIZADO Y SE PODISÁ RECONOCIONE MASA A LOS MINICADORES DE LAS ACTIVIDADES DE CADA COLABORADOR.  EL PERSONAL SOLUCITA QUE SE RECONOZCA LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMENTO EN LAS ACTIVIDADES.  RECONOCIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES DE LAS ACTIVIDADES.  RECONOCIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES DE LAS ACTIVIDADES.  RECONOCIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES, PARA BUJORAR LOS PROCESOS Y LOS COLABORADORS.  RECONOCIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES, PARA BUJORAR LOS PROCESOS Y LOS COLABORADORS.  RECONOCIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DESTACADAS POR LOS COLABORADORS.  RECONOCIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES DESTACADAS POR LOS COLABORADORS. PARA BUJORAR LOS PROCESOS Y LOS DESARROLLO PROPESIONAL.  DESARROLLO PROPESIONAL.  RECONOCIMIENTOS A LOS COLABORADORES QUE INTEGREN A SUS ACTIVIDADES DEPARAMENTALES.  DESARROLLO PROPESIONAL.  RECONOCIMIENTOS A LOS COLABORADORES QUE INTEGREN A SUS ACTIVIDADES DESARROLLO PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LOS SECRICIAS Y PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LOS SECRICIAS PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LOS SECRICIAS PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LOS SE	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS CENERALES.  RELINIONES PARA VER QUE TAREAS SE PLEDEN  MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLECIMIENTOS DE PRORIDADES  Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  COLABORADOR.  PLAN DE TRABAJO  COLABORADOR.  CONTROLOS DE SUÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA  COLABORADOR.  REPUBLICA DE TRABAJO E INDICADORES DE DESEMPEÑO.  IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS  COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO  MANTENIALES  CENTIFICADOS, DIPLOMAS, MENCIONES, VÍA E- MALICONO COPIA ALA CAUPETA DEL CONCUENCIO DOPIA ALA CAUPETA DEL CONCUENCIO DOPIA ALA CAUPETA DEL CONCUENCIO SINTERNOS  EN EL BOLETÍN RIFORMATIVO  ENVIAN A LA CAUPETA  ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS,  MONITOREO Y CONTROL DE LAS MISMAS.  EN EL BOLETÍN RIFORMATIVO  ENVIAR A LA CAUPETA  CONCUENCIO SINTERNOS  CURSOS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR TRABAJOS  CERTIFICADOS, RECONOCIMIENTOS  CERTIFICADOS, RECONOCIMIENTOS  COSOLO EL ESTUDIO) — HAY GENTE VALIOSA DENTE  COSOLO EL ESTUDIO) — HAY GENTE VALIOSA DENTE	ĀREAS IMPLICADAS  EPATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENTES, SUBGERENTES DE ÁREAS Y EFES DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN Y PROVEEDURÍA  JEFES INMEDIATOS.  TODOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y GERENCIA  JEFES DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y GERENCIA  JEFES DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y GERENCIA  JEFES DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y GERENCIA  JEFES DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y GERENCIA  JEFES DEPARTAMENTALES  DEPARTAMENTALES.	TODO EL TIEMPO  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 1  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 2  TODO EL TIEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  MES 3 - 6 - 12	DAR RESILTADOS POSITIVOS CON EL CUMPALIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRAYECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DESPOSICIÓN PARA EL TRASALO LABORALES, SU DESPOSICIÓN PARA EL TRASALO LABORALES, SU DESPOSICIÓN PARA EL TRASALO ENTRE LOS COMPAÑEROS, CUANDO CUMPLAM
RECONCIDIMENTO	CORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CREAR POLÍTICAS A NAVEL DE COORDINACIÓN DE TARRAS CRIME EL PATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDOGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TAREA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROVETOS EN LAS ÁREAS.  DENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS PARÁMETROS DE LA EMPLEADO.  ENTITUCIÓN Y POR CADA ÁREA.  EVALUAR Y CALIFICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO TRIMESTRAL.  MANLEZAR LOS PERPRIES CONJUNTAMENTE CON LA EXPERIENCIA DE POSE EL PERSONAL.  INCENTIVAR A LOS COLABORADORES.  TENER EL APOYO DE LAS PROPUESTAS QUE REALIZAN LOS COLABORADORES POR PARTE DE JEPES.  EXIGIR UNA POLÍTICA DE ASCENSO (PERSONAL INTERNO Y EN CASO DE NO CUMPLIR LOS REQUISTOS SUSCAR PERSONAL EXTERNO).  RECUNDOCER LA PUNTUAJUDAD Y ASSITENCIA.  APOYAR EL DESARROLLO PROPESIONAL Y DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.  RECONDER AL A PURTUAJUDAD Y ASSITENCIA.  RECONDECER LA PERSONAL QUE IMPLEMENTE UN PROVECTO, IDEA (INICIATIVA).  CAPACITAR AL EMPLEADO PARA EL CARGO ENCUMENTA CONSIDERAR AL PURBLADA DE LA ELCARGO ENCUMENTA CONSIDERAR AL PURBLADA DE LA ELCARGO ENCUMENTA CONSIDERAR AL PURBLADA DA LA LEURAN DE LA LEMENTA DE LA LA LEMENTA LA LA CONSIDERAR AL PURBLADA DE LA	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER REVEADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SURALTERNOS PARA EL CUMPRIMENTO DE LOS OBERTUOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁRRAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE DECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES DESEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CADA COLABORADOR.  CIECAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CUADRO DE MEJORAMENTO CONTINUA DE LEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE BASE AL DE VALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR.  CONTINUA DE LEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE DAS ALOS MEDIOS PARA ALOS MUNICADORES DEL DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR DE CADA COLABORADOR.  RECONOCIMIENTOS EN BASE A LA EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR DE MEJORAMENTO CONTINUA DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR DE CADA COLABORADOR DE MEJORA DE SERVICIO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES. DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR DE MEJORA DE PORCESOS Y LO DELECTOR DE SERVICIO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES, PARA DELEGIA DE PORCESOS Y LO DELEGIA DE SERVICIO DE LAS ACTIVIDADES DESTACADAS POR LOS SUBALTERNOS.  PRODUCTIVIDAD, QUE ESTAS PROPUESTAS SEAN CONOCIONAS POR LOS SUBALTERNOS.  DESARROLLO DE CARRERA.  DESARROLLO DE CARRERA LOS SENDENCIAS Y HONESTIDAD. NA RECENCIAS Y HONESTIDAD. NA RECENCIAS Y HONESTI	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS CENERALES.  RELINDUES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN INCOMENSO DE COMUNICACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.  ESTABLECIMIENTOS DE PRORIDADES  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA COLABORADOR.  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SUÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA COLABORADOR.  CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADOR EN LA INSTITUCIÓN  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADOR EN LA INSTITUCIÓN  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADOR EN LA INSTITUCIÓN  EN SUBGERADOR.  CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN  ECONÓMICO, TRANSPORTE, PERSONAL Y MATERIALES  CENTIFICADOS, DEPADAMAS, NESICIONES, VÍA E- CONCUESOS, DEN MALÚSIS DE LAS PROPUESTAS, MONITOREO Y CONTROL DE LAS MISMAS.  EN EL BOLETÍN INFORMATIVO ENVIRON EN LA CARPETA DEL CONCUESOS INTERNOS  CONCUESOS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR TRABAJOS  CONCUESOS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR TRABAJOS  CONCUESOS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR TRABAJOS  CERTIFICADOS, RECONOCIMIENTOS  COSOLO ELESTUDIO) - HAY GENTE VALIOSA DENTE DE CIRCURS DE CAS SEMINARIOS DE LA SINSTITUCIÓN A DEL CASO SEMPLEADOS.  LOS SEMPLEADOS.  DO ACADÉMICO POR PAREE DE LA LAINSTITUCIÓN A DEL CASO SEMPLEADOS.	ÁREAS IMPLICADAS  EFATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROVECTOS Y SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROVECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENTES, SUBGERENTES DE ÁREAS Y JEFES DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL.  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  JEFES DEPARTAMENTALES  JEFES INMEDIATOS.  TODOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  JEFES DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y GERENCIA  JEFES DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA   GERENCIA GENERAL Y GERENCIA    GERENCIA GENERAL Y GERENCIA    GERENCIA GENERAL Y GERENCIA    GERENCIA GENERAL Y GERENCIA    GERENC	MES 6 - 12  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TEMPO  MES 2  TODO EL TEMPO  MES 2  TODO EL TEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE	DAR RESILTADOS POSITIVOS CON EL CUMPALIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRAYECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DEPOSICIÓN PARA EL TRASAGO LABORALES, SU DEPOSICIÓN PARA EL TRASAGO
105 Y PROVIDIONES PECCANOLIMBNITO	COORDINAR LAS ACTIVIDADES CON EL PERSONAL DE SERVICIO.  CERAN POÚTICAS A NEVEL DE COORDINACIÓN DE YARRAS DINTRE ISPATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.  ELABORAR Y EVALUAR DE CRONDIGRAMAS.  ESTABLECER TIEMPOS Y RESPONSABLES PARA EL DESARROLLO DE CADA TARRAS, CUANDO SE DIECUTE NUEVOS PROVECTOS EN LAS ÁREAS.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TARRA.  CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA EMPLEADO.  ESTANDARIZAR LOS PARIÁMETROS DE LA EXPLICIÓN DE TRIMESTRAL.  ANALIZAR LOS PERPILES CONJUNTAMENTE CON LA EXPERIENCIA QUE POSEE EL PERSONAL.  FACILITAR MEDIOS PARA CUMPLIMIENTO DE TARRAS.  INCENTIVAR A LOS COLABORADORES.  TENER EL APOYO DE LAS PROPUESTAS QUE REALIZAN LOS COLABORADORES POR PARTE DE JEPES.  PUBLICAR LOGROS LABORALES Y PROPESIONALES.  EXIGIR UNA POLÍTICA DE ASCENSO (PERSONAL INTERNO Y EN CASO DE NO CUMPLIR LOS REQUISITOS BUSCAR PERSONAL EXTERNO).  RECONDER LA PUNTUALIDAD Y ASSITEMIA.  APOYAR EL DESARROLLO PROPESIONAL Y DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ENTERNO.  PRODVECTO, IDEA (INICIATIVA).  CONSIDERAR LA PERSONAL QUE IMPLEMENTE UN PROYECTO, IDEA (INICIATIVA).  CONSIDERAR LA PERSONA QUE IMPLEMENTE UN PROYECTO, IDEA (INICIATIVA).  CONSIDERAR LA PERSONA DE ALIMENTACIÓN PARA LAS CONSIDERAR LA RUBIDOS VARIANTES EN DARA LA CUMPRITENTE UN CREDITO PREPERENCIAL PARA LA CUMPRITENTE UN CREDITO PRARE LA CUMPRITENTE UN CREDITO PARA LA CUMPRITENTE UN C	EL PERSONAL DE SERVICIOS.  ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES.  ELABORACIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO QUE DEBE SER REVEADO Y EVALUADO Y TRANSMITIDO A LOS SURALTERNOS PARA EL CUMPRIMENTO DE LOS OBERTUOS.  AL IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  IDENTIFICAR EN LAS ÁRRAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE DECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.  LOS GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES DESEN CONOCER Y RECONOCER LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CADA COLABORADOR.  CIECAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR PARA PODER REALIZAR UN CUADRO DE MEJORAMENTO CONTINUA DE LEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE BASE AL DE VALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR.  CONTINUA DE LEMPLEADO Y SE PODRÁ RECONOCIONE DAS ALOS MEDIOS PARA ALOS MUNICADORES DEL DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR DE CADA COLABORADOR.  RECONOCIMIENTOS EN BASE A LA EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA COLABORADOR DE MEJORAMENTO CONTINUA DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR DE CADA COLABORADOR DE MEJORA DE SERVICIO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES. DE DESEMPEÑO DE CADA COLABORADOR DE MEJORA DE PORCESOS Y LO DELECTOR DE SERVICIO DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIONES, PARA DELEGIA DE PORCESOS Y LO DELEGIA DE SERVICIO DE LAS ACTIVIDADES DESTACADAS POR LOS SUBALTERNOS.  PRODUCTIVIDAD, QUE ESTAS PROPUESTAS SEAN CONOCIONAS POR LOS SUBALTERNOS.  DESARROLLO DE CARRERA.  DESARROLLO DE CARRERA LOS SENDENCIAS Y HONESTIDAD. NA RECENCIAS Y HONESTIDAD. NA RECENCIAS Y HONESTI	COMUNICACIÓN VERBALY ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEPE DE SERVICIOS CENERALES.  RELINGUES Y PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN  RELINGUES Y PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN  RELINGUES Y PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE PRORIDADES  PLAN DE TRABAJO  PLAN DE TRABAJO  CON EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DE SU ÁREA Y MEDIANTE UNA AGENDA DE TAREAS QUE REALICE CADA  COLABORADOR.  CONOCIMIENTO DE LA REALICE CADA  COLABORADOR.  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS  COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO  MANTENIBLE DE LA INSTITUCIÓN  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS  COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO  MANTENIBLE DE LA BUSTITUCIÓN  ECONÓMICO, TRANSPORTE, PERSONAL Y  MATERIALES  CERTIFICADOS, DIPLOMAS, MENICIONES, VÍA E- MALL CON COPIA A LA CAMPETA DEL  COLABORADOR Y PUBLICACIÓN EN LA  ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS,  MONITOREO Y CONTROL DE LAS MISMAS.  CONCURSOS INTERNOS  CONC	ÁREAS IMPLICADAS  EFATURAS Y RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GERENTES, SUBGERENTES DE ÁREAS Y JEFES DEPARTAMENTALES.  JEFE DE EQUIPO  JEFE DE EQUIPO  JEFE DE EQUIPO  GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.  TODO EL PERSONAL.  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  GENENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN Y PROVEEDURÍA  JEFES INMEDIATOS.  TODOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  JEFES DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  JENES CURRENAL SEPERANS EDECAS. MANIERA SUCEDE ENTRE LOS ASISTE	MES 6 - 12  MES 6 - 12  MES 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TIEMPO  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  TODO EL TEMPO  MES 2  TODO EL TEMPO  MES 2  TODO EL TEMPO  EN CASO DE QUE LO AMERITE  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE  MES 3 - 6 - 12  EN CASO DE QUE LO AMERITE	DAR RESILTADOS POSITIVOS CON EL CUMPALIMIENTO DE METAS MENSUALES.  RECORDAR LA TRAYECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN LA INSTITUCIÓN, SUS LOGRO LABORALES, SU DESPOSICIÓN PARA EL TRASALO LABORALES, SU DESPOSICIÓN PARA EL TRASALO LABORALES, SU DESPOSICIÓN PARA EL TRASALO ENTRE LOS COMPAÑEROS, CUANDO CUMPLAM

### **ANEXO 11**

Propuesta de plan de acción (aprobado).

			PARA EL PLAN DE ACCIÓN	I		
Mutualista Azuay			DE ACCIÓN RGANIZACIONAL			
ÁREAS DE TRABAJO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	со́мо	QUIÉN	CUANDO	OBSERVACIONES
COMI	IMPARTIR INSTRUCCIONES DE MANERA OPORTUNA A LA MATRIZ Y A LAS AGENCIAS.	HACE REFERENCIA A QUE LA INFORMACIÓN RECIBIDA MEDIANTE CORREO ELECTRÓNICO SEA OPORTUNA Y ÁGIL. SE PRECISABA QUE EN MUCHAS OCASIONES SE SOLICITA SOPORTE DE LAS ÁREAS PERO LA RESPUESTA LLEGA TARDE, PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES.	SE DESARROLLARA LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SE DETINIDIRÁ EN CLIANTO SE HAYA APROBADO  SE DEFINIRÁN DENTRO DE LA PLANIERCACIÓN DE CAPACITACIÓN	MERCADEO Y RRHH	MES 1	
	DAR MAYOR IMPORTANCIA A LAS AGENCIAS Y VALORAR EL TRABAIO DE LAS MISMAS.	QUE SE SOCIABILICE EL TRARAJO DE LAS AGENCIAS CON TODO EL PERSONAL DE LA MATRIZY SE ESTABLEZCA INDICADORES DE GESTIÓN QUE MIDAN EL		TODO EL PERSONAL	MES 1	EN AZOGUES SE DEBERÍA IMPULSAR MÁS LA GESTIÓN E MERCADEO DE MUTUALISTA AZUAY, FRENTE A LA
		DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN EN LAS AGENCIAS.				COMPETENCIA CON LAS OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS QUE MANTIENEN SUCURSALES CON MÚLTIPLES SERVICIOS. SE DEBERÍA TENER MAYORES CANALES DE COMUNICACIÓN CON MATRIZ.
	CREAR LA POLÍTICA DE UN BUEN USO DE LA TECNOLOGÍA, PARA LA UTILIZACIÓN ADECUADO DE LAS HERRAMIENTAS DE	SE DEBE CONTROLAR LA INFORMACIÓN QUE CIRCULA ENTRE LOS COLABORADORES MEDIANTE EL CORREO ELECTRÓNICO.		SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS Y PROYECTOS / DEPARTAMENTO DE	MES 6 - 12	CARALES DE CLIMIURE ACION COM MATRIZ.
	COMUNICACIÓN.			SISTEMAS / RECURSOS HUMANOS Y TODO EL PERSONAL.		
	TEMER UN MEKOR CANAL DE COMUNICACIÓN CON LAS GERENCIAS Y JEFES DEPARTAMENTALES.	LA INFORMACIÓN DE NILEVOS OBJETIVOS DE TRABAIO Y DECISIONES GERENCIALES SE DEBE CONOCER A NIVEL DE TODA LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR LAS METAS Y OBJETIVOS.		GERENCIA GENERAL, GERENTES, SUBGERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES.	MES 2	PLANIFICACIÓN CON LOS JEFES DIRECTOS, CONCRETAMENTE EN EL CASO DE LA AG. AZOGUES.
	FACILITAR LA COMUNICACIÓN.	CONTAR CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LA CAPACITACIÓN ADECUA DA PARA EL USO CORRECTO DE LOS MISMOS.		JEFES DE ÁREAS INVOLUCRADAS Y SISTEMAS	MES 2	
	PRODUCTOS DE LA INSTITUCIÓN.			RRHH RRHH	MES 3	
		ÁREA Y EL EQUIPO DE TRABAJO.  REALIZAR UN FEED BACK, ENTRE LOS JEFES DEPARTAMENTALES Y EL EQUIPO	SE IMPLEMENTARA EL "DIALOGO DEL PERSONAL" DENTRO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	JEFE DE ÁREA CON EL EQUIPO DE	MES 4	
		DE TRABAIO.  MEDIANTE LA PÁG WEB FACILITAR CONSULTAS Y TRANSACCIONES DE LAS  CUENTAS DE LOS CLIENTES Y BRINDAR INFORMACIÓN DE MUTUALISTA AZUAY  DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.	SE ESTA DESARROLLANDO	TRABAIO SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS Y PROYECTOS / DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.	MES 4	
	INTERCONECTAR A LAS ÁREAS.  CREAR UN INFORMATIVO DIGITAL.	LOS DEPARTAMENTOS RELACIONADOS.	CONOCER MANUALES DE FUNCIONES PERIÓDICO DIGITAL	JEFES INMEDIATOS.	MES 5	ESTRATEGIAS DE TRABAJO, PROMOCIONES, VACANTES,
	ICREAK UN INFORMATIVO DIGITAL.	ELABORACIÓN DE UN PERIODICO DIGITAL CON TODOS LAS NOVEDADES DE LA INSTITUCIÓN	PERIODICO DIGITAL	TODO EL PERSONAL CON TURNOS. RECURSOS HUMANOS, SISTEMAS Y ÁREA DE MARKETING	MES 5	INCENTIVOS, CHISTES, CUMPLEAÑOS, ETC.
	CREAR UN COMITÉ DE COMUNICACIÓN.	CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ DE COMUNICACIÓN QUE REGULARICE LA LLEGADA DE INFORMACIÓN AL PERSONAL.	SOLICITANDO AL COMITÉ GERENCIAL	SUBGERENCIAS DE SISTEMAS, PROCESOS Y PROYECTOS / RECURSOS HUMANOS	MES 5	EL COMITÉ DE COMUNICACIÓN SE ENCARGARA DE DIFUNDIR EL MANUAL DE PRODUCTOS, INDICADORES Y RESOLUCIONES DE CADA ÁREA
TRABAJO EN EQUIPO		SE COORDINE CON EL PERSONAL QUE LABORA EN LA MATRIZ, PARA BRINDAR EL SOPORTE A LAS AGENCIAS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS, CON EL FIN DE BRINDAR UN MEJOR SERVICIO A LOS CLIENTES.	DENTRO DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA MATRIZ, DENTRO DE LOS HORARIOS ESTABLECIDOS PARA LAS AGENCIAS.	SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS Y PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	MES 1	ESTANDARIZADO: SOPORTE OPERATIVO EN LAS HORAS DE ATENCIÓN DE LAS AGENCIAS.
	DETALLAR UN PLAN DE ACCIÓN ESPECIFICO.	BRINDAR UN MEJOR SERVICIO A LOS CLIENTES.  DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN CON EL EQUIPO DETRABAKO PARA DETERMINAR LAS ACTIVIDADES Y LOS RESPONSABLES.	AGENCIAS.  REUNKONES	RECURSOS HUMANOS  LEFE DEPARTAMENTALES CON EL EQUIPO  DE TRABAIO.	TODO EL TIEMPO	
		LOS COLABORADORES DEBEN CONOCER SUS ACTIVIDADES ESPECIFICAS Y LOS	OTORGAR FUNCIONES ESPECIFICAS QUE ESTÉN EN EL MANUAL	SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE	MES 1	
		CURSOS Y SEMINARIOS DE TRABAJO EN EQUIPO OUT-IN	ESTA DENTRO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL MES	RECURSOS HUMANOS SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	MES 3 - 6 - 12	
	QUE BRINDA A LA INSTITUCIÓN. REALIZAR LA SOCIABILIZACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE LA GESTIÓN QUE REALIZA CADA			SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, JEFES DEPARTAMENTALES, ÁREAS RELACIONADAS, TODO EL PERSONAL.	EN EL CASO DE QUE LO AMERITE	RESPETO A LAS PERSONAS Y AL TRABAJO DE LOS COMPAÑEROS. SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN MENSUALMENTE
	DESTRIBUIR EL TRABAJO DE MANERA EQUITATIVA Y DELEGAR FUNCIONES.	ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAIO DE LOS COLABORADORES.	TAREAS ESPECIFICAS.  PLAN DE TRABAIO QUE IDENTIFIQUE EL RESPONSABLE DE CADATAREA Y EVALUACIÓN DE FUNCIONES PARA EVITAR.	TODO EL EQUIPO DE TRABAJO	EN EL CASO DE QUE LO AMERITE	
			CARGAS DE TRABAIO.  QUE EL LÍDER SE INVOLUCRE Y CONOZCAN LAS	JEFES DEPARTAMENTALES Y EQUIPO DE		
	EQUIPO DE TRABAJO.	ÁREA Y EL EQUIPO DE TRABAJO.	ACTIVIDADES DE EQUIPO DE TRABAJO.  OBTENIENDO Y ENTREGANDO INFORMACIÓN OPORTUNA	TRABAJO	MES 2	REDUCIR EL TIEMPO DE LA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN.
		COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES Y TARES CON LA MATRIZ Y AGENCIAS.	APOYO ENTRE EL PERSONAL Y HORARIOS ESTANDARIZADOS APOYO ENTRE EL PERSONAL Y HORARIOS	SISTEMAS Y PROCESOS SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS,	MES 1	mraniva.am.
COORDINACIÓN DE TAREAS		HORARIOS ESTABLECIDOS PARA LAS AGENCIAS.	REVINONES DE PLANIFICACIÓN	PROYECTOS  PERSONAL INVOLUCRADO	TODO EL TIEMPO	
		RETROALIMENTACIÓN DE LAS TAREAS Y ACTIVIDADES CUMPLIDAS Y POR CUMPUIR. DESARROLLAR UIN PROGRAMA QUE NOS PERMITA VER EL DETALLE ESPECIFICO DE LAS TAREAS DE CADA PUESTO.		SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE	MES 2	
	RECIBIR SOPORTE DEL ÁREA DE SISTEMAS PARA LAS	SE REQUIERE DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS PARA QUE SE IMPLEMENTE LA	DESEMPEÑO DE LAS TAREAS.	RECURSOS HUMANOS  SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PRO CESOS,	MES 2	
		AUTOMATIZACIÓN DE TAREAS QUE PO DRÍAN DISMINUIR LA CARGA OPERATIVA DE TRABAJO. CAPACITAR AL PERSONAL RESPECTO A LOS MANUALES DE FUNCIONES DE CADA ÁREA.	TALLERES	PROYECTOS  GERENTES, SUBGERENTES, JEFES  DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE	MES 3	
I DE 1	PARAMETRIZAR LA DOCUMENTACIÓN.		HACER UNA MATRIZ, SOCIALIZAR Y CAPACITAR	RECURSOS HUMANOS. ÁREAS IMPLICADAS	TODO EL TIEMPO	SE DEBERÍA HACER UNA REVISIÓN Y PLANIFICACIÓN
ACIÓN		PLANIFICAR Y DAR SEGUIMIENTO DE LAS TAREAS QUE REALIZA EL PERSONAL DE SERVICIOS.	COMUNICACIÓN VERBAL Y ESCRITA CON EL SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y EL JEFE DE SERVICIOS GENERALES.	ÁREAS IMPLICADAS	TODO EL TIEMPO	PERIÓDICA
Ž	CREAR POLÍTICAS A NIVEL DE COORDINACIÓN DE TAREAS		REUNIONES PARA VER QUE TAREAS SE PUEDEN TRABAJAR	JEFATURAS Y RECURSOS HUMANOS	MES 6 - 12	
OORI	ENTRE JEFATURAS.  REVISAR LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN.	ESTUDIO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGAS DE TRABAIO DE LOS COLABORADORES.	EN CONJUNTO LEVANTAMIENTO DE PROCESOS CON REUNIONES Y MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAIO.	SUBGERENCIA DE SISTEMAS, PROCESOS, PROYECTOS Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUIMANOS	MES 6 - 12	
J	DE CADA TAREA, CUANDO SE EJECUTE NUEVOS PROYECTOS EN	ALIMPLEMENTAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS, SE COORDINARA CON EL JEFE DEPARTAMENTAL Y EL EQUIPO DE TRABAJO.	PLAN DE TRABAJO	JEFE DE EQUIPO	AL INICIO DE UN PROYECTO	
	LAS ÁREAS.  DOMINAR EL CARGO ASIGNADO.	EL COLABORADOR DEBE CONOCER SUS ACTIVIDADES ESPECIFICAS DEL PUESTO Y MANUALES QUE LE AYUDEN A DESEMPEÑAR BIEN SUS FUNCIONES.	CAPACITACIÓN PROFUNDA DEL PERSONAL Y DESIGNACIÓN CLARA DE FUNCIONES	ÁREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS, CON APOYO DE JEFES DE DEPARTAMENTALES.	MES 6 - 12	
	IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA EN UNA TAREA.	IDENTIFICAR EN LAS ÁREAS LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE EJECUTAR UNA ACTIVIDAD Y OCASIONA EL INCUMPLIMIENTO	PLAN DE TRABAJO	JEFE DE EQUIPO	TODO EL TIEMPO	
			CRONOGRAMAS DE TRABAJO E INDICADORES DE DESEMPEÑO.	TODO EL PERSONAL	MES 1	DAR RESULTADOS POSITIVOS CON EL CUMPLIMIENTO D METAS MENSUALES.
	EVALUAR Y CALIFICAR DE ACUERDO AL RENDIMIENTO	PODRÁ RECONOCER EN BASE A LOS INDICADORES CLIMPUDOS.  RECONOCIMIENTOS EN BASE A LA EVALUACIÓN OBTENIDA DE CADA	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL	GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE	MES 3 - 6 - 12	SE IMPLEMENTARA DESDE EL MES DE JULIO 2011
		COLABORADOR.  REVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO Y RECONOCIMIENTO A LA EXPERIENCIA ADOLUMIDA EN LOS AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN.	DESEMPEÑO  REVISIÓN DE LA HISTORIA LABORAL DE LOS COLABORADORES Y DEL DESEMPEÑO MANTENIDO EN LA	RECURSOS HUMANOS  GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE	EN EL CASO DE QUE LO AMERITE	RECORDAR LA TRAYECTORIA DE LOS COMPAÑEROS EN INSTITUCIÓN, SUS LOGROS LABORALES, SU DISPOSICIÓ
	EXPERIENCIA QUE POSEE EL PERSONAL.	ENPERENCIA AUGURIDA EN LOS ANOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCION.	COLABORALORIS Y DEL DESEMPENO MANTENDO EN LA INSTITUCIÓN.	RECURSUS HUMANUS	AMPERITE	INSTITUTION, SIGNES LABORALES, SU DESCRICARIO PARA EL TRABAIO Y ENTRE LOS COMPAÑEROS, CUANDO CUMPLAN ANIVERSARIOS.
O D						
RECONOCIMIENTO	INCENTIVAR A LOS COLABORADORES.	RECONOCER LAS ACTIVIDADES DESTACADAS POR LOS SUBALTERNOS.	CERTIFICADOS, DIPLOMAS, MENCIONES, VÍA E-MAIL, CON COPIA A LA CARPETA DEL COLABORADOR Y PUBLICACIÓN EN LA CARTELERA.	JEFE DE AREA	TODO EL TIEMPO	
	COLABORADORES POR PARTE DE JEFES.	MEJORAR LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD. QUE ESTAS PROPUESTAS SEAN CONOCIDAS POR LAS GERENCIAS Y SUBGERENCIAS, PREVIO UN ANÁLISIS CON	ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS, MONITOREO Y CONTROL DE LAS MISMAS.	JEFES INMEDIATOS.	EN EL CASO DE QUE LO AMERITE	
		LOS JEFES DEPARTAMENTALES.	EN EL BOLETÍN INFORMATIVO	TODOS	TODO EL TIEMPO	
	CASO DE NO CLIMPLIR LOS REQUISITOS BUSCAR PERSONAL EXTERNO).	DISEÑAR Y GESTIONAR UN PLAN DE SUCESIÓN Y DE DESARROLLO DE CARRERA.		GERENCIA GENERAL Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUIMANOS		
	RECONOCER LA PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.  APOYAR EL DESARROLLO PROFESIONAL Y DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.	DESARROLLO PROFESIONAL.	CORREO ELECTRÓNICO  CURSOS, SEMINARIOS, CERTIFICACIONES, BECAS Y FLEXIBILIDAD PARA RENDIR TAREAS, REALIZAR TRABAIOS	SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  EFES DEPARTAMENTALES Y SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	TODO EL TIEMPO  EN EL CASO DE QUE LO  AMERITE	
		RECONOCIMIENTOS A LOS COLABORADORES QUE INTEGREN A SUS ACTIVIDADES HERRAMIENTAS O PROPUESTAS QUE PUEDAN MEJORAR LOS	CERTIFICADOS, RECONOCIMIENTOS	GERENCIA GENERAL, GERENTES, SUBGERENTES, JEFES	EN EL CASO DE QUE LO AMERITE	
OMOCIONES	CAPACITAR AL EMPLEADO PARA EL CARGO ENCOMENDADO.  CONSIDERAR ÚNICAMENTE AL EMPLEADO INTERNO PARA LAS V	PROCESOS EN SUS ÁREAS.  **ACANTES EXISTENTES (EXPERIENCIA Y HONESTIDAD, NO SOLO EL ESTUDIO) = HA'	Y GENTE VALIOSA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.	DEPARTAMENTALES.		
	CONSIDERAR VIÁTICOS EN EL CASO DE CIERTAS ÁREAS (POR ERE CONSIDERAR EL RUBRO DE ALIMENTACIÓN PARA LAS AGENCIAS	MPLO: ÁREA COMERCIAL}.				
		NDA PROPIA (PLAZO MAYOR Y TASA PREFERENCIAL) PARA LOS EMPLEADOS.	4			
	FOMENTAR LAS RECAS ESTUDIANTILES Y/O FINANCIAMIENTO ES PROMOCIONAR LOS CARGOS EN BASE A LOGROS, CONOCIMIENT DAR CAPACITACIONES CONSTANTES ACORDE A LA NECESIDAD D		de la institución à quienes quieran superarse (reca	s, IMPUESTO A LA RENTA).		_
		OS, MEDIANTE EVALUACIONES Y CONSIDERANDO LA ANTIGÜEDAD LABORAL. REV	/ISIÓN AL MANUAL DE REMUNERACIÓN.			
		COMISIÓN EN RECONOCIMIENTO DEL PRODUCTO COLOCADO EN EL MERCADO.				

**ANEXO 12** 

Imágenes

# Imagen 1

Fuente: Archivo Asociación Mutualista

Azuay

### **ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY**

### **EDIFICIO MATRIZ**



# Imagen 2

Fuente: Archivo Asociación Mutualista

Azuay

# ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY

### **HURTADO DE MENDOZA**



# Imagen 3

**Fuente:** Archivo Asociación Mutualista Azuay

## ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY

### **EL ARENAL**



## Imagen 4

Fuente: Archivo Asociación Mutualista

Azuay

# ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY

### MALL DEL RÍO



# Imagen 5Fuente: Archivo Asociación MutualistaAzuay

# ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY

# PLAZA DE LAS AMÉRICAS



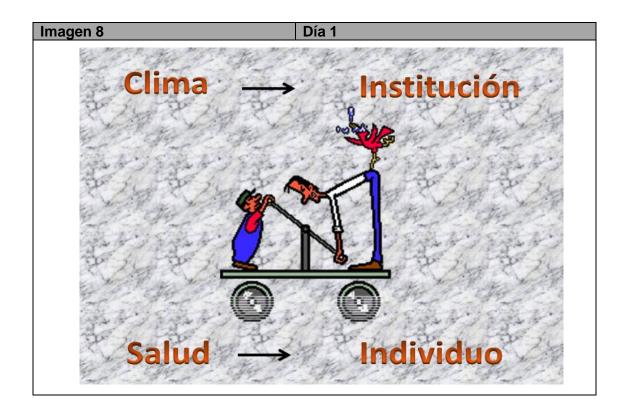
# Imagen 6Fuente: Archivo Asociación Mutualista<br/>Azuay

## **ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY**

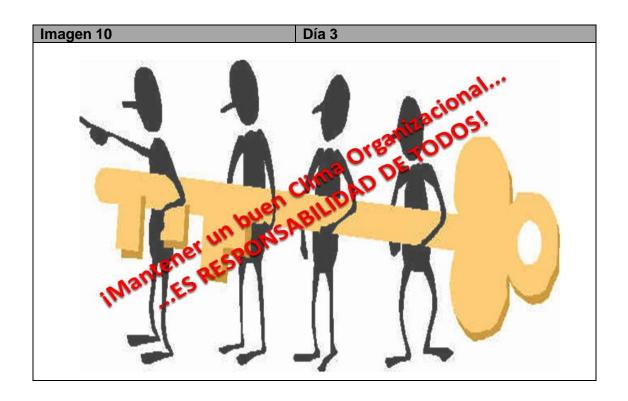
### **EL VERGEL**



# ASOCIACIÓN MUTUALISTA AZUAY AZOGUES Mutualista Azuay







### Imagen 11 Día 3

El buen humor, la confianza y el respeto mutuo son indispensables para que todos los colaboradores se vean motivados a desarrollar sus tareas y ocupen plenamente su posición.



