



# **Universidad del Azuay**

## **Facultad de Ciencias de la Administración**

### **Escuela de Administración de Empresas**

**“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO “CREA” E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA ATENCIÓN  
AL CLIENTE”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Ingeniero Comercial.**

**Autor: Karina Lisseth Gutiérrez Piedra**

**Director: Ingeniero Jaime Vélez Arízaga**

**Cuenca, Ecuador**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis le dedico a Dios por permitirme cumplir esta meta, por ser mi fortaleza y no dejarme caer en ningún momento.

A mis padres, por su amor, comprensión, estar siempre conmigo, creer en mí y el apoyo que me han brindado siempre.

A mi hermano mayor por ser un ejemplo de perseverancia, constancia, que con su cariño, sus consejos me ha motivado a seguir adelante cumpliendo cada meta y sueño.

A mí cuñada por su cariño y su apoyo en todo momento y mis sobrinitos quienes han traído mucha alegría a mi vida en estos últimos años.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios por dirigir mi camino y no soltarme la mano permitiéndome llegar hasta este día tan importante.

A mis padres y mi hermano por su apoyo incondicional, sus consejos y por tener siempre una palabra de aliento.

A mis cuñadas por estar a mi lado durante este tiempo, ayudarme y alentarme a terminar esta tesis.

A mi prima que aunque no esté aquí para compartir esta alegría, siempre me ha apoyado para salir adelante y no caer jamás.

Les agradezco todos aquellos profesores que a lo largo de mi carrera universitaria impartieron su cátedra fortaleciendo mis conocimientos, formación y superación, en especial al Ingeniero Jaime Vélez, mi director de tesis, quien con su paciencia, dedicación y experiencia me ha transmitido sus conocimientos y me ha orientado a terminar esta tesis.

Un agradecimiento muy especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” y su Gerente General el Ingeniero Patricio Barzallo y todo el personal por abrirme las puertas y darme la confianza para lograr este estudio, de igual manera al Economista Mauricio Delgado y al Diseñador Hugo Guachichulca por ser grandes amigos y mis principales colaboradores, al brindarme el tiempo y la ayuda necesaria para mi tesis.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se analizó el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, con el objetivo de mejorar la atención al cliente. Se considera que es fundamental la motivación y la satisfacción laboral de los empleados en una organización, ya que son ellos quienes ponen el entusiasmo y el esfuerzo para lograr el cumplimiento de objetivos y metas. Mientras más agradable sea la visión del clima laboral de una organización, mayor será el desempeño que presentaran los empleados.

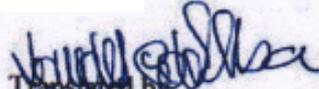
**Palabras Claves:** Clima laboral, satisfacción, motivación, desempeño.

## ABSTRACT

This research paper analyzes the working environment of "CREA" Savings and Credit Cooperative, with the purpose of improving their customer service. Employees' motivation and job satisfaction is essential in an organization, since they are who contribute with their enthusiasm and effort to succeed in meeting objectives and goals. The more pleasant the work environment of an organization is, the greater the performance of their employees.

**Keywords:** Work Environment, Satisfaction, Motivation, Performance.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
Introducción .....	1
Capítulo 1.- Descripción de la Empresa.....	2
Introducción.- .....	2
1.1 Reseña Histórica.....	2
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión. ....	4
1.4 Valores.....	4
1.5 Principios del Cooperativismo. ....	5
1.6 Organigrama. ....	5
1.7 Manuales de Funciones. ....	8
Conclusión.- .....	56
Capítulo 2.- Descripción del Clima Laboral, importancia y componentes. ....	57
Introducción.- .....	57
2.1 Definición de Clima Laboral.....	57
2.2 Variables del Clima Laboral.....	58
2.3 Características del Clima Laboral.....	60
2.4 Importancia del Clima Laboral en las Organizaciones. ....	60
2.5 Componentes del Clima Laboral. ....	61
2.5.1 Satisfacción Laboral.....	61
2.5.2 Liderazgo.....	61
2.5.3 Motivación. ....	62
2.5.4 Sistema de Remuneración.....	63
2.5.5 Recompensas.....	64
2.5.6 Ausentismo. ....	65
2.5.7 Rotación. ....	65
2.5.8 Atención al Cliente.....	66
Conclusiones.- .....	67
Capítulo 3.- Evaluación de los componentes del Clima laboral .....	68
Introducción.- .....	68

3.1 Elaboración del cuestionario de satisfacción laboral.....	68
3.2 Elaboración del cuestionario para evaluar el liderazgo.....	69
3.3 Realización de entrevista para medir la motivación en la Cooperativa. ....	70
3.4 Sistema de remuneraciones de la Cooperativa. ....	72
3.5 Elaboración del Cuestionario para medir la satisfacción en el sistema de ..... Recompensas. ....	76
3.6 Nivel de Ausentismo en la Cooperativa. ....	79
3.7 Índice de Rotación del personal. ....	79
3.8 Indicadores de la Atención al Cliente.....	80
Conclusiones.- .....	89
Capítulo 4.- Análisis de Resultados Obtenidos .....	90
Introducción.- .....	90
4.1 Tabulación y análisis de los resultados obtenidos. ....	90
4.2 Elaboración del Informe de los resultados y conclusiones al Director de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA. ....	193
Conclusiones.- .....	197
Conclusiones Generales.....	198
Recomendaciones .....	200
Referencias Bibliográficas .....	204
Anexos .....	205

## Introducción

En el Ecuador existen 907 cooperativas de ahorro y crédito, según el Ingeniero Hugo Jácome, Superintendente de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), de las cuales 100 pertenecen al Austro, el mismo que comprende a las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Una cooperativa de ahorro y crédito es una sociedad organizada de forma voluntaria con el objetivo de servir a la comunidad, se basa en el trabajo solidario y el bien común. Las cooperativas de ahorro y crédito no persiguen fines de lucro y su propósito principal es brindar un buen servicio a sus afiliados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” tiene altos estándares de calidad en atención al cliente, pero debido a la competencia existente en este sector financiero, busca alcanzar una ventaja competitiva, la mejora continua de la calidad en el servicio, con el fin de lograr la fidelidad de los clientes. Es por esta razón que se analizará su clima laboral, con el fin de mejorar la atención que ofrece.

El clima laboral se refiere al conjunto de factores que se presentan en un ambiente laboral, los mismos que afectan el grado de compromiso y fidelidad de los empleados con la organización. El clima laboral de una organización afecta directamente a su competitividad puesto que al ser positivo el rendimiento de los empleados se fortalece en cuanto al cumplimiento de objetivo como en el servicio brindado.

En este estudio se analizarán los factores como: motivación, satisfacción laboral, liderazgo, entre otros. Para determinar cuál es la perspectiva que los empleados tienen del clima laboral de la Cooperativa. El análisis que se realizará se basa en encuestas y entrevistas al personal que labora en el área de servicio al cliente, y al Director de Talento Humano quien proporcionará la información necesaria sobre los factores que no serán evaluados por medio de encuestas o entrevistas. Si bien es cierto que no se puede medir con exactitud el clima laboral de una organización, es muy importante conocer las características de los factores que lo componen y la opinión de los empleados, de esa manera determinar debilidades y fortalezas, con el objetivo de corregir y mejorar todas aquellas falencias.

# Capítulo 1.- Descripción de la Empresa

## Introducción.-

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" fundada hace ya 50 años ha crecido con el pasar del tiempo, actualmente cuenta con seis sucursales en la provincia de Azuay, Cañar y Morona Santiago, de la misma formada ha crecido el número de socios y empleados que la constituyen, en este capítulo se podrá conocer su historia, como se formó, al igual que sus filosofía y las funciones que se desarrollan en la misma.

### 1.1 Reseña Histórica.

En la década de los años 50 la Provincia del Azuay sufría una de las crisis socio económicas más graves de la historia, siendo dos las causas principales de la misma, la baja considerable del precio del sombrero de paja toquilla y la presencia de una larga sequía con una marcada escases de productos alimenticios. Dada esta situación y ante gestiones y presión de la población Azuaya, el Gobierno establece en el año 1952, "El Instituto de Recuperación del Azuay", institución encargada de programar y ejecutar Proyectos de Desarrollo tendientes a mejorar la situación de los habitantes de los pueblos en situación de miseria.

El trabajo ejecutado generó tranquilidad y se obtuvieron resultados positivos por lo que el Gobierno Nacional decidió crear el 7 de noviembre de 1958, el "Centro de Reconversión Económica del Azuay, Cañar y Morona Santiago" - C R E A -, agregando los territorios de las provincias del Cañar y Morona Santiago. Las actividades iniciaron el 10 de abril de 1959, con las vivencias y experiencias adquiridas surge la idea de asociación entre los empleados, tomando como modelo el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, señalándose como mentalizador y propulsor de esta idea al Sr. Jaime Andrade y Cordero quien lideró el grupo en todo el proceso de motivación, organización y legalización del grupo humano interesado en tener una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El Sr. Jaime Andrade y Cordero, líder del grupo, a más de plantear la propuesta buscó entre amigos y directivos de la Institución seguidores del proyecto, alcanzando a comprometer a 8 personas siendo ellos: Jaime Andrade y Cordero, Rómulo Neira, Alejandro Monsalve, Alfonso Merchán, Patricio Dávila, Guillermo Jadán, Manuel Ortiz

y Teresa Córdova. El grupo iba robusteciéndose hasta completar 18 personas aproximadamente lo que permitió que se establecieran como Pre - cooperativa de Ahorro y Crédito, habiéndose nombrado como directivos a los señores Jaime Andrade como presidente y Sr. Alfonso Merchán como tesorero. Una vez acordadas las cuotas de aportación de los socios de la Pre - cooperativa, sus directivos gestionaron y lograron que por medio de Tesorería del CREA se les descontara, mediante el rol de pagos, los aportes para la organización. Con dichos fondos comenzaron a entregar pequeños préstamos a los socios de la Pre-cooperativa y lo hacían en función del capital acumulado, las cuotas del préstamo otorgado también se retenían por rol de pago del CREA.

Vistos los resultados y seriedad con que se manejaba el grupo humano se preparó la documentación de soporte y se realizaron los trámites de legalización para conformar la Cooperativa de Ahorro y Crédito, el 31 de diciembre de 1964, mediante acuerdo Ministerial 002876 se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito con el nombre de "Cooperativa de Ahorro y Crédito de los empleados y Trabajadores del CREA, LTDA".

Las oficinas en las que la Cooperativa de Ahorro CREA brindó sus servicios a los socios, estuvieron establecidas en los edificios del CREA desde 1962 hasta el año 2009, año en que el Gobierno Nacional decreta el cierre del Organismo Regional siendo La SEMPLADES (secretaría que asume la administración de los bienes del Ex CREA) quien pide el retiro de la presencia física de la Cooperativa de los predios del Estado. Lo que llevó a la Cooperativa a iniciar la atención al público en oficinas que se arrendaron frente al edificio del ex CREA. El trabajo perseverante de sus administrativos y del gerente de la Cooperativa Ing. Patricio Barzallo, quienes con gran visión de futuro, inteligencia y sabiduría planificaron y pusieron en marcha una cadena de oficinas (principal y sucursales) ubicadas en sectores estratégicos de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, forjando el anhelado proyecto de hacer de COAC- CREA una Institución de servicio con cobertura regional.

- Primera Sucursal: Ubicada en Plaza Bocatti, hoy denominada "Monay" en las calles Max Uhle y González Suarez, oficina que inicia su atención al público el 15 de diciembre del 2008.
- Segunda Sucursal: "Pucará", ubicada en el centro de la Ciudad de Pucara, cuyo inicio se da el 10 de abril del año 2011.

- Tercera Sucursal: "Macas" ubicada en el "Mall del Upano", en las calles Domingo Comín y Amazonas, cuya apertura se realiza el 24 de julio del 2011.
- Cuarta Sucursal: Azogues, Ubicada en El Centro Comercial "Bartolomé Serrano" en las calles Juan José de Sucre y Julio Matovelle, su apertura se dió el 8 de mayo del año 2011
- Matriz de la COAC - CREA, propiedad que es adquirida el 27 de mayo del 2010, luego de su remodelación es inaugurada el 15 de diciembre de 2011, se halla ubicada en las calles Francisco Moscoso y Luis Moreno Mora. Este edificio se convierte en el primer bien patrimonial de COAC - CREA.
- Quinta Sucursal: Ubicada en la Av. México 5-77 entre las calles Colombia y Honduras, oficinas que se abren el 1 de enero del año 2010 en calidad de Primera Oficina Matriz de COAC - CREA y que se convierte en oficina sucursal con el nombre "El Batán" el 15 de diciembre de 2011 una vez que la Cooperativa CREA estrena su edificio propio en calidad de oficina matriz.

## **1.2 Misión.**

“Somos una Cooperativa solidaria, que fomenta el ahorro y brinda soluciones crediticias con calidad y oportunidad a socios e interesados”.

## **1.3 Visión.**

“Ser una Cooperativa líder en innovación de productos y servicios de ahorro y crédito en la Región Austral”.

## **1.4 Valores.**

**Solidaridad:** Creciendo juntos.

**Compromiso:** Ven, participa y construyamos nuestro futuro.

**Calidad:** Buscando la excelencia en nuestros productos y servicios.

**Respeto:** Seamos recíprocos en el buen trato.

**Responsabilidad Social:** Cumpliendo nuestras obligaciones con la Cooperativa y la Comunidad.

**Liderazgo:** Todos hacia el mismo objetivo.

**Proactividad:** Innovación constante, un paso adelante.

### **1.5 Principios del Cooperativismo.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” se rige bajo los principios universales del cooperativismo, los mismos que son aplicados a través de sus Funcionarios Directivos y Socios. Los principios cooperativos universales son:

**1er Principio:** “Membresía abierta y voluntaria”

**2do Principio:** “Control democrático de los miembros”

**3er Principio:** “Participación económica de los miembros”

**4to Principio:** “Autonomía e independencia”

**5to Principio:** “Educación, entrenamiento e información”

**6to Principio:** “Cooperación entre cooperativas”

**7mo Principio:** “Compromiso con la comunidad”

### **1.6 Organigrama.**

La Estructura Orgánica Funcional de la Cooperativa CREA Ltda., de conformidad con la Estructura General y su funcionamiento por procesos, se detalla de la siguiente manera:

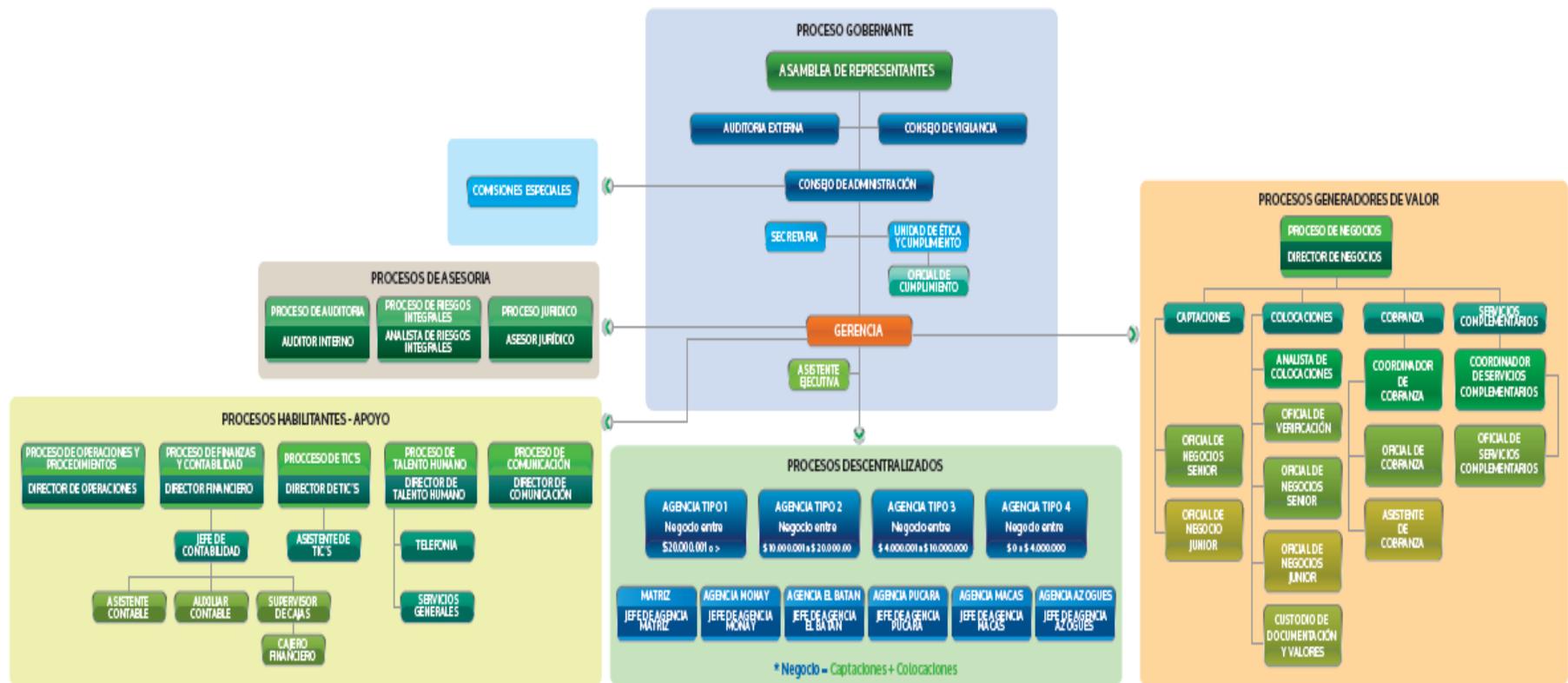
**Proceso Gobernante:** Está encargado de un conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la Cooperativa mediante el establecimiento de políticas, directrices, objetivos, estrategias y disposiciones.

**Procesos Generadores de Valor:** Constituido por el conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente, relacionados con la misión de la Cooperativa.

**Procesos de Apoyo:** Encargados de las actividades que aseguran la generación de productos y servicios para la satisfacción de las necesidades internas y requerimientos de los procesos ejecutivos.

**Procesos Descentralizados:** Son los encargados de dirigir las actividades y el personal que ofrece el servicio a los clientes.

**Procesos de Asesoría:** Son los que están encargados de proporcionar a la organización la asesoría y el apoyo necesarios para la continuidad de la gestión.



Fuente: Guía General de Introducción CREA Ltda.

## **1.7 Manuales de Funciones.**

El Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, se centra en los cinco procesos que forman el organigrama de la institución, siendo estos; Proceso Gobernante, Proceso de Asesoría, Procesos Generadores de Valor, Procesos Descentralizados y Procesos De Apoyo, a continuación se muestran los cargos y funciones que se necesitan para cada uno de ellos.

## **PROCESO GOBERNANTE**

<b>Asamblea General de socios</b>
<b>Cargo:</b> Socios Representantes.
<b>Designado por:</b> Socios de la Cooperativa CREA Ltda.
<b>Reporta:</b> Superintendencia de Economía Popular y Solidaria / Socios en General.

### **Misión del Cargo:**

La Asamblea General es el Órgano de Gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a los Directivos, Administradores y Socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la Ley, al Reglamento General, al presente Manual o al Estatuto Social de la Cooperativa.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Participa en las Asambleas Ordinarias o Extraordinarias e informativas, cuando sean convocados por el Consejo de Administración, para tratar asuntos relacionados con la operación de la Cooperativa CREA Ltda.
- b. Aprueba y reforma el Estatuto Social y el Reglamento de elecciones.
- c. Elige a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- d. Nombra Auditor Interno y Externo de la terna que presentara, a su consideración, el Consejo de Vigilancia.
- e. Aprueba o rechaza los estados financieros y los informes de los Consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción de los directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea.
- f. Conoce el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración.
- g. Autoriza la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes y servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o reglamento interno.
- h. Conoce y resuelve sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
- i. Decide la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, el Reglamento General, y el Estatuto Social.

- j. Resuelve las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución.
- k. Define el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
- l. Aprueba el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, el 10% del presupuesto para gastos de administración de la Cooperativa.
- m. Las demás establecidas en la Ley, el Reglamento General y el Estatuto Social de la Cooperativa CREA Ltda.
- n. Remueve a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- o. Resuelve la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Consejo de Administración</b>
<b>Cargo:</b> Directivo.
<b>Designado por:</b> Asamblea General por Representantes.
<b>Reporta:</b> Superintendencia de Economía Popular y Solidaria / Asamblea General por Representantes.
<b>Línea de Coordinación:</b> Consejo de Vigilancia.
<b>Línea de Autoridad:</b> Gerencia General.

### **Misión del Cargo:**

El Consejo de Administración es el órgano encargado de determinar los lineamientos de la política general de la Cooperativa CREA Ltda., así como de supervisar su implementación.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Cumple y hace cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.
- b. Planifica y evalúa el funcionamiento de la Cooperativa.
- c. Aprueba políticas institucionales y metodológicas de trabajo.
- d. Propone a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia.
- e. Dicta los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General.
- f. Acepta o rechaza las solicitudes de ingreso o retiro de socios.
- g. Fija el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas.
- h. Autoriza la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Estatuto Social o el Reglamento Interno.
- i. Conoce y comprende los riesgos inherentes a la estrategia de negocio que asume la institución.
- j. Se informa mensualmente sobre los riesgos asumidos, la evolución y el perfil de los mismos y su efecto en los niveles patrimoniales y las necesidades de cobertura, así como sobre la implantación y cumplimiento de estrategias, políticas, procesos y procedimientos por ellos aprobados.

- k. Se asegura que Auditoría Interna verifique la existencia y cumplimiento del esquema de la administración integral de riesgos de la institución.
- l. Designa a los miembros del comité de Administración Integral de Riesgos.
- m. Aprueba el plan estratégico, el plan operativo anual, su presupuesto y lo somete a conocimiento de la Asamblea General.
- n. Resuelve la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
- o. Conoce y resuelve sobre los informes mensuales del Gerente.
- p. Resuelve la apertura y cierre de oficinas operativas de la Cooperativa e informar a la Asamblea General.
- q. Autoriza el otorgamiento de poderes al Gerente.
- r. Informa sus resoluciones al Consejo de Vigilancia.
- s. Aprueba los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Cooperativa con sus respectivos presupuestos.
- t. Las demás que le señale la ley, el Reglamento General y el Estatuto Social de la Cooperativa CREA Ltda.
- u. Sanciona a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el Estatuto Social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción.
- v. Designa al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria.
- w. Nombra al Gerente y Gerente Subrogante, y fija su retribución económica.
- x. Analiza y resuelve los créditos de directivos, servidores y vinculados, bajo las políticas establecidas en la normativa respectiva.
- y. Analiza y resuelve sobre los productos crediticios de la Cooperativa;
- z. Designa a dos servidores de la Cooperativa, con sus respectivos alternos, para conformar el Comité de Crédito.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Presidente</b>
<b>Cargo:</b> Presidente del Consejo de Administración.
<b>Designado por:</b> Consejo de Administración.
<b>Reporta:</b> Consejo de Administración / Asamblea General de Socios.
<b>Línea de Autoridad:</b> Gerente General / Secretaria del Consejo.

**Misión del Cargo:**

El presidente del Consejo de Administración lo será también de La Cooperativa y de la Asamblea General, dirigirá la gestión administrativa de La Cooperativa para la consecución de su misión y visión organizacional.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Convoca, preside y orienta los debates en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración.
- b. Preside todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- c. Suscribe los cheques conjuntamente con el Gerente.
- d. Las demás que le señale la Ley, el Reglamento General, el Estatuto Social de la Cooperativa CREA Ltda., la Asamblea General y el Consejo de Administración;
- e. Dirime con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General y del Consejo de Administración.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Consejo de Vigilancia</b>
<b>Cargo:</b> Consejeros.
<b>Designado por:</b> Asamblea General por Representantes.
<b>Reporta:</b> Superintendencia de Economía Popular y Solidaria / Asamblea General por Representantes.

### **Misión del Cargo:**

Es el órgano de control interno de las actividades económicas que sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Controla las actividades económicas de la Cooperativa.
- b. Vigila que la contabilidad de la Cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
- c. Realiza controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la Cooperativa.
- d. Vigila el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas.
- e. Presenta a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la Cooperativa.
- f. Observa cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia.
- g. Informa al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la Cooperativa.
- h. Las demás establecidas en la ley, el Reglamento y el Estatuto Social de la Cooperativa CREA Ltda. Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general.
- i. Nombra de su seno al Presidente y Secretario del Consejo.

- j. Propone ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los Directivos o Gerente.
- k. Solicita al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Gerente General</b>
<b>Cargo:</b> Gerente.
<b>Designado por:</b> Consejo de Administración.
<b>Reporta:</b> Consejo de Administración / Asamblea General por Representantes.
<b>Línea de Autoridad:</b> Todas los procesos de la Cooperativa CREA Ltda.

**Misión del Cargo:**

Asume la representación legal y extra judicial de la Cooperativa, y resuelve los asuntos de acuerdo con las facultades delegadas con sujeción a las leyes y normativas vigentes.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Administra la Cooperativa y la representa judicial y extrajudicialmente.
- b. Dicta las disposiciones que estime convenientes a fin de asegurar las actividades de la Cooperativa.
- c. Vela por el cumplimiento de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, de los Manuales, Reglamentos y Políticas de la Institución y demás disposiciones que afecten a la Cooperativa.
- d. Responde por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informa periódicamente al Consejo de Administración sobre los resultados de la gestión.
- e. Cumple y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- f. Implementa medidas correctivas con la finalidad de que el desempeño y los resultados tengan lugar de acuerdo con los planes.
- g. Fomenta la participación del personal en el desarrollo institucional.
- h. Determina la aplicación de los recursos financieros en las operaciones activas más convenientes para la institución.
- i. Atrae los recursos financieros necesarios para asegurar un adecuado desarrollo de las actividades de intermediación, así como velar por el cumplimiento de las obligaciones contraídas.
- j. Conformar el Comité de Crédito y autoriza los créditos solicitados según normativa interna.

- k. Asume en forma individual la responsabilidad de la planificación, dirección, ejecución y control de los procesos de mando directa e indirecta.
- l. Delega o revoca el desarrollo de funciones, en coordinación con el Consejo de Administración o previa su autorización.
- m. Ejecuta las políticas de tasas de interés y de servicios de acuerdo a los lineamientos de la Cooperativa.
- n. Informa y asesora al Consejo de Administración sobre la gestión económico-financiera y administrativa de la Cooperativa, para ello debe presentar periódicamente análisis de liquidez, rentabilidad, morosidad e informes sobre evaluación de la ejecución del plan estratégico, y plan operativo anual desde la perspectiva de todos los procesos de la Cooperativa.
- o. Presenta a las instituciones de supervisión, control y regulación monetaria, la documentación e informes que le sean requeridos, en concordancia con las normas legales vigentes.
- p. Decide sobre las inversiones en el sistema financiero nacional de los fondos disponibles que no pueden ser destinados a las colocaciones y vigilar sobre la rentabilidad de dichas operaciones.
- q. Evalúa y califica la cartera de colocaciones, determinando el nivel de provisiones.
- r. Suscribe los estados financieros, conjuntamente con el contador de la Cooperativa.
- s. Asiste a las sesiones de Consejo de Administración.
- t. Formula y propone al Consejo de Administración, para su aprobación el plan estratégico, planes operativos y presupuesto vigente, reglamentos, manuales y disposiciones internas que regulen el funcionamiento de la Cooperativa y los que sean necesarios para el mejor desarrollo de sus actividades.
- u. Diseña y propone al Consejo de Administración, para su aprobación, la implementación de nuevas modalidades de ahorros, créditos y servicios complementarios, así como de introducir mejoras a los servicios y productos financieros existentes.
- v. Prepara informes para el Consejo de Administración, y para la Asamblea General sobre la situación patrimonial y financiera de la Cooperativa.

- w. Presenta oportunamente al Consejo de Administración los estados financieros correspondientes a cada período o ejercicio económico.
- x. Prepara el informe anual de gestión.
- y. Nombra y/o contrata a los servidores de acuerdo a las políticas establecidas y fija sus remuneraciones en concordancia con la evaluación y política de remuneraciones, así como remueve y aplica sanciones al personal.
- z. Propone al Consejo de Administración aumento de sueldos para la Dirección de Procesos, Jefes de Agencia y Auditor Interno.
- aa. Fija la remuneración de Servidores no comprendidos en el punto anterior, previa evaluación y de acuerdo con la política de remuneraciones.
- bb. Vela por la suficiencia de la cobertura de seguros y de las medidas generales de seguridad para proteger a las personas, valores y bienes patrimoniales de la Institución, de socios y terceros dejados en garantía o en custodia.
- cc. Presenta al Consejo de Administración el listado de solicitudes de créditos de servidores y vinculados para su análisis y resolución.
- dd. Resuelve en forma óptima el conflicto de objetivos internos de: rentabilidad versus liquidez.
- ee. Mantener el patrimonio de la Cooperativa CREA Ltda., en términos reales.
- ff. Firma, endosa y cobra cheques.
- gg. Emite cheques a favor de terceros.
- hh. Contrae obligaciones a nombre de la Cooperativa, hasta el monto que el Estatuto, Reglamento o la Asamblea General autorice.
- ii. Preside el Comité de Crédito.
- jj. Autoriza el inicio del proceso de cobranza judicial.
- kk. Da y toma bienes muebles e inmuebles en arriendo.
- ll. Autoriza gastos por servicios generales y administrativos, así como la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con el presupuesto aprobado por el Consejo de Administración y de conformidad con las normas vigentes.
- mm. Y demás funciones que la Ley, la Asamblea o los Estatutos o bases constitutivas de la Entidad determinen.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Secretaria General</b>
<b>Cargo:</b> Secretaria General.
<b>Designado por:</b> Consejo de Administración.
<b>Reporta:</b> Consejo de Administración / Presidente del Consejo de Administración /Gerente.
<b>Línea de Autoridad:</b> -

**Misión del Cargo:**

Apoya la gestión documentaria de la Cooperativa, a su Presidente y al Consejo de Administración y sus comisiones dependientes.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Redacta y archiva las actas de las sesiones de Asamblea General y del Consejo de Administración.
- b. Redacta y tiene al día la correspondencia oficial de la Cooperativa.
- c. Certifica con su firma las copias de los documentos a su cargo.
- d. Asiste a las sesiones de Consejo de Administración de la Cooperativa.
- e. Maneja la agenda de reuniones de los Consejos y Comisiones especiales.
- f. Custodia, sube a Wikipedia y difunde: estatutos, normativa, actas, oficios recibidos, oficios enviados, circulares, disposiciones, regulaciones, etc.
- g. Suscribe conjuntamente con el Presidente las aprobaciones o actualizaciones de la Normativa Interna.
- h. Y las demás funciones que se designe de acuerdo a sus competencias.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Asistente Ejecutiva.</b>
<b>Cargo:</b> Asistente Ejecutiva.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Directores de Procesos, Coordinadores y Analistas de procesos y Jefes de Agencia.
<b>Línea de Autoridad:</b> Mensajero.

**Misión del Cargo:**

Brinda asistencia administrativa a la Gerencia de la Cooperativa.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Administra la agenda y concretar las entrevistas con la Gerencia.
- b. Recibe, registra, clasifica y archiva la documentación y correspondencia interna y externa.
- c. Redacta y/o levanta en actas las reuniones gerenciales y difunde los compromisos y disposiciones.
- d. Lleva control de los fondos de caja chica Matriz.
- e. Apoya en otras actividades administrativas propias del puesto que sean delegadas por Gerencia.
- f. Archiva las disposiciones legales emitidas por los órganos de control.
- g. Guarda confidencialmente acuerdos, decisiones y documentos.
- h. Vela por el adecuado control y custodia del archivo a su cargo
- i. Satisface las necesidades de información solicitados.
- j. Lleva consigo las llaves del archivo confidencial.
- k. Establece un sistema de archivo adecuado.
- l. Realiza los pedidos de papelería y artículos de oficina para uso del Gerente General.
- m. Y las demás funciones que designe Gerencia.

## PROCESO GENERADOR DE VALOR

<b>Director de Negocios</b>
<b>Cargo:</b> Director de Negocios.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Directores y Coordinadores y Analistas de Procesos / Jefes de Agencia.
<b>Línea de Autoridad:</b> Analista de Crédito / Oficiales de Negocios Senior y Oficiales de Negocios Junior / Coordinador de Cobranzas/ Oficiales de Cobranzas / Responsable de Documentación.

### **Misión del Cargo:**

Planifica, dirige, lidera y controla los procesos y operaciones de captación de ahorros y colocación de crédito en todas sus formas e instancias.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Administra las actividades relacionadas con la intermediación financiera y su conservación.
- b. Efectúa análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión.
- c. Atrae los recursos financieros necesarios para asegurar un adecuado desarrollo de las actividades.
- d. Administra los procedimientos relacionados a la colocación de créditos.
- e. Vigila que las operaciones de crédito presentadas sean atendidas.
- f. Evalúa las solicitudes de crédito de montos mayores.
- g. Evalúa las actividades de seguimiento de los créditos otorgados.
- h. Colabora en los eventos de capacitación aportando su experiencia.
- i. Vigila el conocimiento y cumplimiento de reglamentos, normativas y políticas en captación y colocación.
- j. Lleva un control sobre las acciones realizadas en recuperación de créditos.
- k. Atiende las observaciones que efectúen las auditorías internas o externas.

- l. Coordina con los Jefes de Agencia los procedimientos de captación y colocación.
- m. Vigila y coordina con el proceso de TIC'S, el óptimo funcionamiento de los sistemas.
- n. Norma sobre el correcto contenido de los expedientes del socio.
- o. Entre otras funciones que le encargue la Gerencia General dentro del campo de su competencia.
- p. Controla los resultados obtenidos en base a las metas y presupuesto.
- q. Elabora el presupuesto y plan operativo del proceso de negocios.
- r. Realiza un control aleatorio de la formalización de los créditos aprobados.
- s. Establece las coordinaciones pertinentes de liquidez para colocación de créditos.
- t. Integra el Comité de Crédito, con voz y voto.
- u. Preside los comités de mora en las agencias.
- v. Participa en los remates de bienes adjudicados.
- w. Revisa y evalúa el correcto proceso de archivo y custodia de documentos de valor y expedientes.
- x. Realiza la evaluación del personal dentro del proceso.
- y. Desarrolla e implementa nuevos productos de ahorro y crédito.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Analista de Créditos</b>
<b>Cargo:</b> Analista de Créditos.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General / Director de Negocios.
<b>Línea de Coordinación:</b> Jefes de Agencia / Oficiales de Negocios.

**Misión del Cargo:**

Filtro mayor de análisis y aprobación de crédito, hace cumplir las disposiciones, políticas y normas de aprobación de créditos.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Analiza de forma sistemática e imparcial la solicitud de crédito.
- b. Ingresar de manera eficiente y correcta la información de su competencia al sistema informático.
- c. Registra su firma de responsabilidad en el acta diaria de la Comisión de Créditos.
- d. Reporta diariamente al Director de Negocios las solicitudes de crédito aprobadas y negadas.
- e. Reporta diariamente al Director de Negocios las solicitudes de crédito realizadas por directivos, servidores o vinculados de la Cooperativa.
- f. Cumple y hace cumplir de manera estricta las normas establecidas en el Manual de Negocios.
- g. Actualiza sus conocimientos continuamente sobre análisis de riesgo crediticio.
- h. Integra con voz y voto la Comisión de Créditos.
- i. Analiza y dictamina sobre créditos una vez cumplido con todos los requisitos necesarios.
- j. Es civil y penalmente responsable del cumplimiento de las normas del manual de negocios.
- k. Autoriza dentro del sistema, la liquidación de créditos.
- l. Otras funciones que le encargue la Gerencia General dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Oficiales de Negocios Sénior</b>
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios Sénior.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Director de Negocios / Jefe de Agencia.
<b>Línea de Coordinación:</b> Analista de Créditos / Oficial de Cobranzas.

**Misión del Cargo:**

Atiende, promociona, asesora y busca oportunidades de negociación y promoción del ahorro, concesión y recuperación de créditos.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Atiende a los socios y/o potenciales socios proporcionando información sobre los productos y servicios que brinda la Cooperativa.
- b. Otorga los productos de ahorro y crédito a los socios.
- c. Recibe las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas y la normativa.
- d. Analiza y asesora sobre el destino del dinero en el crédito solicitado.
- e. Digita las solicitudes y documentos de prueba y respaldo en el sistema informático.
- f. Ingresa al Sistema Informático, la información recopilada, en el expediente de cada solicitante de crédito.
- g. Analiza, verifica y constata la información entregada por el socio.
- h. Verifica que el ingreso de datos esté correcto y conforme a la información disponible.
- i. Archiva los expedientes cuando ha finalizado el proceso de otorgamiento.
- j. Efectúa el ingreso y actualización de los datos de los expedientes de créditos.
- k. Mantenerse informado acerca de las características de los productos financieros.
- l. Regulariza las firmas y documentaciones que los socios deban presentar.
- m. Comprueba y verificar la consistencia de las firmas de los socios.
- n. Realiza el seguimiento, control y recuperación de los créditos en mora.

- o. Cumple con las metas mensuales y anuales establecidas por el Gerente General.
- p. Realizar cualquier otra función que le asigne el Jefe de Agencia o Director de Negocios, dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Oficial de Negocios Junior</b>
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios Junior.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Director de Negocios / Jefe de Agencia.
<b>Línea de Coordinación:</b> Analista de Créditos / Oficial de Cobranzas.

**Misión del Cargo:**

Atiende, promociona, asesora y busca oportunidades de negociación y promoción del ahorro, concesión y recuperación de créditos.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Atiende a los socios y/o potenciales socios proporcionando información sobre los productos y servicios.
- b. Informa sobre los servicios complementarios que brinda la Cooperativa.
- c. Completa adecuadamente las solicitudes de crédito y respaldos de documentos.
- d. Recibe las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas y normativas dadas.
- e. Analiza y asesora sobre el destino del dinero en el crédito solicitado.
- f. Digita las solicitudes y documentos de prueba y respaldo en el sistema informático.
- g. Ingresa al Sistema Informático, la información recopilada, en el expediente de cada solicitante de crédito.
- h. Analiza, verifica y constata la información entregada por el socio.
- i. Verifica que el ingreso de datos esté correcto y conforme a la información disponible.
- j. Archiva los expedientes cuando ha finalizado el proceso de otorgamiento.
- k. Efectúa el ingreso y actualización de los datos de los expedientes de créditos.
- l. Mantenerse informado acerca de las características de los productos financieros.

- m. Regulariza las firmas y documentaciones que los socios deban presentar.
- n. Comprueba y verificar la consistencia de las firmas de los socios en pagarés y otros documentos.
- o. Realiza el seguimiento, control y recuperación de los créditos en mora.
- p. Cumple con las metas mensuales y anuales establecidas por el Gerente General.
- q. Realizar cualquier otra función que le asigne el Jefe de Agencia o Director de Negocios, dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Coordinador de Cobranzas</b>
<b>Cargo:</b> Coordinador de Cobranzas.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General / Director de Negocios.
<b>Línea de Coordinación:</b> Jefes de Agencia / Oficiales de Negocios /Asesor Jurídico.
<b>Línea de Autoridad:</b> Oficiales de Cobranzas / Asistente de Cobranzas.

### **Misión del Cargo:**

Coordina, gestiona y controla la recuperación de cartera con morosidad alta o en proceso prejudicial.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Coordina y planifica el seguimiento y recuperación oportuna de créditos con mora crítica y en cobranza prejudicial.
- b. Planifica las visitas de cobranza, en coordinación con el Director de Negocios.
- c. Coordina la emisión y remisión de notificaciones escritas de socios en mora.
- d. Revisa junto con el personal del proceso los listados diarios de morosidad y vencimiento de pago.
- e. Registra y controla la gestión de cobranza y gastos en el sistema informático.
- f. Prepara expedientes de situación de mora para su traslado al Asesor Jurídico.
- g. Colabora con el Asesor Jurídico en el seguimiento de créditos que se encuentran en proceso judicial, observando el avance procesal.
- h. Prepara informes y estadísticas sobre la morosidad general y los controles efectuados a su cargo.
- i. Lleva control de los pagos de socios con mora de difícil recuperación.
- j. Propone alternativas de solución, para resolver problemas de morosidad.
- k. Lleva un control diario sobre los créditos vencidos y las acciones pertinentes para la recuperación.

- l. Lleva un control de bienes adjudicados por garantía o embargos.
- m. Propone alternativas de solución a los problemas de morosidad junto con el Director de Negocios.
- n. Tramita la colocación para los créditos autorizados a reestructuración.
- o. Informa sobre el progreso en la recuperación de créditos, extrajudiciales y judiciales.
- p. Otras funciones que le encargue la Gerencia General o Dirección de Negocios dentro del campo de su competencia

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Oficial de Cobranzas</b>
<b>Cargo:</b> Oficial de Cobranzas.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Coordinador de Cobranzas / Director de Negocios.
<b>Línea de Coordinación:</b> Jefes de Agencia / Oficiales de Negocios /Oficiales de Cobranzas.

**Misión del Cargo:**

Gestiona y recupera la cartera crediticia con morosidad alta o en proceso prejudicial de acuerdo a instrucciones.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Da seguimiento y recuperación de créditos asignados y en cobranza prejudicial.
- b. Actualiza y digitaliza la información y documentación de actualización de expedientes crediticios.
- c. Realiza las visitas de notificación y cobranza prejudicial.
- d. Ejecuta las acciones de recuperación.
- e. Verifica y actualiza información relevante para la recuperación de cartera.
- f. Evalúa las condiciones de recuperación y pago de los socios.
- g. Apoya en las diligencias para tramitar adjudicación de bienes de garantía o embargos.
- h. Vigila el cumplimiento de acuerdos de pago.
- i. Ejecuta el procedimiento de colocación para los créditos autorizados a restructuración.
- j. Otras funciones de su competencia que le asigne su Jefe Inmediato.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Asistente de Cobranzas</b>
<b>Cargo:</b> Asistente de Cobranzas.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Coordinador de Cobranzas / Director de Negocios.
<b>Línea de Coordinación:</b> Oficiales de Negocios /Oficiales de Cobranzas.

**Misión del Cargo:**

Brinda asistencia en la gestión y recuperación la cartera en proceso prejudicial.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Efectúa la gestión telefónica de cobranzas.
- b. Da seguimiento telefónico en la recuperación de créditos asignados y en cobranza prejudicial.
- c. Apoya en el archivo de expedientes y documentos salidos de la gestión de cobranza.
- d. Carga en el sistema financiero los costos por gestión prejudicial y judicial.
- e. Obtiene e imprime diariamente las notificaciones por cobranzas a ser entregadas.
- g. Archiva los sustentos de recepción y realiza la entrega de notificaciones.
- h. Verifica y actualiza información relevante para la recuperación de cartera.
- i. Otras funciones de su competencia que el asigne su Jefe Inmediato.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

## PROCESOS DESCENTRALIZADOS

<b>Jefaturas de Agencia</b>
<b>Cargo:</b> Jefe de Agencia.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Directores, Coordinadores y Analistas de Procesos / Oficial de Cobranzas.
<b>Línea de Autoridad:</b> Oficial de Negocios Sénior / Oficial de Negocios Junior / Cajero Financiero.

### **Misión del Cargo:**

Planifica, organiza, dirige y controla las actividades en general de la agencia encomendada.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Administra el proceso de intermediación financiera en su agencia.
- b. Establece relaciones para la captación de nuevos socios.
- c. Revisa y da visto bueno a la documentación que sustentan las operaciones del día.
- d. Da conformidad a los cheques recibidos por las operaciones de inversión y crédito.
- e. Efectúa la apertura y cierre diario de la oficina.
- f. Consolida y cuadra las guías de depósitos de cheques, frente a los depósitos realizados.
- g. Firma los certificados de ahorro a plazo fijo o inversiones y ahorros programados.
- h. Cumple y hace cumplir las disposiciones emitidas por el Gerente General.
- i. Concilia los resultados de las operaciones con el proceso de contabilidad.
- j. Custodia la caja de seguridad o bóveda, sus claves y accesos.
- k. Recibe y custodia los documentos de valor.

- l. Cuida el buen estado de las instalaciones, máquinas y equipos de cómputo.
- m. Implementa controles del desarrollo de las actividades.
- n. Verifica que los depósitos, retiros, descuentos, transferencias o retenciones sean los correctos.
- o. Autoriza los gastos de caja chica de acuerdo con el reglamento.
- p. Logra las metas asignadas.
- q. Administra el personal dentro de su agencia.
- r. Inspecciona el cumplimiento de los deberes del personal a su cargo.
- s. Vigila los límites de concentración de los créditos otorgados por agencia.
- t. Comunica, cumple y controla el cumplimiento de reglamentos, normativas, políticas, disposiciones, etc.
- u. Supervisa la correcta y veraz información presentada por el socio en solicitudes de crédito.
- v. Analiza y asesora sobre el destino del dinero en el crédito solicitado.
- w. Verifica y controla los pagarés emitidos, créditos desembolsados, pagarés cancelados, pagarés enviados a cobro judicial, porcentajes de morosidad, acorde a la actividad diaria de la agencia.
- x. Participa en los Comités de Morosidad.
- y. Instruye continuamente a los Oficiales de Negocios.
- z. Firma el endoso y envía a depositar los cheques entregados en cajas como depósitos.
- aa. Monitorea, cuadra y mantiene siempre en funcionamiento los cajeros automáticos.
- bb. Controla y verifica la firma conforme y correcta elaboración de pagarés y documentos.
- cc. Vigila que los saldos de caja y la liquidez mantenida en bóveda o cajas de seguridad no superen los montos establecidos.
- dd. Controla las liquidaciones y recuperación de créditos.
- ee. Custodia y firma los cheques de retiro de ahorros o créditos, acorde a las autorizaciones.
- ff. Aprueba créditos hasta por el valor autorizado por Gerencia General.
- gg. Revisa, analiza y recomienda sobre las solicitudes de crédito presentadas en su agencia.
- hh. Realiza cualquier otra función que el Gerente General le designen.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

## **PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA**

<b>Auditoría Interna</b>
<b>Cargo:</b> Auditor Interno.
<b>Designado por:</b> Asamblea General por Representantes.
<b>Reporta:</b> Asamblea General de Socios / Consejo de Vigilancia / Consejo Administración.
<b>Línea de Coordinación:</b> Gerente General.

### **Misión del Cargo:**

Verifica entre otros aspectos, el funcionamiento adecuado del sistema de control interno, evaluando la adecuada implementación y cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos por la SEPS, Asamblea General por Representantes, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Elabora el Plan Anual de Auditoría.
- b. Evalúa mediante pruebas sustantivas, procedimentales y de cumplimiento, el funcionamiento operativo.
- c. Revisa que los sistemas informáticos cumplan con los objetivos.
- d. Vigila los flujos de todo tipo de transacciones u operaciones.
- e. Vigila el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- f. Facilita a los auditores externos la información necesaria.
- g. Realiza acciones o actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso del Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración o Gerente General.
- h. Consolida los hallazgos de auditoría y los remite a las personas y órganos comprendidos.
- i. Evalúa la implantación de las recomendaciones de Auditoría Externa, y Auditoría Interna.
- j. Participa en las reuniones del Consejo de Vigilancia y del Consejo de Administración.
- k. Efectúa arqueos e inventarios.

- l. Participa como observador en las reuniones del Comité de Compras y Adquisiciones.
- m. Realiza otras funciones inherentes a su cargo.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR)</b>
<b>Cargo:</b> Miembro del Comité de Administración Integral de Riesgos.
<b>Designado por:</b> Consejo de Administración.
<b>Reporta:</b> Consejo de Administración / Gerente General.

**Misión del Cargo:**

Administra el grado de exposición al riesgo que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Diseña, propone y vigila la ejecución de estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos.
- b. Informa oportunamente al Consejo de Administración sobre procedimientos fijados.
- c. Conoce en detalle la exposición de los riesgos asumidos.
- d. Propone al Consejo de Administración la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de riesgos.
- e. Aprueba los sistemas de información gerencial y reportes.
- f. Analiza el entorno económico e incidencias en la exposición de los riesgos.
- g. Propone al Consejo de Administración los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo.
- h. Analiza y aprueba los planes de contingencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Coordinador de Riesgos Integrales</b>
<b>Cargo:</b> Coordinador de Riesgos Integrales.
<b>Designado por:</b> Gerencia.
<b>Reporta:</b> Gerencia.
<b>Línea de Coordinación:</b> Comité de Administración Integral de Riesgos, Directores y Coordinadores de procesos, Jefes de Agencia.
<b>Línea de Autoridad:</b> Personal de Guardianía.

**Misión del Cargo:**

Evalúa, mide, previene y mitiga de los riesgos a los que se enfrenta o puede enfrentar la Cooperativa.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Pone en práctica las políticas de gestión de cada uno de los riesgos identificados.
- b. Actualiza los manuales de procedimientos de cada uno de los riesgos identificados.
- c. Implementa mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas.
- d. Analiza, calcula y vela por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo.
- e. Evalúa y califica la cartera de colocaciones en forma mensual.
- f. Revisa y vigila los expedientes de créditos.
- g. Revisa los planes de seguimiento de créditos en mora, especialmente refinanciados y reestructurados.
- h. Prepara estrategias y alternativas para administrar los riesgos existentes.
- i. Impulsa mecanismos de divulgación de cultura de riesgos.
- j. Calcula y valora las posiciones de los riesgos identificados.
- k. Evalúa las pólizas de seguros.
- l. Establece sistemas de control para la parte operativa.
- m. Realiza periódicamente pruebas de estrés y back testing para cada riesgo.

- n. Controla el desenvolvimiento de aperturas de agencia, cierres, guardianía, alarmas y monitoreo.
- o. Controla los requerimientos mínimos de liquidez de cada agencia.
- p. Diseña y monitorea con un sistema de indicadores de alerta temprana.
- q. Analiza la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades.
- r. Prepara las actas del comité de administración integral de riesgos.
- s. Capacita, evalúa y controla las normas y procedimientos de prevención de lavado de activos.
- t. Ejerce las funciones como Oficial de Cumplimiento de la Cooperativa.
- u. Otras funciones que le encargue la Gerencia General dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Asesor Jurídico</b>
<b>Cargo:</b> Asesor Jurídico.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Directores, Coordinadores y Analistas de Procesos / Jefes de Agencia.
<b>Línea de Autoridad:</b> -

**Misión del Cargo:**

Asesora oportunamente sobre asuntos legales y actúa jurídicamente en defensa de los intereses de la Cooperativa.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Asesora y acompaña legalmente a directivos y funcionarios de la Cooperativa.
- b. Brinda asesoría legal al consejo de Administración, Vigilancia, Gerente y a todos los procesos.
- c. Defiende en procesos jurídicos de toda índole, los intereses de la Cooperativa.
- d. Coordina sobre el estado en que se encuentran los procesos legales.
- e. Revisa, controla y recomienda en los asuntos, actividades y documentos legales (pagarés, contratos, hipotecas, etc.) que surgen en todos los procesos de la institución o en todo documento que requiera opinión legal.
- f. Asiste a las distintas diligencias que se llevan a cabo en los juzgados, notarías y registradurías.
- g. Interpreta leyes, decretos y normas que afecten en cualquier aspecto las operaciones.
- h. Analiza, redacta e inscribe los contratos que celebre la Cooperativa en aspectos civiles y laborales.
- i. Lleva a cabo labores de cobranzas extrajudicial y judicial.
- j. Realiza el registro legal de contratos y actas de finiquito del personal en la Cooperativa.

- k. Elabora las demandas que por falta de pago tenga que realizar la Cooperativa.
- l. Vela por el cumplimiento de Normas y Reglamentos establecidos.
- m. Otras funciones que le sean encomendadas dentro de sus competencias.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

## **PROCESOS HABILITANTES DE APOYO**

<b>Director de Operaciones y Procedimientos</b>
<b>Cargo:</b> Director de Operaciones y Procedimientos.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Directores, Coordinadores y Analistas de Procesos / Jefes de Agencia.

### **Misión del Cargo:**

Busca métodos y procedimientos efectivos para las operaciones de cooperativa, haciéndola más productiva, así como apoya en el manejo y fomento del recurso humano.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Busca que las operaciones de la Cooperativa se realicen de manera eficiente y eficaz.
- b. Analiza, desarrolla y propone actualizaciones o creación de procesos y/o procedimientos.
- c. Revisa, analiza, actualiza, desarrolla y propone la necesidad de manuales y reglamentos.
- d. Supervisa que se cumplan las políticas y procedimientos.
- e. Coordina y supervisa el cumplimiento de metas y objetivos tanto del Plan Operativo Anual y Planes de Acción Mensual de todos los procesos.
- f. Coordina con el Director de TIC'S las modificaciones que pudieran realizarse en el sistema o plataformas.
- g. Está pendiente de la correcta atención y servicio a los socios.
- h. Coordina entrenamiento y capacitación del personal de los distintos procesos de la Cooperativa.
- i. Coordina, desarrolla y controla los planes de fortalecimiento institucionales.
- j. Elabora y da seguimiento a los Balances Sociales de la Cooperativa.

- k. Coordina la ejecución de los procesos de adquisiciones de bienes y servicios.
- l. Es miembro de la comisión de compras y adquisiciones.
- m. Planifica, presenta y comunica los horarios de atención, y adopción de días feriados.
- n. Coordina las necesidades de personal por vacantes, enfermedad o permisos.
- o. Controla y coordina los mantenimientos necesarios de las instalaciones, infraestructura y muebles de la Cooperativa y sus agencias.
- p. Es responsable del proceso de recursos humanos de la institución, mientras no se nombre al titular.
- q. Supervisa el cierre, la reactivación o cancelación de las cuentas de socios.
- r. Es el Gerente Subrogante de la Cooperativa.
- s. Otras funciones de su competencia que le sean asignadas por el Gerente General.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Contador General</b>
<b>Cargo:</b> Contador General.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Directores, Coordinadores y Analistas de Procesos / Jefes de Agencia.
<b>Línea de Autoridad:</b> Asistente de Contabilidad / Auxiliar Contable / Cajeros Financieros.

### **Misión del Cargo:**

Elabora los estados financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptados y de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera y Tributarias.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Elabora los estados financieros.
- b. Registra las operaciones en los correspondientes libros contables.
- c. Revisa y da su conformidad de los comprobantes por los desembolsos a realizar.
- d. Controla y elabora los formularios del pago de impuestos y retenciones.
- e. Elabora en forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros.
- f. Realiza análisis mensual de los estados financieros, emitiendo un informe económico financiero.
- g. Valida la información contable previo al registro correspondiente.
- h. Revisa y controla los cierres diarios de cajas de las diferentes oficinas.
- i. Remite información contable a los organismos superiores que así lo requieran.
- j. Realiza los ajustes de cierre del ejercicio.
- k. Custodia las chequeras que mantiene la Cooperativa en la oficina matriz.
- l. Elabora la Declaración Anual del Impuesto a la Renta de la Cooperativa.

- m. Administra, opera y controla el Sistema de Transferencias Interbancarias.
- n. Archiva y custodia los certificados de inversiones a plazo fijo de la Cooperativa.
- o. Efectúa los pagos de las obligaciones crediticias que mantenga vigente la Cooperativa CREA Ltda.
- p. Emite los cheques destinados a fondeos de cajas, inversiones, retiros o depósitos.
- q. Custodia y maneja las claves de acceso y autorización de consulta de saldos, movimientos y transferencias entregadas por las instituciones financieras donde mantiene cuentas la institución.
- r. Otorga los perfiles, permisos y accesos de uso, información y transacción a los sistemas: contables y recursos humanos.
- s. Otras funciones que le encargue la Gerencia General dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Asistente de Contabilidad</b>
<b>Cargo:</b> Asistente de Contabilidad.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Contador General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Jefes de Agencia / Cajeros Financieros.
<b>Línea de Autoridad:</b> Auxiliar Contable.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Registra y revisa los asientos por las operaciones de cajas diariamente.
- b. Revisa la conformidad de los comprobantes por los desembolsos a realizar.
- c. Elabora la información complementaria a los estados financieros.
- d. Lleva el control contable del activo fijo de acuerdo a las políticas generadas.
- e. Verifica la información remitida a tributaciones.
- f. Revisa los saldos de caja o ventanilla, tanto de la oficina principal como de las Agencias.
- g. Elabora la estadística de tesorería y la remite a los designados por Gerente General.
- h. Elabora la posición bancaria y la remite a los empleados designados por el Gerente General.
- i. En ausencia del Contador y bajo autorización expresa de Gerencia General, emite los cheques destinados a fondeos de cajas, inversiones, retiros o depósitos en otras instituciones financieras.
- j. Otras que le encargue el Contador General, dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Auxiliar Contable</b>
<b>Cargo:</b> Auxiliar Contable.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Contador General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Jefes de Agencia / Cajeros Financieros / Asistente Contable.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Elabora la información complementaria a los estados financieros.
- b. Elabora las retenciones al impuesto a la renta e IVA, tanto de socios como de proveedores.
- c. Registra y revisa los asientos por las operaciones diarias.
- d. Coordina, solicita, compra, recibe y verifica la existencia de artículos e insumos de oficina y limpieza.
- e. Receipta y entrega los requerimientos de artículos e insumos de oficina y limpieza.
- f. Concilia las cuentas de Bancos con los extractos de ahorros y de cuentas corrientes.
- g. Revisa los saldos de las cuentas y efectúa el cruce así como los correspondientes ajustes.
- h. Archiva los comprobantes de pago, transacciones, asientos, etc.
- i. Ingresa la información correspondiente al registro de compras.
- j. Revisa permanentemente los documentos que sustentan los pagos por Caja Chica.
- k. Otras funciones que se le encomiende y/o delegue, de acuerdo con los objetivos de la institución el Contador General.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Cajero Financiero</b>
<b>Cargo:</b> Cajero Financiero.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Contador General /Jefe de Agencia.
<b>Línea de Coordinación:</b> Oficial de Negocios Senior/ Oficial de Negocios Senior.

**Misión del Cargo:**

Atiende al socio o cliente en los diferentes servicios de caja o ventanilla que brinda la Cooperativa.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Habilita, en su oficina el efectivo a las ventanillas de atención.
- b. Efectúa la apertura de cuentas de ahorros, ahorro encaje y certificados de aportación.
- c. Entrega las claves de ingreso al sistema de manejo de cuentas en línea.
- d. Recibe depósitos de ahorros ya sea en efectivo o cheque.
- e. Realiza retiros de ahorros.
- f. Realiza cobros de crédito.
- g. Realiza pagos de servicios, proveedores, recaudaciones.
- h. Realiza pagos del Bono Solidario, en el sistema destinado para ello.
- i. Recibe y paga giros de dinero, en los sistemas activados para ello.
- j. Digita y revisa las actualizaciones de información de socios o cuentas en el sistema.
- k. Efectúa las aperturas y cierres de caja, con los debidos soportes para ello.
- l. Retiene todo billete y/o moneda falsa que haya sido presentado para su depósito o pago y enviarlo al BCE para su verificación.
- m. Controla el nivel de efectivo en ventanillas de acuerdo con los límites asegurados.
- n. Exige, elabora y revisa el correcto llenado de los formularios de licitud de fondos.
- o. Sella y firma los documentos de apertura y cierre de caja realizados.
- p. Sella y firma los comprobantes de depósito, pago o retiro.

q. Otras funciones que le encargue el Gerente General o superior dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Director de Tecnologías de Información, Comunicación e Información</b>
<b>Cargo:</b> Director de TIC´S.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Directores, Coordinadores y Analistas de Procesos / Jefes de Agencia.
<b>Línea de Autoridad:</b> Asistente de TIC´S.

**Misión del Cargo:**

Identifica y desarrolla las necesidades informáticas y de tecnología de comunicación de la Cooperativa.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Propone las políticas que orienten las actividades de informática, comunicación y tecnología.
- b. Formula el plan de desarrollo de informática.
- c. Emite las normas técnicas necesarias para el uso racional de los equipos de cómputo.
- d. Asesora al Gerente General en el uso de las técnicas informáticas y tecnológicas.
- e. Dirige la ejecución de estudio e investigaciones de factibilidad y aplicación de sistemas mecanizados.
- f. Orienta y asesora a las diferentes áreas en el desenvolvimiento de las actividades.
- g. Verifica la información y actualizaciones presentadas los desarrolladores del sistema.
- h. Ejecuta las tareas de análisis de sistemas.
- i. Prepara y aprueba programas informáticos.
- j. Supervisa e informa sobre la calidad de producción del Proveedor de Sistemas.
- k. Supervisa la preparación de equipos para su óptimo funcionamiento.
- l. Administra el tratamiento en la recepción, verificación y almacenamiento de la información en general.

- m. Administra los equipos informáticos y no informáticos asignados al proceso de TIC'S.
- n. Sugiere las modificaciones de los sistemas en fase de producción por el proveedor;
- o. Organiza el plan de contingencia y seguridad para el proceso.
- p. Realiza el seguimiento de modificación en forma periódica las claves de acceso.
- q. Administra y controla los recursos y programas entregados a los distintos procesos.
- r. Vigila que se realicen las copias de seguridad necesarias de acuerdo a las normas.
- s. Guardar en custodia exterior las copias de seguridad mensuales de los sistemas de información.
- t. Vela por la marcha eficiente y ordenada del proceso de TIC'S.
- u. Monitorea y optimiza el correcto funcionamiento de las líneas y equipos telefónicos.
- v. Supervisa y coordina las actividades de procesamiento electrónico de datos.
- w. Busca las seguridades para la información tratada por los procesos.
- x. Controla el funcionamiento acorde a las políticas y normas de los sistemas informáticos.
- y. Asegura el normal funcionamiento de sistemas y plataformas en red.
- z. Controla la calidad de los datos.
- aa. Otorga los usuarios, perfiles, permisos y accesos de uso, información y transacción a los sistemas: financiero, digitalización y de reportes;
- bb. Supervisa y es responsable del normal funcionamiento de redes y datos.
- cc. Supervisa el normal funcionamiento de cajeros automáticos.
- dd. Desactiva accesos y terminales a funcionarios que renuncian y no autorizadas en forma inmediata.
- ee. Otras funciones que le encargue la Gerencia General dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Director de Talento Humano</b>
<b>Cargo:</b> Director de Talento Humano.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Todos los funcionarios de la Cooperativa.
<b>Línea de Autoridad:</b> Operadora Telefónica, Asistentes de Servicios Generales.

### **Misión del Cargo:**

Administra el talento humano, otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas para el desarrollo de sus funciones.

### **Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Elabora, comunica y recibe los requerimientos de personal.
- b. Organiza los procesos de convocatoria, selección, evaluación e inducción de personal.
- c. Analiza y recomienda sobre perfiles y carpetas en el ingreso de nuevo personal a la institución.
- d. Realiza, comunica y archiva los avisos de ingreso y salida del personal.
- e. Recibe y analiza las solicitudes de anticipo de sueldo.
- f. Comunica al proceso de TIC´S, los datos del nuevo personal ingresado.
- g. Otorga permisos al personal delegado, y coordina con el jefe inmediato la aprobación.
- h. Vigila el cumplimiento y vigencia de contratos de personal.
- i. Revisa documentos de autorización de descuento y capacidad de endeudamiento del personal.
- j. Supervisa la actualización de los expedientes del personal.
- k. Coordina y conduce actividades culturales, sociales y deportivas de la institución.
- l. Coordina, ejecuta y controla las capacitaciones al personal de la cooperativa.
- m. Supervisa y custodia la inscripción de contratos de personal y actas de finiquito.
- n. Coordina el cuadro de movimiento y ubicación de personal.

- o. Elabora el cuadro de incentivos, horas extras y suplementarias, observaciones y cambios relativos al personal.
- p. Supervisa el cumplimiento de políticas, manuales y reglamentos referidos al personal.
- q. Coordina y evalúa al personal, ambiente laboral y el entorno de desenvolvimiento.
- r. Vela por un talento humano motivado y productivo, en un ambiente laboral óptimo.
- s. Elabora y controla la planificación de vacaciones del personal.
- t. Supervisa el control y record de asistencia de personal.
- u. Otras funciones que le sean encomendadas dentro de sus competencias.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Operadora Telefónica</b>
<b>Cargo:</b> Operadora Telefónica.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Director de Talento Humano.
<b>Línea de Coordinación:</b> Todo el personal dentro de sus funciones.

**Misión del cargo:**

Responde el ingreso de llamadas a través de la centralilla telefónica y apoya en procesos de facturación y notificación.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Contesta y distribuye el ingreso de llamadas a la Cooperativa.
- b. Otorga información de productos y servicios básicos vía telefónica.
- c. Realiza y monitorea el sistema de comunicación vía mensajes con los socios.
- d. Recibe y realiza el correspondiente pago de facturas a proveedores.
- e. Solicita y realiza la entrega de retenciones de impuesto a la renta.
- f. Atiende los requerimientos de recargas de saldo a celular por parte de los socios.
- g. Otras funciones que le encargue la Gerencia General dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Auxiliares de Servicios Generales y Consejería</b>
<b>Cargo:</b> Auxiliares de Servicios Generales y Conserjería.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Director de Talento Humano.
<b>Línea de Coordinación:</b> Todo el personal dentro de sus funciones.

**Misión del Cargo:**

Realiza y apoya en la funciones de servicios auxiliares y conserjería.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Realiza labores diarias de limpieza, ordenamiento y arreglo de las instalaciones y oficinas.
- b. Mantienen la buena imagen de aseo, orden, funcionalidad de las oficinas.
- c. Apoyan en las actividades de adecuación y organización de instalaciones, oficinas o auditorios.
- d. Realiza actividades de mensajería y encomiendas.
- e. Apoya en el monitoreo del estado de funcionalidad de las instalaciones, oficinas, muebles y enseres.
- f. Apoya en actividades auxiliares de servicios y diligencia.
- g. Otras funciones que le encargue la Gerencia General dentro del campo de su competencia.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

<b>Director de Comunicación</b>
<b>Cargo:</b> Director de Comunicación.
<b>Designado por:</b> Gerente General.
<b>Reporta:</b> Gerente General.
<b>Línea de Coordinación:</b> Directores, Coordinadores y Analistas de Procesos.

**Misión del Cargo:**

Promueve la comunicación, capacitación e imagen institucional de la Cooperativa.

**Funciones, atribuciones y responsabilidades:**

- a. Difunde la misión, visión y objetivos estratégicos de la cooperativa.
- b. Determina las necesidades y requerimientos de potencialización de capacidades y destrezas.
- c. Identifica los canales precisos para difundir la imagen, los productos y servicios de la Cooperativa.
- d. Asegura la correcta comunicación de las ideas, misión, visión, y productos y servicios de la institución.
- e. Analiza y propone las mejoras inmediatas a los productos y servicios, y su proyección.
- f. Revisa continuamente los resultados de los canales de comunicación.
- g. Diseña estrategias de penetración a los diferentes mercados donde funciona la Cooperativa.
- h. Elabora y aplica encuestas de percepción respecto de los productos y servicios brindados.
- i. Elabora estudios de mercado para conocer la oferta y demanda de los servicios.
- j. Coordina con los Jefes de las agencias las campañas realizar en cada una de las zonas.
- k. Desarrolla conjuntamente con el Gerente General y Director de Negocios la implementación de nuevos productos o modalidades.
- l. Elabora el plan de publicidad y de contratación de medios de comunicación.
- m. Promociona la imagen institucional de la Cooperativa CREA Ltda.
- n. Elabora los artículos y material a publicar o entregar a los medios.

- o. Organiza y coordina las conferencias de prensa solicitadas.
- p. Mantiene actualizada y monitoreada la información presentada en la página web y redes sociales.
- q. Coordina, efectúa y evalúa los programas de capacitación que brinda la Cooperativa.
- r. Cumplir con las demás funciones que le encomiende el Gerente General.

**Fuente:** Manual de Funciones COAC-“CREA”

### **Conclusión.-**

Este capítulo contiene la información fundamental de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, lo que permite conocer cómo surgió la Cooperativa, la filosofía que ha mantenido durante estos 50 años de funcionamiento, la estructura orgánica que mantiene la cual se desarrolla por procesos, las actividades y funciones que cada uno de los empleados desempeña.

## **Capítulo 2.- Descripción del Clima Laboral, importancia y componentes.**

### **Introducción.-**

En este capítulo se definirá el significado del clima laboral desde el punto de vista de algunos autores, la importancia de un buen clima laboral en las empresas al igual que sus componente y características, este capítulo nos ayudará a entender el capítulo 3 en donde se evaluarán los componentes mencionados a los empleados de la Cooperativa de Ahorros y Crédito "CREA".

### **2.1 Definición de Clima Laboral.**

"El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades"<sup>1</sup>.

"El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, recibe influencia de éste, es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. Cuando la motivación de los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación entre los miembros es baja ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y en casos extremos por estados inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México. McGraw-Hill. 2007.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México McGraw-Hill.2011.

“El clima laboral es un reflejo de la supervivencia interna de una empresa u organización lo que da como resultado un alto grado de competitividad laboral. El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles”<sup>3</sup>.

El clima laboral se refiere al conjunto de factores que se presentan en un ambiente laboral, producto de las relaciones interpersonales, el ambiente físico y otras variables que se establecen por la organización, afectando el grado de compromiso y fidelidad de los empleados. Una organización con un buen clima laboral tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de lealtad de sus empleados, al igual que un alto desempeño en su trabajo, en tanto una organización cuyo clima laboral es deficiente no se podrá esperar lealtad y compromiso, sino desinterés e insatisfacción con su trabajo.

## **2.2 Variables del Clima Laboral.**

“Las variables del clima laboral ayudan a definir las características y aspectos medibles del mismo, así como a determinar cuáles son las percepciones de los empleados sobre la organización y el clima laboral que esta mantiene. A continuación están descritas las variables propuestas por Litwin y Stringer”<sup>4</sup>.

**1- Estructura:** Se refiere a la forma en que los empleados de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc.) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día.

**2- Facultamiento:** Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es

---

<sup>3</sup> GARCÍA G. Mayra E., ESCALANTE D. Magdalena., QUIROGA Yenny., "Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad",2012,

<sup>4</sup> RAUDALES U, Ruth Carolina., Valoración del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad.Honduras.2014.

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:** Se refiere 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:** Se refiere 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:** Se refiere a 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:** Se refiere al 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:** Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos:** Se refiere al 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:** Se refiere al 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.

### **2.3 Características del Clima Laboral.**

“El clima organizacional tiene una serie de características, se caracteriza por”<sup>5</sup>:

- Ser permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad en el clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma, a su vez también pueden ser afectadas por el clima.
- Problemas como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa existe un mal clima laboral, es decir pueden existir empleados insatisfechos.

### **2.4 Importancia del Clima Laboral en las Organizaciones.**

Algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo, en donde exista motivación, reconocimiento, confianza y preocupación por parte de los superiores, que los empleados puedan sentirse orgullosos de su lugar de trabajo e importantes y valioso para la organización<sup>6</sup>. El objetivo principal de un ambiente positivo de trabajo es mantener alto el desempeño en los empleados, el incremento en la productividad, así como el compromiso y la lealtad con la organización.

En la actualidad es importante mantener un clima laboral favorable, por lo que es fundamental el análisis de sus componentes y variables, con el propósito de buscar puntos críticos que afecten la motivación y desempeño de los empleados corrigiéndolos y mejorándolos. Ejercer una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas, ayuda a que se sientan involucradas en un ambiente confiable para poder trabajar de manera óptima, y que exista compromiso por parte de empleados y superiores para lograr un buen clima laboral y un buen desempeño en la organización, que garantice su éxito.

Es de suma importancia un buen clima laboral para tener una empresa exitosa, ya que proporciona mayor motivación por lo tanto mayor productividad, al igual que el

---

5 GARCÍA S. Mónica., “Clima Organizacional y Su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual”, 2009.

6 ROBBINS, Stephen P., JUDGE Timothy A., Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación . 2009.

aumento del compromiso, la lealtad, y que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a la institución en la que laboran.

## **2.5 Componentes del Clima Laboral.**

Los componentes del clima laboral lo condicionan e influirán sobre él, ya sea de manera positiva incrementando el rendimiento y desempeño del personal al igual que a la calidad del trabajo y la atención al cliente, o de manera negativa, disminuyendo el desempeño de los empleados, presentando insatisfacción laboral y desmotivación. A continuación se describirán algunos de los componentes que se consideran importantes para analizar el clima laboral.

### **2.5.1 Satisfacción Laboral.**

“La satisfacción laboral se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características, la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento. Se relaciona con los factores de desempeño, una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”<sup>7</sup>.

La satisfacción laboral es la actitud y el sentimiento que tiene los empleados por su trabajo, consecuencia de la percepción de los factores que influyen en él, como: el salario, la supervisión, el reconocimiento, las oportunidades de ascenso, el grado de confianza de los directivos, el estilo de liderazgo, etc. La actitud del trabajador está basada en las creencias y valores que desarrolla de su propio trabajo, al igual que al conjunto de características del puesto y como considera que debería ser.

### **2.5.2 Liderazgo.**

El liderazgo es el poder que permite influir en las personas por medio de las relaciones existentes, la influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar, motivar o modificar un comportamiento. Es la capacidad que tiene una persona para influir en los miembros de un grupo o una

---

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE Timothy A., Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación . 2009.

organización con el objetivo de orientar sus esfuerzos hacia una tarea u objetivo en común de forma voluntaria y entusiasta<sup>8</sup>.

“En 1930 se realizan los primeros estudios sobre los tipos de liderazgo por Kurt Lewin, en donde se identificaron los tres siguientes”<sup>9</sup>:

**El liderazgo autocrático:** El líder fija directrices sin participación del grupo y dicta orden para la ejecución de las tareas, el líder es dominante y personal en sus críticas y elogios. El líder centraliza el poder y la toma de decisiones.

**El liderazgo liberal:** El líder se retira totalmente y brinda completa libertad para las decisiones individuales o grupales, tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

**El liderazgo democrático:** El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

### 2.5.3 Motivación.

“La motivación es la manera de incitar un comportamiento, infundir energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción que se presenta cuando todo ello ocurre. La motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinados objetivos. En la mayoría de teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o necesidades, es decir los resultados que buscan las personas”<sup>10</sup>.

Motivación es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, que da origen a un comportamiento específico, en consecuencia de un estímulo externo o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición, es decir todo lo que comprende a los valores de una persona, su estructura y procesos fisiológicos, necesidades y experiencias anteriores<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México. *McGraw-Hill*. 2009.

<sup>9</sup> PERALTA C. Alejandro. “Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones”. 2007.

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México. *McGraw-Hill*. 2009.

<sup>11</sup> CHIAVENTAO, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México. *McGraw-Hill*. 2011.

#### **2.5.4 Sistema de Remuneración.**

El salario representa una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, un sistema estandarizado de actividades y una gama de relaciones interpersonales, a cambio reciben un salario. Para las organizaciones el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque se refiere al costo del producto o del servicio final e inversión porque representa a un factor productivo en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo.

En un sistema de remuneración debe existir lo que se conoce como la administración de sueldos y salarios, que es un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer estructuras de salarios justas y equitativas en las organizaciones, considerando a los salarios en relación de los puestos de la propia organización, con la intención de alcanzar equilibrio interno, al igual forma en relación con los mismos puestos de otras empresas del mercado.

“Al instruir y /o mantener estructuras salariales equilibradas, se fijan los siguientes objetivos”<sup>12</sup>:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor de puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para promover al personal, estableciendo las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

---

<sup>12</sup> CHIAVENTAO, Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México. *McGraw-Hill*. 2011.

### **2.5.5 Recompensas.**

Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseado para la organización). El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, en el cual no solo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos con salarios más altos y más prestaciones, sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad del empleo, las transferencias a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.

“El sistema de recompensas es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización, por lo que se ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan efectos tales como”<sup>13</sup>:

- Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización.
- Incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
- Incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas.

Muchas organizaciones adoptan las recompensas económicas como:

- Las recompensas debido a la realización de los objetivos de la organización, los empleados participan de los resultados anuales o semestrales que obtiene la organización.
- Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador en la organización y se concede de forma automática por ciertos intervalos como 5 o 10 años, siempre que el trabajador no ha tenido un desempeño insatisfactorio.
- Las recompensas por un desempeño claramente excepcional, al existir una diferencia en el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivaciones, considerado como aumento por méritos.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. GESTION DE TALENTO HUMANO.Mexico. *McGraw-Hill*.2009

- Las recompensas debido a los resultados de los departamentos, la división o unidad, se comparten entre el grupo en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona, por los resultados obtenidos.

### **2.5.6 Ausentismo.**

“El Ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe, y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes. Los niveles de ausentismo más allá del rango normal tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización”<sup>14</sup>.

El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, ya sean estas justificadas o no, por lo general se presenta en los empleados con menor satisfacción o menos motivados, es considerado un factor muy importante para la empresa ya sea que represente la falta de un trabajador a su puestos por varios días o el retiro indefinido de la persona de la organización al darse con mayor frecuencia reduce la productividad de la organización y representa altos costos, ya sea porque se retrasan tareas y actividades, como por la necesidad de contratar nuevo personal.

### **2.5.7 Rotación.**

“La rotación es el retiro permanente de una organización, puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Si son las personas correctas – empleados marginales y submarginales- los que dejan la organización, la rotación es positiva. La oportunidad de reemplazar a un individuo de bajo desempeño por otro con aptitudes o motivación mejores, abre más oportunidades para que haya ascensos y hace que se incorpore ideas nuevas y frescas a la organización”<sup>15</sup>.

La rotación de personal se puede ver desde dos puntos de vista, en donde las personas ingresan a una organización y se retiran de la misma por renuncia o despido y por otro lado se encuentran las personas que trabajan en una organización y

---

<sup>14</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE Timothy A., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México. Pearson Educación 2009.

<sup>15</sup> ROBBINS, Stephen P., JUDGE Timothy A., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Mexico. Person Edicacion 2009

ascienden de puesto ya sea por su excelente desempeño o por la disponibilidad de un puesto y la selección se realiza internamente en la organización. Por un lado al despedir a un persona o que la misma decida renunciar, lo que significa tener que seleccionar a una nueva persona que este calificada para él puesto, es ahí donde la organización puede tomar la decisión de realizar la selección de personal interna y dar una oportunidad para ascender a un empleado que ya tiene experiencia o incurrir en la selección externar, convocando a personas que puedan cumplir los requisitos y expectativas que impone la organización.

### **2.5.8 Atención al Cliente.**

“La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra de bienes y servicios, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de los clientes. La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades, también puede constituir una ventaja competitiva real, ya que el entorno comercial se perfila cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en la atención al clientes”<sup>16</sup>

“La atencio al cliente se define tambien como el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputacion del producto o servicio que recibe, para llevar una politica exitosa de atencion al cliente, la empresa debe poseer fuentes de informacion sobre el mercado objetico y el comportamiento de los consumidores.La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa”.<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> BLANCO P. Antonio. ATENCIÓN AL CLIENTE. Madrid. Pirámide. 2001.

<sup>17</sup> PEREZ T. Vanessa., CALIDAD TOTAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE, España. IdeasPropias 2006.

## **Conclusiones.-**

En este capítulo podemos tener una idea más clara de la definición de clima laboral, sus componentes y características, se puede decir que el clima laboral es el ambiente en donde laboran un grupo de personas, este puede ser positivo o negativo, depende básicamente de los factores que lo componen como la motivación, la satisfacción laboral, el ausentismos y los demás ya mencionados, pues estos influyen directamente con el desempeño de los empleados.

## **Capítulo 3.- Evaluación de los componentes del Clima laboral**

### **Introducción.-**

Este capítulo contiene los datos de los componentes del clima laboral antes descritos para ser evaluados y los cuestionarios que se aplicarán, el tipo de encuesta que se utilizará es la encuesta descriptiva, ya que ayudará a determinar cuál es la situación y la percepción de los empleados de la Cooperativa sobre el clima laboral, la escala que se utilizará es la del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, las equivalencias de la escala son; 1: Malo/No, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Muy bueno, 5:Excelente/Si. Finalmente se recolectará información de aquellos componentes que no serán evaluados.

### **3.1 Elaboración del cuestionario de satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral como ya se vio, es el sentimiento positivo del trabajo que resulta de la evaluación de sus características, la actitud que tienen los empleados por su trabajo, consecuencia de la percepción de los factores que influyen en él. Para evaluar el grado de satisfacción de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" se formuló el siguiente cuestionario:

### Cuestionario de satisfacción laboral:

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
<b>Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.</b>					
<b>Cuestionario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.					
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.					
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.					
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.					
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.					
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.					
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.					
Considera adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.					
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.					
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.					

### 3.2 Elaboración del cuestionario para evaluar el liderazgo.

El liderazgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” se rige en base a procesos, es decir en forma horizontal, cada proceso tiene un líder que apoya a sus colaboradores en el desempeño de sus labores y los encamina a las metas correspondientes, no se considera como una jerarquía rígida, si no que se basa en el trabajo en conjunto para lograr los objetivos de la Cooperativa.

El liderazgo será evaluado por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, mediante el siguiente cuestionario:

**Cuestionario de liderazgo:**

<b>LIDERAZGO</b>					
<b>Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.</b>					
<b>Cuestionario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.					
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.					
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.					
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.					
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.					
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.					
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.					

**3.3 Realización de entrevista para medir la motivación en la Cooperativa.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” aplica 3 clases de incentivos para motivar a sus empleados, los cuales son:

- **Incentivos Económicos:** el cumplimiento de metas fijas o variables, en el que se considera un aumento del 5% o 10 % extra del sueldo.
- **Ambiente laboral:** Se busca que el entorno sea cómodo, propositivo, es decir tomar en cuenta las ideas de los empleados para mejorar el medio en el que trabajan día a día. La filosofía es trabajar en un lugar donde prime el estar bien y el sentirse bien.
- **Promoción a la capacitación y educación:** La Cooperativa busca que los empleados estén continuamente en capacitación y preparación, busca fomentar la educación de 3er y 4to nivel. La Cooperativa incluso otorga apoyo económico a sus empleados ya sea para empezar o terminar su educación.

El grado de motivación de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” será evaluado mediante el siguiente cuestionario:

### Cuestionario para evaluar la motivación:

<b>MOTIVACIÓN</b>					
<b>Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.</b>					
<b>Cuestionario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.					
Recibe usted trato justo en su trabajo.					
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.					
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.					
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.					
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.					
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.					
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.					
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					

### 3.4 Sistema de remuneraciones de la Cooperativa.

El sistema de remuneraciones en La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA", está establecido de la siguiente manera.

#### Competencias Genéricas e individuales

Se consideran el total de las competencias tanto genéricas como individuales de cada empleado, las que equivalen 80% las genéricas y 20% las individuales. En el caso de las competencias genéricas se consideran importantes los siguientes factores:

- Representación
- Responsabilidad

- Destrezas y Habilidades
- Conocimientos y Aprendizaje

A continuación se muestra la tabla que contiene los puntos que se consideran importantes en las competencias genéricas.

### Competencias Genéricas

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS 80%</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>%</b>	<b>Puntos</b>
<b>REPRESENTACIÓN</b>	<b>15%</b>	<b>15</b>
Representación Gerencial		
Representación institucional		
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>30%</b>	<b>30</b>
Administración del activo y pasivo		
Administración, Dirección, Control-personal		
Relación con clientes internos y externos		
Poder de negociación		
Información confidencial en general		
Riesgo Personal por las funciones		
Riesgo por manejo de dinero		
Equipos e instalaciones		
<b>DESTREZAS, HABILIDADES</b>	<b>15%</b>	<b>15</b>
Manejo de utilitarios (software)		
Manejo de harward y equipos técnicos		
Servicio al socio		
Manejo de crisis		
Manejo de vehículos y otros		
<b>CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS</b>	<b>20%</b>	<b>20</b>
Primaria completo		
Secundario completo		
Tercer nivel completo		
Cuarto Nivel		
<b>PUNTOS COMPETENCIAS GENERICAS</b>	<b>80%</b>	<b>80</b>

**Fuente:** Director de Talento Humano

Mientras que en las competencias individuales se toma en cuenta los siguientes factores:

- Tamaño de Agencia
- Capacitación Complementaria
- Antigüedad y lugar CREA

A continuación se presenta la tabla que muestra cómo están conformadas las competencias individuales.

### Competencias Individuales

<b>COMPETENCIAS INDIVIDUALES 20%</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>%</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>TAMAÑO DE LA AGENCIA</b>	<b>7%</b>	<b>7</b>
Administración		
Nivel 1		
Nivel 2		
Nivel 3		
Nivel 4		
<b>CAPACITACION COMPLEMENTARIA</b>	<b>8%</b>	<b>8</b>
Curso afines 50 a 150 horas		
Cursos afines 151 a 300 horas		
Curso afines 301 a 500 horas		
Cursos afines 501 a más horas		
Diplomas o Diplomados(más de 5 meses)		
Cursando maestrías		
<b>ANTIGÜEDAD Y LUGAR CREA</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>
1 A 2,5 AÑOS		
2,5 A 5 AÑOS		
5 A 7,5 AÑOS		
Más de 10 años		
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>20%</b>	<b>20</b>

**Fuente:** Director de Talento Humano

### Factor Multiplicador

Consiste en establecer un rango de valor que se establece según el grado en el que el empleado se encuentra, dependiendo de su puesto, los cuales están establecidos en la siguiente tabla.

FACTOR MULTIPLICADOR		
GRADOS	CLASIFICACION DE PUESTOS POR AREA DE SERVICIOS	RANGO
GRADO 1	Conserje, cajeros y operadora telefónica	17,50
GRADO 2	Oficiales de negocios, servicios complementarios, cobranzas	17,50
GRADO 3	Coordinadores, asistente contador y asistente ejecutiva	20,00
GRADO 4	Jefes de Agencia, analista y Coordinador de Riesgos	22,50
GRADO 5	Directores de procesos , Auditoria, Jurídico, Contabilidad	25,00

**Fuente:** Director de Talento Humano

### Calculo Final

Se calcula el total de las competencias genéricas e individuales, este resultado es sumado al factor multiplicador correspondiente según el puesto de trabajo, lo que nos da como resultado el sueldo individual, al mismo que se le multiplica el 5% y el 10% de incentivo, el cual nos da el sueldo mensual de los empleados, como se muestra en la siguiente tabla.

### Cálculo de Sueldo

CALCULO DE SUELDO
Competencias Generales
Competencias Individuales
Total (Competencias Genéricas e Individuales)
Factor Multiplicador
Sueldo Individual
5% Incentivo
10% Incentivo

**Fuente:** Director de Talento Humano

### **3.5 Elaboración del Cuestionario para medir la satisfacción en el sistema de Recompensas.**

El sistema de recompensas e incentivos que mantiene la Cooperativa se ejecuta a través de un cuadro de monitoreo en donde se reporta el cumplimiento de las metas establecidas ya sean fijas y variables. Las metas fijas están establecidas en dicho cuadro, son impuestas dependiendo de las funciones del cargo, mientras las metas variables son impuestas por los mismos empleados o su superior, dependiendo cual sea el objetivo que se busca lograr en el mes. El cuadro de monitoreo muestra el porcentaje de cumplimiento de las metas, si los empleados cumplen con las metas estos se hacen acreedores a un porcentaje de incentivo en su sueldo.

A continuación se muestra el cuadro de monitoreo que lleva el registro del cumplimiento de las metas de los empleados, el cual es controlado por el Director de Talento Humano, este cuadro muestra las actividades que se deben cumplir dentro de las metas, los indicadores, la ponderación que tiene cada uno y finalmente el porcentaje de cumplimiento que alcanzó cada empleado durante el mes.

### Monitoreo del sistema de recompensas

CUADRO DE MONITOREO					
ACTIVIDAD	PROCESO AL QUE AFECTA	INDICADOR	PONDERACION	% CUMPLIMIENTO	% PONDERACION
<b>DATOS FIJOS DE METAS ACORDES A FUNCIONES:</b>					
Captaciones a Plazo Fijo	NEGOCIOS	Monto de captación en plazo fijo	20%	0,00%	0,00%
Colocaciones	NEGOCIOS	Monto en colocaciones	10%	0,00%	0,00%
Riesgo de Agencia	NEGOCIOS	Porcentaje de riesgo alcanzado	50%	0,00%	0,00%
Captaciones Ahorro Vista	NEGOCIOS	Monto en ahorros a la vista	10%	0,00%	0,00%
Reuniones	JEFATURA	Número de Reuniones	3%	0,00%	0,00%
Calificaciones de Servicio	JEFATURA	Porcentaje de calificación excelente	5%	0,00%	0,00%
Informe Técnico Financiero		Informe Entregado	2%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVIDADES CON DATOS FIJOS =</b>			<b>100%</b>		<b>100%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVIDADES CON DATOS VARIABLES =</b>					<b>100%</b>
<b>TOTALES DE CUMPLIMIENTO</b>					<b>100%</b>

Fuente cuadro: Director de Talento Humano

Los porcentajes de cumplimiento son desde 90% hasta 100% para que se considere cumplida una meta y el empleado pueda acceder al incentivo establecido. Los rangos utilizados para los incentivos de sueldo se describen a continuación:

Si el cumplimiento de las metas va desde 0 a 90% no se otorga el incentivo al empleado.

Si va de 90% a 95% se les otorga a los empleados el 5% de incremento de su sueldo.

Si el cumplimiento es de 95% a 100% se considera que se cumplió totalmente con metas, por lo que se otorga el 10% incentivo salarial.

### Rangos para Incentivos

RANGOS PARA INCENTIVOS			
	INCENTIVO	CUMPLIMIENTO	
Verde	10%	95%	100%
Amarillo	5%	90%	95%
Rojo	0%	0%	90%

**Fuente:** Director de Talento Humano.

Para evaluar la satisfacción de los empleados con respecto al sistema de recompensas que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” se utilizará el siguiente cuestionario.

**Cuestionario para evaluar la satisfacción del sistema de recompensas e incentivos:**

<b>RECOMPENSAS E INVENTIVOS</b>					
<b>Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.</b>					
<b>Cuestionario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.					
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.					
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.					

**3.6 Nivel de Ausentismo en la Cooperativa.**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, no se lleva un registro exacto del índice de ausentismo del personal, puesto que este con frecuencia se ha mantenido bajo, el Director de Talento Humano considera cuantos días laborables de cada mes los empleados no han asistido o se han retirado de sus labores, explica que en el 2014 el índice no alcanza ni un 2%.

**3.7 Índice de Rotación del personal.**

El índice de rotación mide la relación entre las personas que ingresan y las que se desvinculan de la empresa. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” el índice de rotación se calcula considerando cuantos empleados han ingresaron en ese año y cuantos han salido, obteniendo un porcentaje, al dividirse para el total de los empleados.

## Índice de Rotación 2014

ÍNDICE DE ROTACIÓN	
Empleados que ingresaron en 2014	16
Empleados que salieron en 2014	17
Personal 2013	47
Personal 2014	46
<b>Índice de Rotación</b>	<b>-2%</b>

Fuente de Cuadro: Director de Talento Humano

El índice rotación en la Cooperativa muestra un número negativo ya que en el 2013 el número de empleados era 47, al ingresar 16 empleado en el 2014, el número de empleados aumenta a 63, pero al salir 17 empleados quedan 46 personas laborando en la Cooperativa, lo que muestra una irregularidad en el personal, la eliminación de un cargo, el de Supervisor de Cajas, con el objetivo de optimizar labores y costos, ya que las funciones de este cargo fueron distribuidas entre algunos puestos que se consideraron acordes a las mismas. Según información del Director de Talento Humano la mayor rotación de personal se presentó principalmente en el área de cajas en la Agencia Batán, en 6 veces.

### 3.8 Indicadores de la Atención al Cliente

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA” se miden los indicadores de Atención al cliente mediante calificadores digitales. El calificador digital es un aparato que mide la satisfacción del cliente por el servicio recibido, tiene 4 niveles de satisfacción que son: Excelente, Bueno, Regular y Malo, se ubica en el área de cajas y el balcón de servicios en donde se encuentran los oficiales de negocios Senior y Junior, los principales puntos de atención al cliente, cada mes se contabilizan las calificaciones obtenidas para realizar un análisis de las mismas. Los datos que se han recogido en este caso son desde el mes de junio a diciembre, con el objetivo de medir el desempeño de los empleados en este periodo.

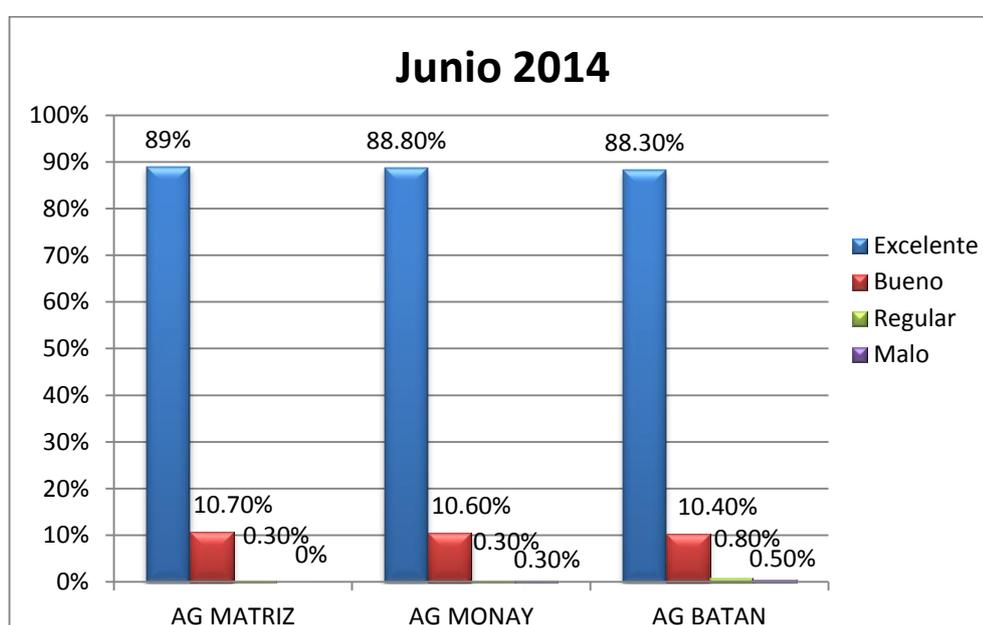
Los datos recolectados de los calificadores digitales se consiguieron por medio del Director de Comunicación quien es el responsable de recibir los resultados de cada agencia y realizar los informes correspondientes.

### Calificaciones del Mes de Junio:

Informe Calificadores Electrónicos Junio 2014				
Nombre	Excelente	Bueno	Regular	Malo
AG MATRIZ	89%	10,7%	0,3%	0%
AG MONAY	88,8%	10,6%	0,3%	0,3%
AG BATAN	88,3%	10,4%	0,8%	0,5%

Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

### Gráfico de Calificaciones del Mes de Junio:



Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

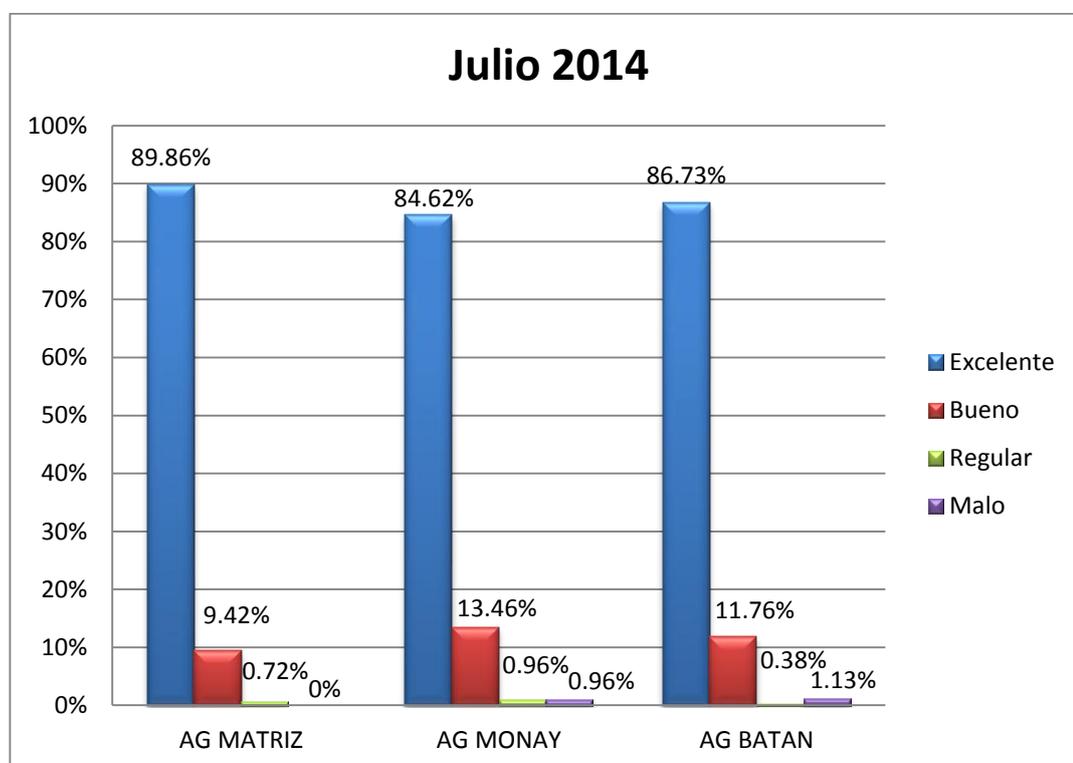
En el mes de junio las calificaciones muestran que los porcentajes de excelencia en el servicio en las tres agencias no superan el 90%, mientras que en buen servicio el porcentaje está en más 10%, y porcentajes mínimos en el servicio regular y malo, lo que muestra que solo una persona considera que el servicio no es el adecuado o es malo.

### Calificaciones del Mes de Julio:

Informe Calificadores Electrónicos Julio 2014				
Nombre	Excelente	Bueno	Regular	Malo
AG MATRIZ	89,86%	9,42%	0,72%	0%
AG MONAY	84,62%	13,46%	0,96%	0,96%
AG BATAN	86,73%	11,76%	0,38%	1,13%

Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

### Gráfico de Calificaciones del Mes de Julio:



Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

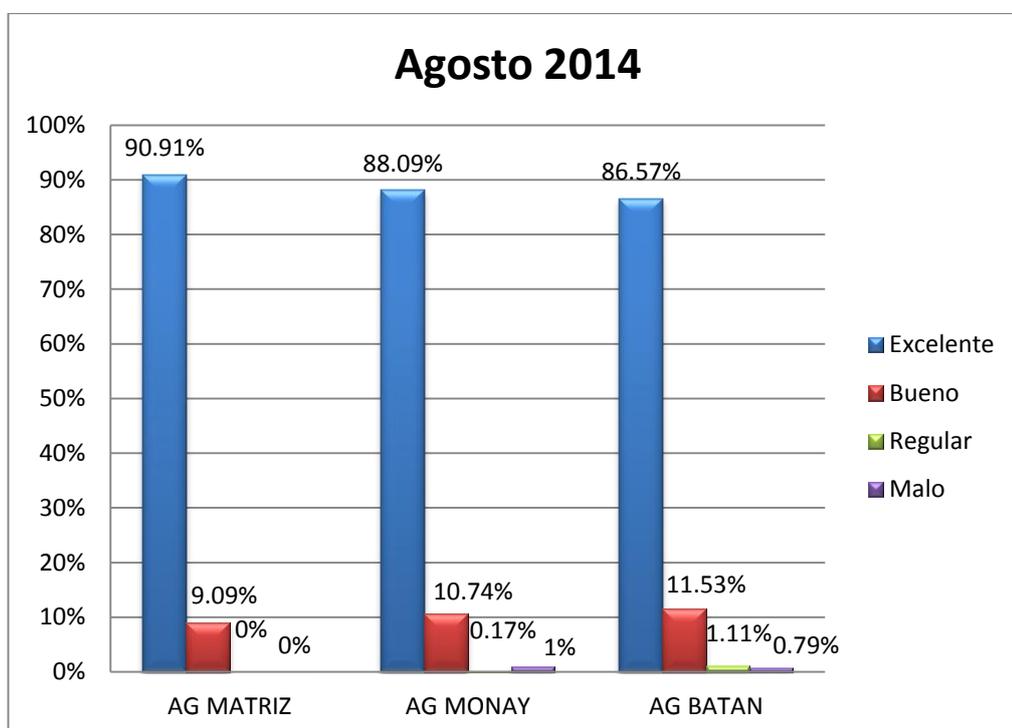
Las calificaciones en el mes de julio en las agencias de Monay y Batan han disminuido en la excelencia de servicio aumentando los porcentajes de un buen servicio con respecto al mes de junio, a pesar de que los porcentajes de servicio malo y regular también han aumentado, aun no se consideran cifras importantes ya que siguen siendo pocas las personas que consideran que el servicio no es el adecuado. La agencia Matriz mantiene los porcentajes que tuvo el mes anterior.

### Calificaciones del Mes de Agosto:

Informe Calificadores Electrónicos Agosto 2014				
Nombre	Excelente	Bueno	Regular	Malo
AG MATRIZ	90,91%	9,09%	0%	0%
AG MONAY	88,09%	10,74%	0,17%	1%
AG BATAN	86,57%	11,53%	1,11%	0,79%

Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

### Gráfico de Calificaciones del Mes de Agosto:



Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

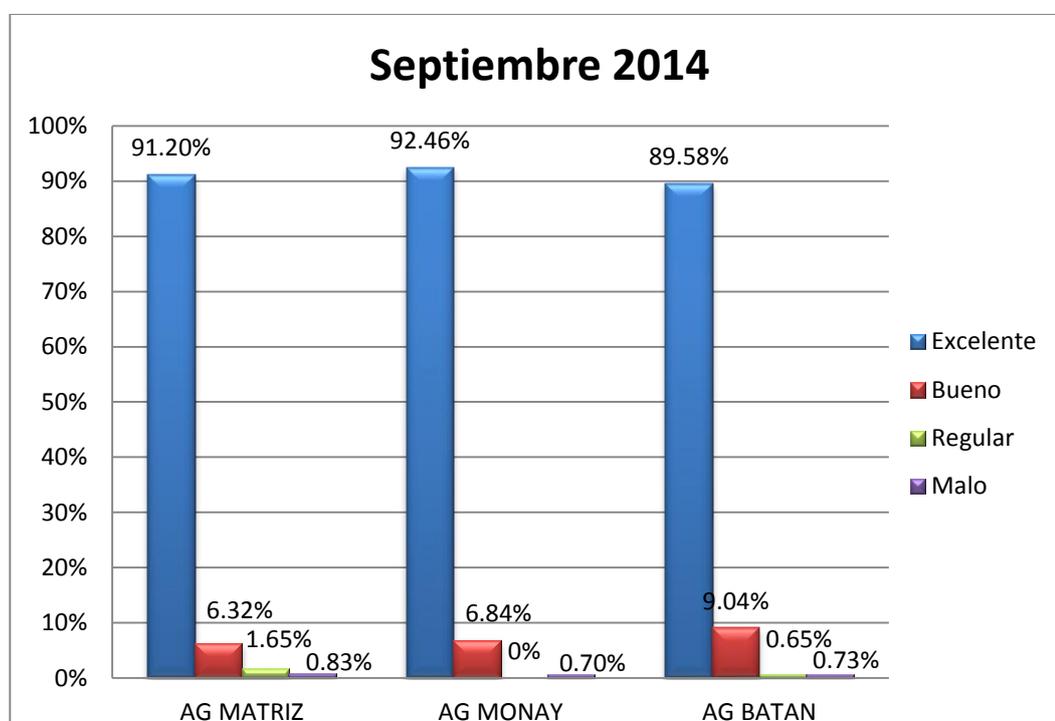
En el mes de agosto, las calificaciones han mejorado en las agencias Matriz y Monay, en el caso de Matriz las calificaciones han incrementado en excelencia de servicio y se han mantenido en buen servicio, en este mes no han existido calificaciones regulares ni malas, por su parte la Agencia Monay ha incrementado el porcentaje de calificaciones excelente en comparación con el mes anterior, el porcentaje de calificaciones buenas han disminuido, al igual que las regulares, en las malas el porcentaje aumento, no de manera considerable pero se debe mejorar. La agencia Batan, aun no llega a 90% en calificaciones de un servicio excelente se mantiene en sus porcentaje de calificaciones buenas, regulares y malas desde el mes de junio.

### Calificaciones del Mes de Septiembre:

Informe Calificadores Electrónicos Septiembre 2014				
Nombre	Excelente	Bueno	Regular	Malo
AG MATRIZ	91,20%	6,32%	1,65%	0,83%
AG MONAY	92,46%	6,84%	0%	0,70%
AG BATAN	89,58%	9,04%	0,65%	0,73%

Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

### Gráfico de Calificaciones del Mes de Septiembre:



Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

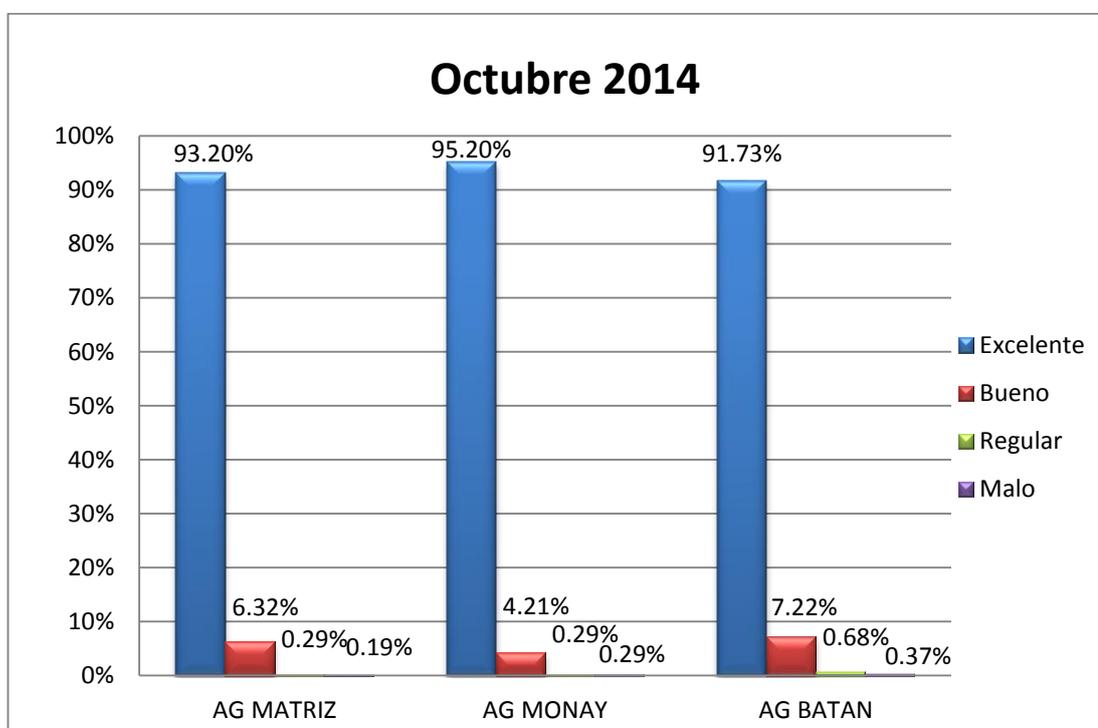
Las calificaciones en el mes de septiembre muestran mejoras en el servicio, los porcentajes de calificaciones excelentes han aumentado en las tres agencias, ha disminuido el porcentaje de calificaciones malas. En la agencia Matriz los porcentajes de calificaciones malas y regulares han incrementado, comparado con el mes de agosto donde no se presentaron calificaciones malas ni regulares, por su parte la agencia Monay ha disminuido las calificaciones malas y regulares, mientras que Batan está mejorando sus porcentajes cada mes.

### Calificaciones del Mes de Octubre:

Informe Calificadores Electrónico Octubre 2014				
Nombre	Excelente	Bueno	Regular	Malo
AG MATRIZ	93,20%	6,32%	0,29%	0,19%
AG MONAY	95,20%	4,21%	0,29%	0,29%
AG BATAN	91,73%	7,22%	0,68%	0,37%

Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

### Gráfico de Calificaciones del Mes de Octubre:



Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

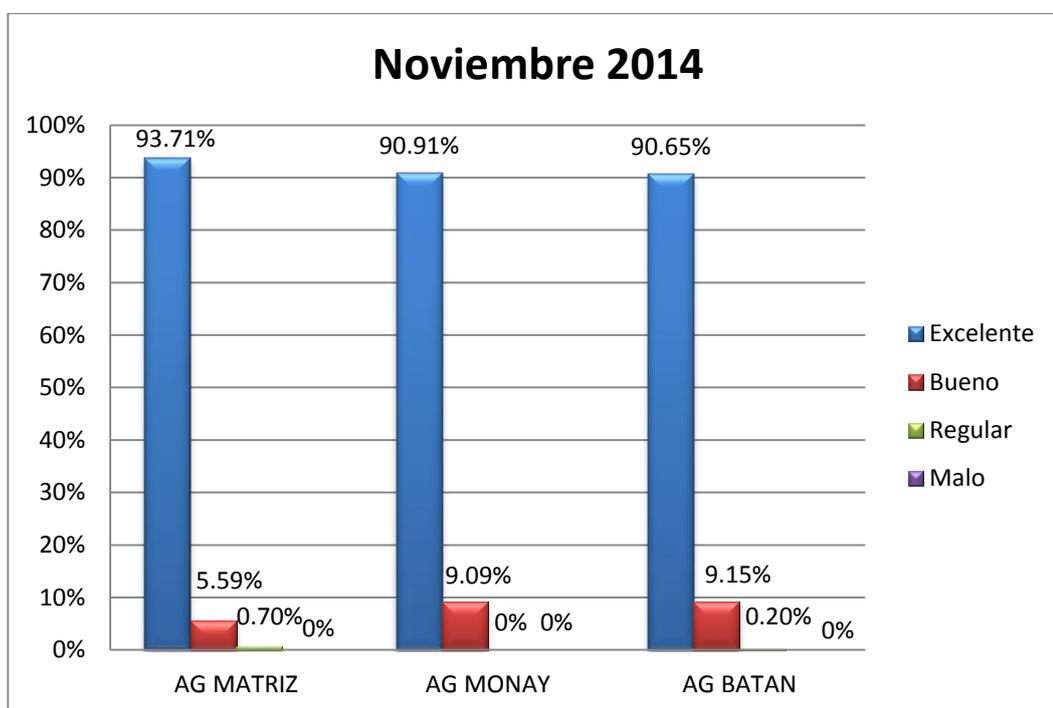
En el mes de Agosto las calificaciones han mejorado considerablemente las tres agencias han superado el 90% en las calificaciones excelentes, mientras que han disminuido las calificaciones malas y regulares. La agencia Monay ha llegado al 95% en calificaciones excelentes superando los porcentajes de los meses anteriores y ha disminuido el porcentaje de calificaciones buenas, la agencia Batan ha logrado llegar a 91% de calificaciones excelente disminuyendo el porcentaje de calificaciones buenas con respecto a los meses anteriores, la agencia Matriz sigue incrementando sus porcentajes de calificaciones excelentes pero no ha logrado disminuir las calificaciones buenas con en el mes de septiembre.

**Calificaciones del Mes de Noviembre:**

Informe Calificadores Electrónicos Noviembre2014				
Nombre	Excelente	Bueno	Regular	Malo
AG MATRIZ	93,71%	5,59%	0,7%	0%
AG MONAY	90,91%	9,09%	0%	0%
AG BATAN	90,65%	9,15%	0,2%	0%

Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

**Gráfico de Calificaciones del Mes de Noviembre:**



Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

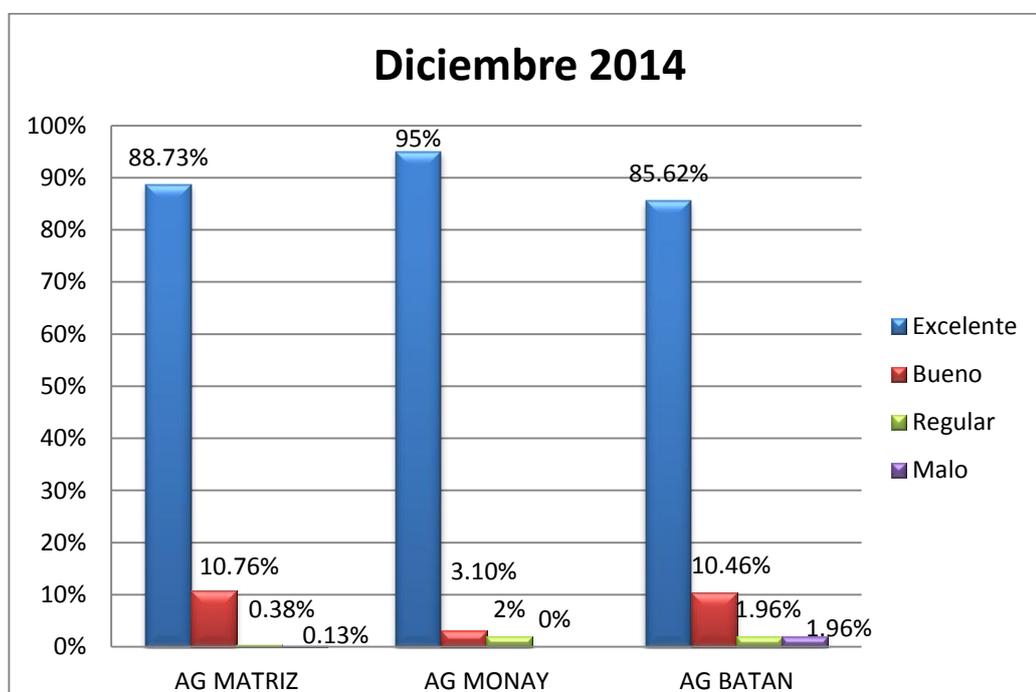
El mes de noviembre las calificaciones excelentes se han mantenido por arriba del 90% y se han eliminado las calificaciones malas. La agencia matriz ha incrementado sus calificaciones excelentes disminuyendo las buenas, mientras que las regulares aún se mantienen en un porcentaje mínimo, la agencia Monay ha disminuido su porcentaje de calificaciones excelentes de 95% a 90% con respecto al mes de octubre, aumentando el porcentaje de calificaciones buenas aunque no de manera considerable, por su parte la agencia Batan sus calificaciones excelentes siguen superando el 90%, sin embargo las calificaciones buenas han incrementado su porcentaje con respecto al mes de octubre.

### Calificaciones del Mes de Diciembre:

Informe Calificadores Electrónicos Diciembre 2014				
Nombre	Excelente	Bueno	Regular	Malo
AG MATRIZ	88,73%	10,76%	0,38%	0,13%
AG MONAY	95%	3,1%	2%	0%
AG BATAN	85,62%	10,46%	1,96%	1,96%

Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

### Gráfico de Calificaciones del Mes de Diciembre:



Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

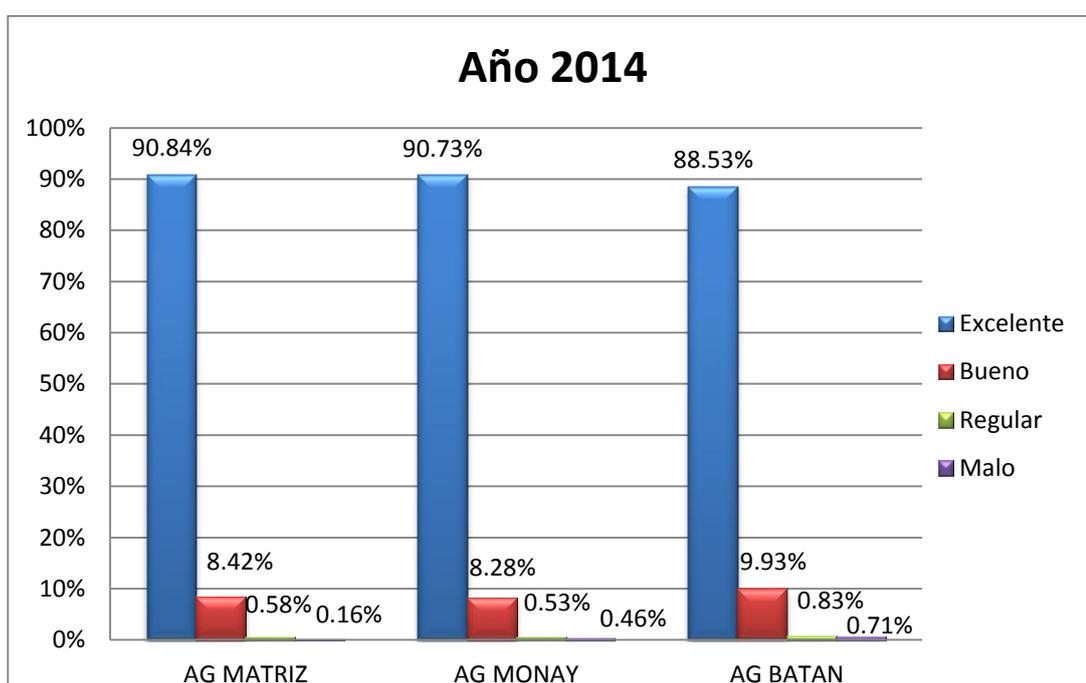
En el mes de diciembre las calificaciones excelentes han disminuido en las agencias Matriz y Batan, decayendo a 88% y 86% respectivamente, mientras que la agencia Monay ha incrementado su porcentaje a 95% de calificaciones excelentes. En la agencia Matriz el porcentaje de calificaciones buenas ha incrementado al igual que el de las calificaciones malas en comparación con el mes de noviembre, la agencia Monay que presenta las mejores calificaciones, mantiene con el porcentaje de calificaciones buenas y malas que el mes anterior, el porcentaje de las regulares ha incrementado. La agencia Batan ha incrementado su porcentaje las calificaciones buenas, malas y regulares con respecto a los meses de octubre y noviembre.

### Tabla de Calificaciones del año 2014:

Informe Calificadores Electrónico 2014				
Nombre	Excelente	Bueno	Regular	Malo
AG MATRIZ	90,84%	8,42%	0,58%	0,16%
AG MONAY	90,73%	8,28%	0,53%	0,46%
AG BATAN	88,53%	9,93%	0,83%	0,71%

Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

Gráfico de Calificaciones del año 2014:



Fuente de Cuadros: Director de Comunicación.

En general durante el año en el análisis mensual, las calificaciones han variado mes a mes como ya se ha visto. En conclusión podemos decir que las agencias Matriz se ha mantenido con porcentajes mayores a 90%, las calificaciones malas y regulares se mantiene con porcentajes mínimos. La agencia Monay están bien en sus calificaciones excelentes se ha mantenido en porcentajes de 90%, sus calificaciones buenas no han aumentado de 10%, mientras que las calificaciones malas y regulares se mantienen en porcentajes mínimos. La agencia Batan ha variado en porcentajes de 80% y 90%, las calificaciones buenas se han variado en porcentajes de 11% y 9%, mientras que las calificaciones malas y regulares se mantienen en porcentajes mínimos al igual que las demás agencias. La principal causa de las variaciones en las calificaciones de las agencias es por la rotación de personal en el área de cajas,

en virtud de que en la agencia Matriz se capacita a todos los cajeros nuevos para después ubicarlos en la agencia correspondiente. En el caso de la agencia Batán la variación de calificaciones ha sido la que mayor por la alta rotación en el área de cajas, ocasionando malestar en los clientes, ya que los empleados nuevos no conocen totalmente sus funciones, no están familiarizados con los sistemas y programas utilizados, no tienen la rapidez que los demás empleados.

### **Conclusiones.-**

Este capítulo contiene los cuestionarios que serán aplicados a los empleados de la Cooperativa, con el objetivo de determinar cómo están los factores que se evaluarán para determinar cuál es la percepción de los empleados acerca del clima laboral de la Cooperativa, se encuentran también datos estadísticos como nivel de ausentismo, rotación y atención al cliente, que nos ayudarán a determinar cuál es el desempeño de los empleados dentro de la Cooperativa.

## **Capítulo 4.- Análisis de Resultados Obtenidos**

### **Introducción.-**

Este capítulo contiene los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA", estos resultados serán tabulados e interpretados con el manejo de tablas y gráficos para un correcto análisis, el mismo que facilite el diagnóstico del clima laboral de la Cooperativa, se realizará el informe respectivo sobre los resultados obtenidos en las encuestas y los datos recolectados en la Cooperativa, el mismo que será presentado al Director de Operaciones y Talento Humano de La Cooperativa "CREA". En base a este informe y los resultados obtenidos se considerarán las recomendaciones y mejoras de los factores que han sido analizados y evaluados.

### **4.1 Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.**

La tabulación de datos obtenidos en las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa, se realizará de cuatro formas: por persona, por cargos, por agencia y general. Se obtendrá el promedio para cada caso, lo que ayudará a determinar cuál es la percepción que tienen los empleados del clima laboral de la Cooperativa, de esa manera se facilitara el análisis de los componentes analizados, y se podrá determinar cuáles son las fortalezas, las debilidades y los factores que se pueden mejorar.

Para determinar las fortalezas, debilidades y los factores que se deberían mejorar, se considerará en la escala de calificaciones a 1 y 2 como las debilidades que tiene la Cooperativa, mientras que a 4 y 5 como las fortalezas con las que cuenta y 3 que representa lo que la Cooperativa espera que los empleados aprecien del clima laboral, será considerado como aquellos factores que no son debilidades, ni mucho menos fortalezas pero se podrían reforzar para una mejor percepción del clima laboral por parte de los empleados.



## Resultados de Encuestas Clima Laboral

Tabulación por Perona.	
<b>Cargo:</b> Cajero Financiero 1	<b>Agencia:</b> Matriz
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

Satisfacción Laboral	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	3
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	4
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	3
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	4
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	1
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	2
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	2
<b>Promedio</b>	<b>3</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- La Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.

- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.

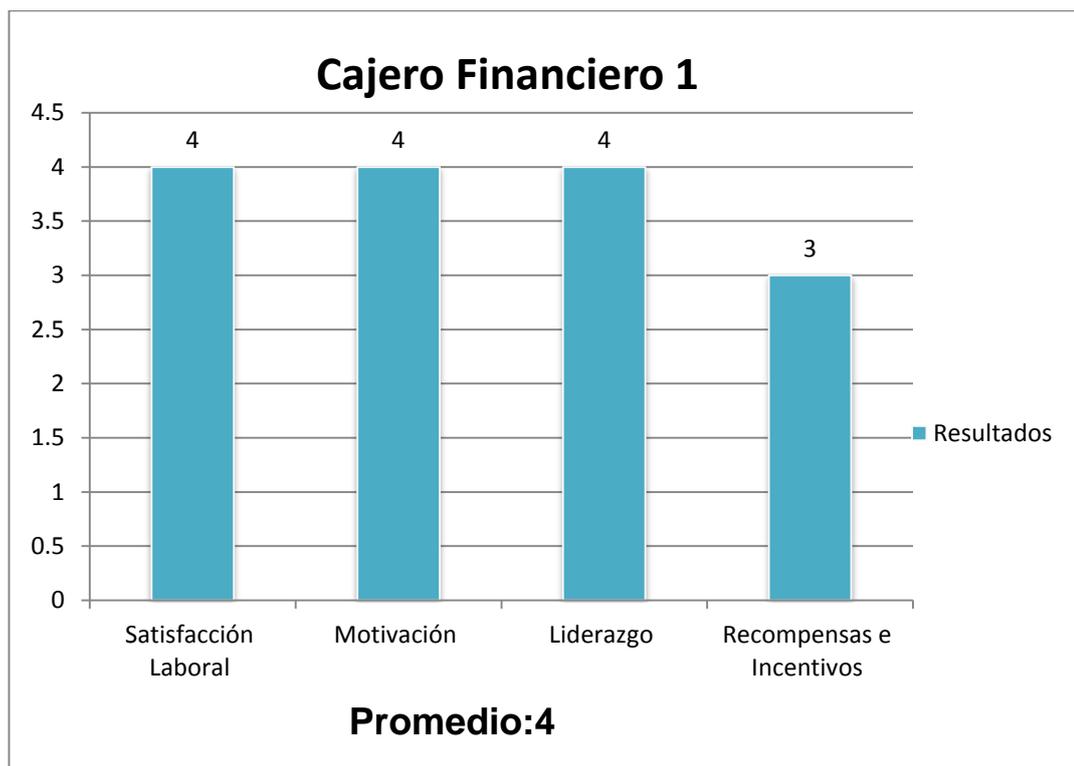
**Factores que se deberían mejorar:**

- El empleado no siempre es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El empleado no considera que forma parte del equipo de la Cooperativa.
- La Cooperativa no siempre otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- Su jefe se reúne con frecuencia con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.
- El empleado no ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- El empleado no está totalmente de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- El empleado considera que las recompensas e incentivos siempre logran motivar e incentivar el desempeño en la Cooperativa.

## Gráfico de barras de la Evaluación del Cajero Financiero 1



**Fuente:** Autoría Propia.

Como podemos apreciar en el gráfico, los componentes como satisfacción laboral, motivación y liderazgo mantiene un promedio de 4 sobre 5, mientras que el promedio de recompensas e incentivos tiene un promedio de 3, lo que nos muestra que según la percepción del cajero financiero 1 de la agencia Matriz el sistema de incentivos y recompensas debería ser mejorado ya que no está totalmente de acuerdo con el según los datos de la encuesta.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Cajero Financiero 2	<b>Agencia:</b> Matriz
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	5
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	4
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	3
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	4
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	1
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	2
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	2
<b>Promedio</b>	<b>3</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.

- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.

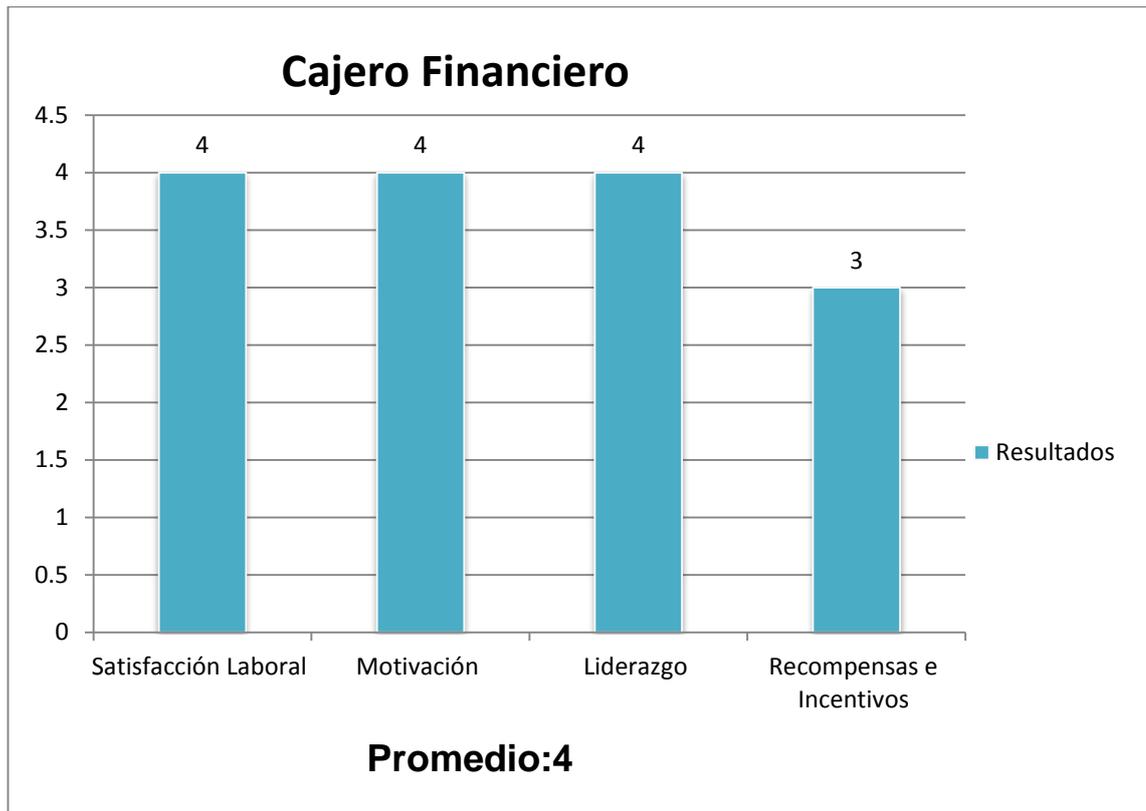
**Factores que se deben mejorar:**

- El empleado no siempre es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El empleado no considera que forme parte del equipo de la Cooperativa.
- Su jefe no se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.
- El empleado no ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- El empleado no está de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

## Gráfico de Barras de la Evaluación del Cajero Financiero 2



**Fuente:** Autoría Propia.

Como se puede apreciar en el gráfico, los factores como satisfacción laboral, motivación y liderazgo tienen un promedio de 4 sobre 5, mientras que las recompensas e incentivos tienen un promedio de 3, lo que muestra que el empleado está satisfecho, motivado no en su totalidad pero sí en un alto grado, le parece adecuado el estilo de dirección que maneja el jefe de agencia, sin embargo no está conforme con el sistema de recompensas e incentivos, este debe mejorarse, ya que el empleado no considera que esta sea una forma de motivar su desempeño.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios Junior	<b>Agencia:</b> Matriz
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	5
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	4
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	4
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	5
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	5
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	5
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	5
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	4
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	5
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	3
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	3
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.

- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- El empleado ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.

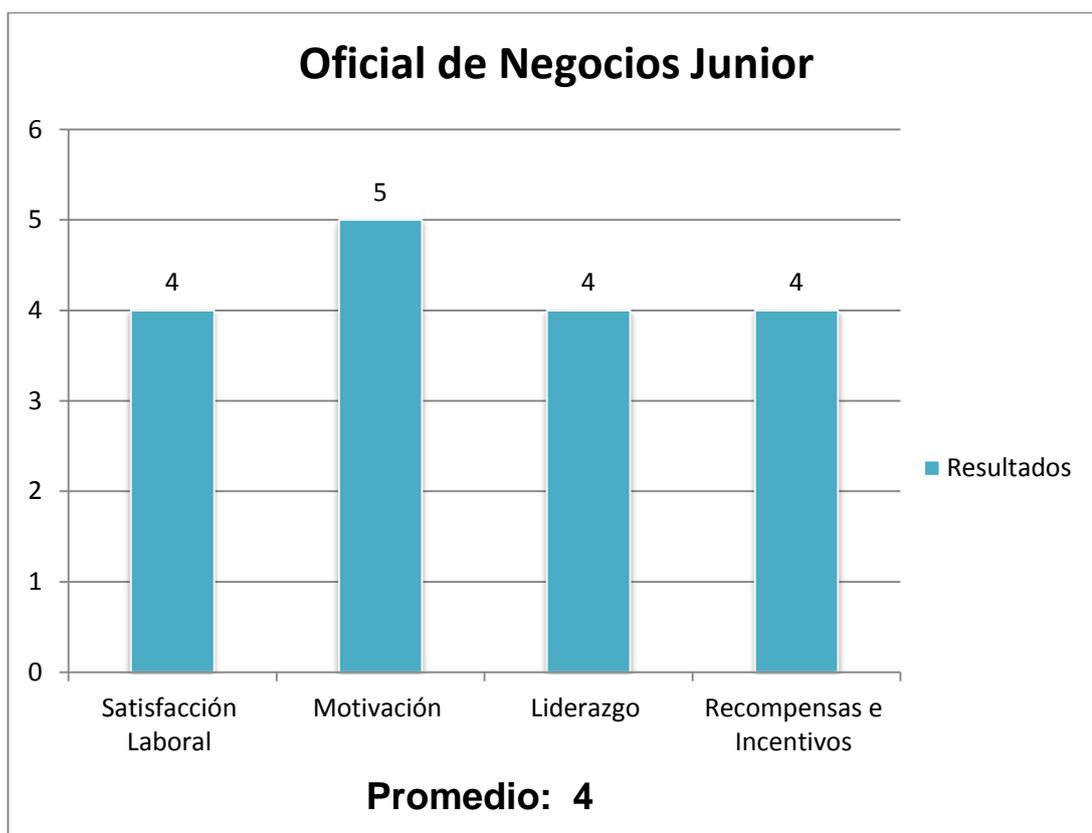
**Factores que se deberían mejorar:**

- El empleado no siempre es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El empleado no considera que forme parte del equipo de la Cooperativa.
- El empleado no está totalmente de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no siempre logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.

## Gráfico de Barras de la Evaluación del Oficial de Negocios Junior



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio de la evaluación de clima laboral realizada al oficial de negocios junior de la agencia Matriz muestra que el promedio es de 4 sobre 5, se puede destacar que el empleado está totalmente motivado, sin embargo se encuentra que no siente que pertenezca completamente al equipo de la Cooperativa. Por otro lado en el factor motivación vemos que los resultados también son favorables, existen ciertos desacuerdos como ya se mencionaron anteriormente, a pesar de eso el empleado está conforme con el liderazgo de su jefe y considera que deberían mejorarse algunos puntos en el sistema de recompensas e incentivos.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios Senior 1	<b>Agencia:</b> Matriz
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	5
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	5
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	5
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	5
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	5
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	5
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	5
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	5
Recibe usted trato justo en su trabajo.	5
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	5
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	5
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	5
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	5
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	5
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	5
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	4
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- El empleado es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- El empleado considera que forma parte del equipo de la Cooperativa.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.

- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- El empleado ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- El empleado está de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

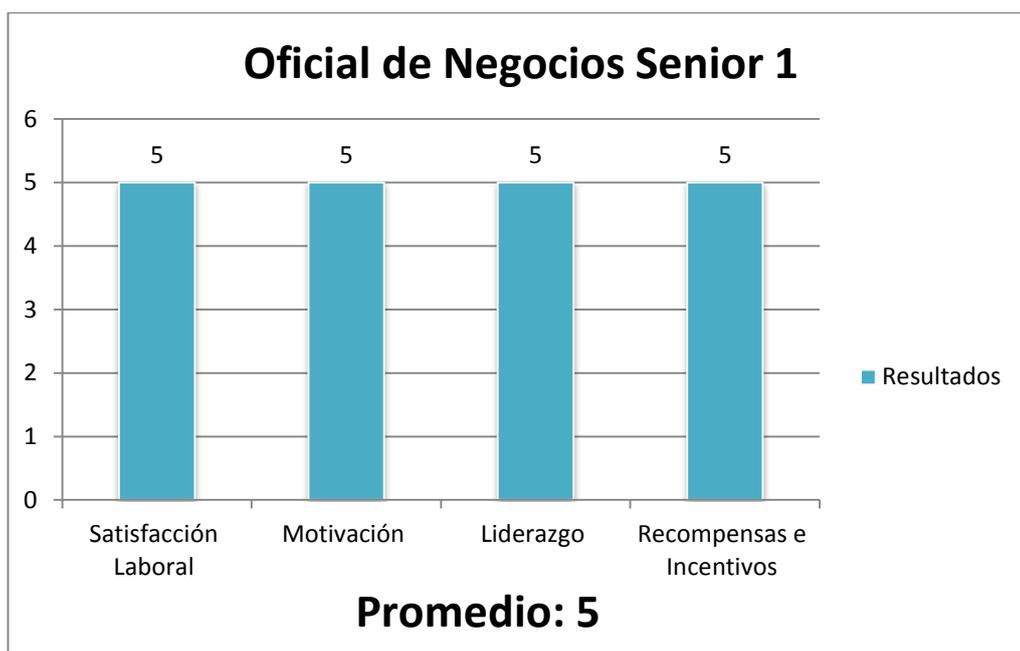
**Factores que deberían mejorarse:**

- Ninguno.

**Debilidades:**

- Ninguna.

## Gráfico de Barras de la Evaluación del Oficial de Negocios Senior 1



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio de la evaluación realizada al oficial de negocios senior es de 5 sobre 5, considerándolo un promedio perfecto, el empleado está completamente satisfecho, motivado, considera que el liderazgo es el adecuado para la agencia y que el sistema de recompensas e incentivos contribuye con la motivación para mejorar su desempeño en el trabajo.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios 2	<b>Agencia:</b> Matriz
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	4
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	5
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	5
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	5
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	5
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	5
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	5
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	5
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	5
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	3
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	4
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	4
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- El empleado es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.

- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- El empleado ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- El empleado está de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

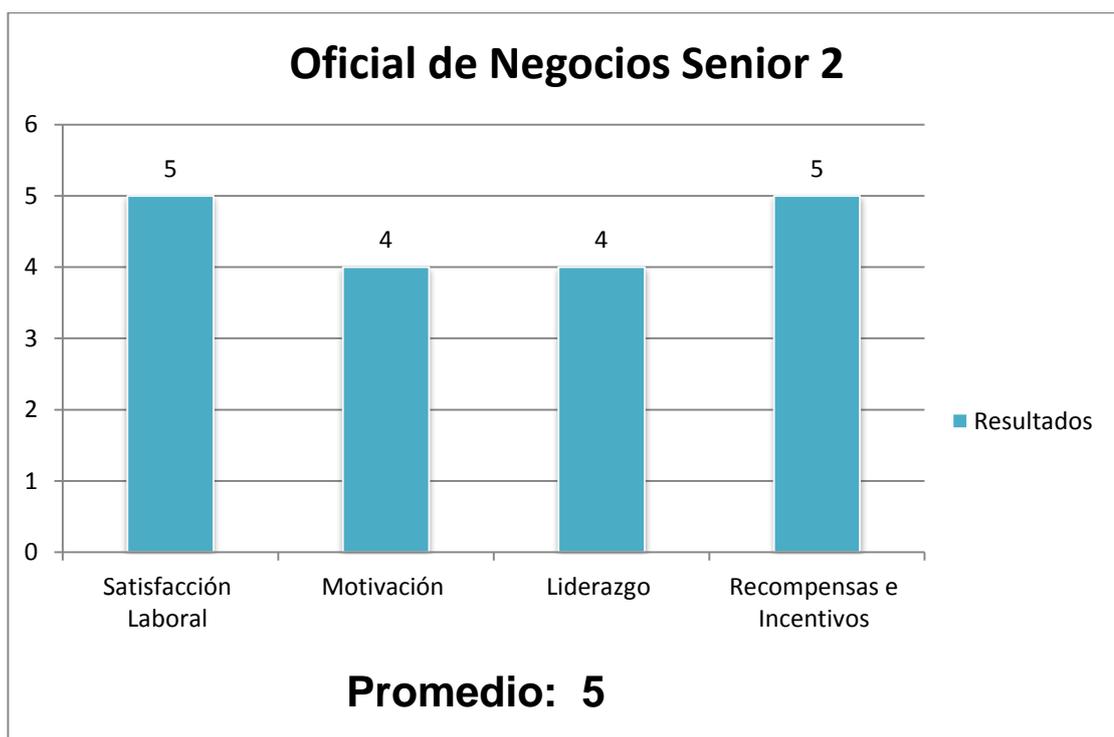
**Factores que se deberían mejorar:**

- El empleado no considera que forme parte del equipo de la Cooperativa.
- Su jefe no reúne con frecuencia al personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.

## Gráfico de Barras de la Evaluación del Oficial de Negocios Senior 2



**Fuente:** Autoría Propia.

El resultado de la evaluación de clima laboral al oficial de negocios senior 2 de la agencia Matriz es un promedio de 5, considerando que el nivel de satisfacción laboral es excelente, siendo el único punto negativo la participación del empleado en la toma de decisiones, de igual manera el empleado considera que el sistema de recompensas e incentivos es adecuado y lo motiva. Por otro lado la motivación y el liderazgo tiene un promedio alto pero no excelente, ya que el empleado no siente que pertenezca al grupo de la Cooperativa y no está de acuerdo con que no existan reuniones para evaluar el desempeño y la satisfacción del trabajo realizado.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Cajero Financiero 1	<b>Agencia:</b> Monay
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	2
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	4
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	5
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	3
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	5
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	5
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	5
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	5
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	5
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	5
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	1
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	2
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	2
<b>Promedio</b>	<b>3</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- La Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.

- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.

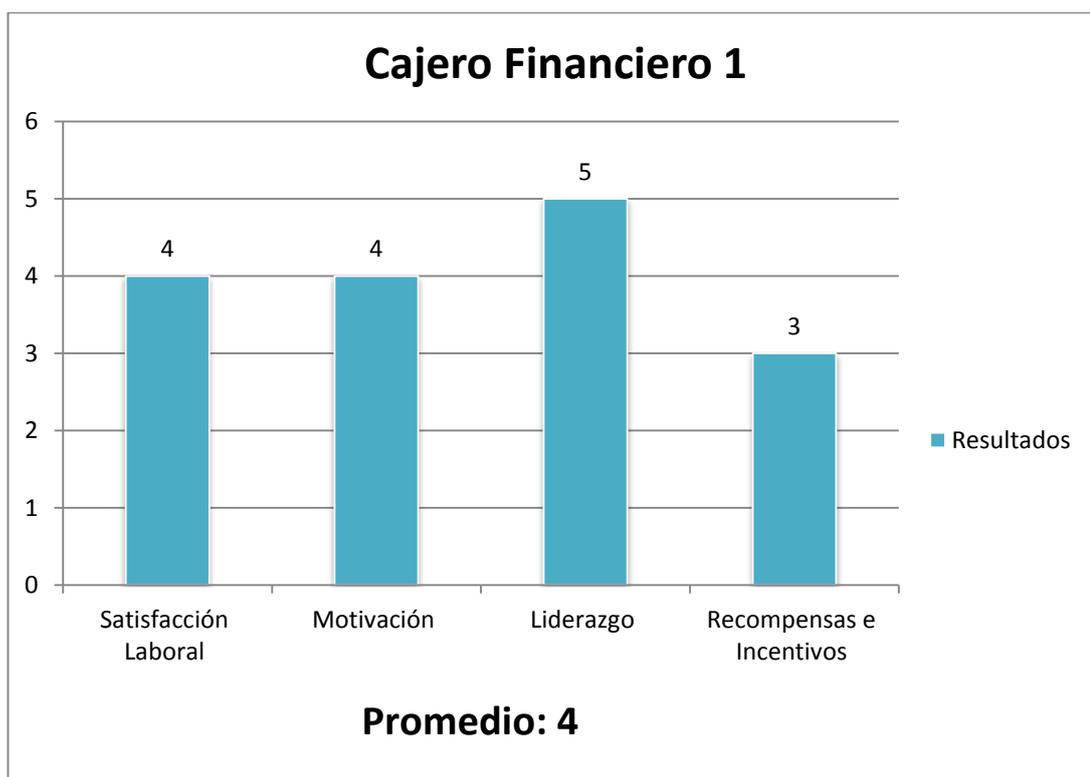
**Factores que se deberían mejorar:**

- El empleado no siempre es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- El empleado considera que forma parte del equipo de la Cooperativa.
- La Cooperativa no siempre otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa
- El empleado no está totalmente conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El empleado ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- El empleado no está totalmente de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no siempre logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

## Gráfico de Barras de la Evaluación de Cajero Financiero 1



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total de la evaluación del clima laboral al cajero financiero de la agencia Monay es 4 sobre 5, el factor con mayor promedio es liderazgo, lo que muestra que para el empleado el estilo de liderazgo del jefe de agencia es el correcto, por otro lado el empleado está motivado y tiene un alto grado de satisfacción, pese a que considera que también existen varios puntos negativos como son: falta de reconocimiento al realizar un buen trabajo, poca participación en la toma de decisiones, la cantidad de trabajo, entre otras que ya fueron mencionadas anteriormente. Como se ve también en el gráfico el promedio que se obtuvo en lo que respecta al sistema de recompensas e incentivos el promedio es 3 sobre 5, considerándose como el promedio esperado, sin embargo debería ser mejorado ya que el empleado no recibió ningún tipo de incentivo o recompensa.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios Junior	<b>Agencia:</b> Monay
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	5
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	5
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	5
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	5
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	5
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	5
Recibe usted trato justo en su trabajo.	5
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	5
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	5
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	5
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	5
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	5
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	5
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	5
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	5
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	5
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	5
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	4
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	4
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.

- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- El empleado ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- El empleado está de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

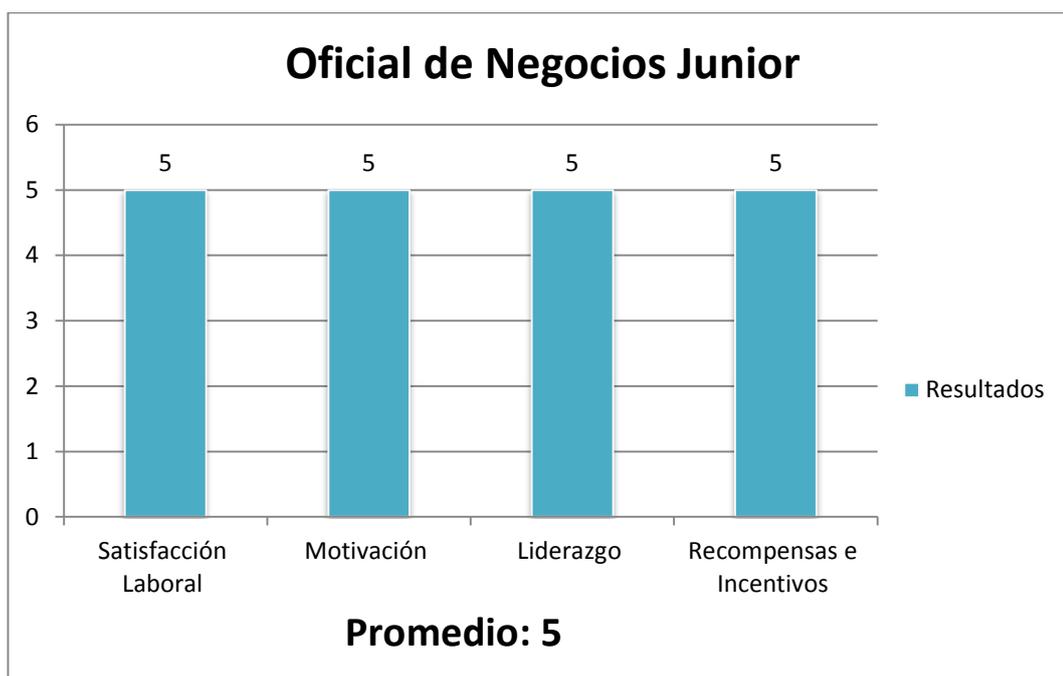
**Factores que deberían mejorar:**

- El empleado es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- El empleado considera que forma parte del equipo de la Cooperativa.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.

## Gráfico de Barras de la Evaluación del Oficial de Negocios Junior



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total de la evaluación realizada al oficial de negocios junior de la agencia Monay es de 5 sobre 5, un promedio excelente podemos ver que el empleado se siente motivado y su satisfacción es alta, sin embargo existen algunos puntos negativos como: la falta de reconocimiento al realizar un buen trabajo, poca participación en la toma de decisiones en la Cooperativa y no considerarse parte del equipo de la Cooperativa, el empleado considera también que el estilo de liderazgo del jefe de agencia es muy bueno al igual que el sistema de recompensas e incentivos en donde no se encuentra ninguna calificación baja.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios Senior 1	<b>Agencia:</b> Monay
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	4
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	5
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	5
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	5
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	5
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	1
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	5
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	5
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	4
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	3
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	3
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- El empleado es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos y retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- La Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.

- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- El empleado ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.

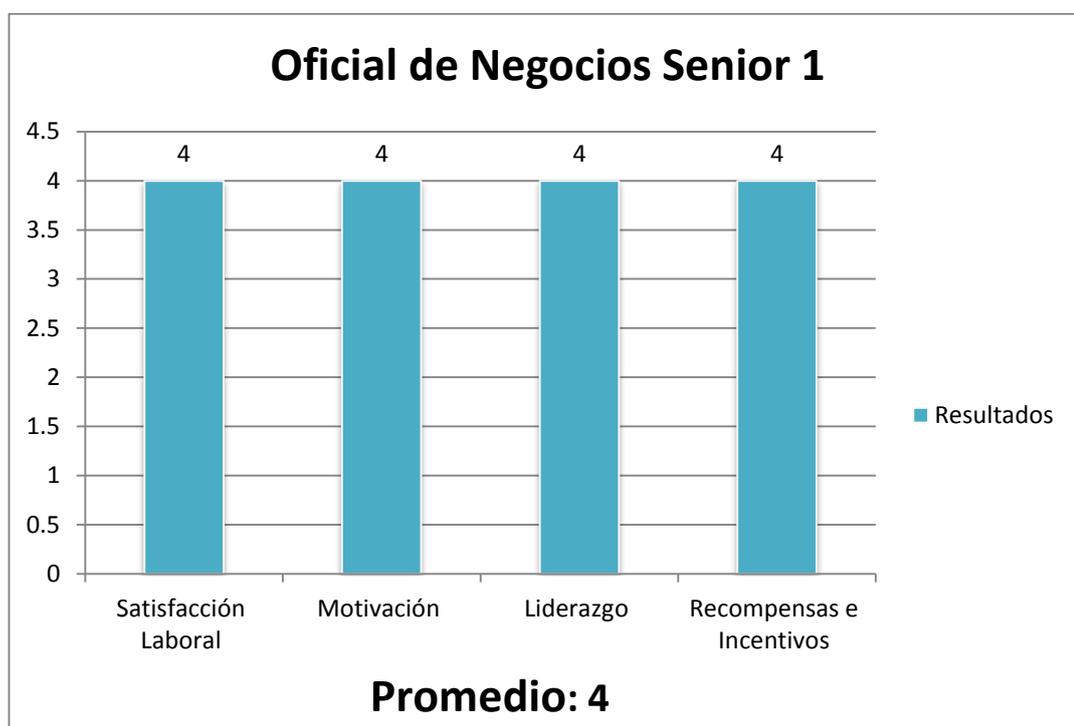
**Factores que deberían ser mejorados:**

- El empleado considera que forma parte del equipo de la Cooperativa.
- El empleado no está totalmente de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no siempre logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.
- El empleado no aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.

**Gráfico de Barras de la Evaluación del Oficial de Negocios Senior 1**



**Fuente:** Autoría Propia.

El gráfico muestra que el promedio de la evaluación de clima laboral realizada al oficial de negocios senior 1 de la agencia Monay, es de 4 sobre 5, un promedio favorable, que muestra que el empleado está conforme con la mayoría de factores que se tomaron en cuenta para la evaluación, por otra parte el empleado ha percibido algunos puntos negativos que deben mejorarse, lo que no permite que el promedio de la evaluación sea excelente.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios Senior 2	<b>Agencia:</b> Monay
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	4
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	5
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	4
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	4
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	4
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	4
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	4
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	4
<b>Promedio</b>	<b>5</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.

- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- El empleado ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- El empleado está de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

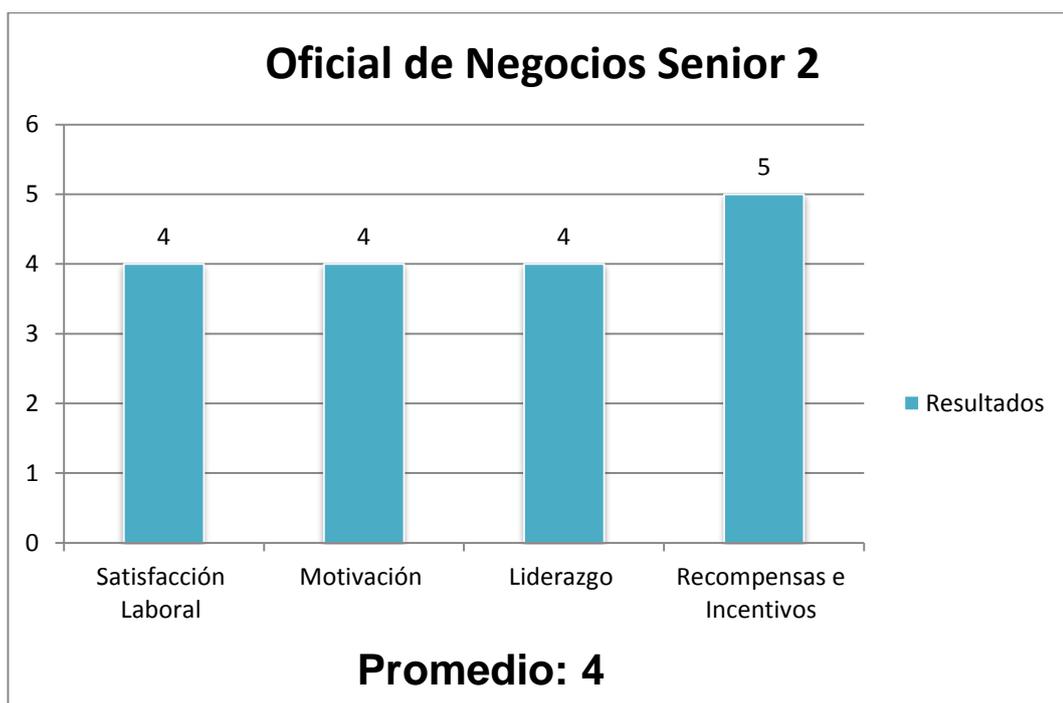
**Factores que deberían mejorarse:**

- El empleado no siempre es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- El empleado considera que forma parte del equipo de la Cooperativa.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.

## Gráfico de Barras de la Evaluación del Oficial de Negocios 2



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio de la evaluación de clima laboral es de 4 sobre 5, como se puede ver en el gráfico de barras el empleado considera que el sistema de recompensas e incentivos es excelente y lo motiva en su desempeño, se puede ver que los demás factores mantiene un promedio bueno, en el caso de motivación y satisfacción laboral se presentan ciertas debilidades, pero no afectan en gran manera al promedio, por lo que al mejorarlos se podrá mantener el promedio o incluso llegar a un promedio excelente.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Cajero Financiero 1	<b>Agencia:</b> Batán
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	2
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	4
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5
<b>Promedio</b>	<b>3</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	3
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	1
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	3
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	3
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	1
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	2
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	2
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.

- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.

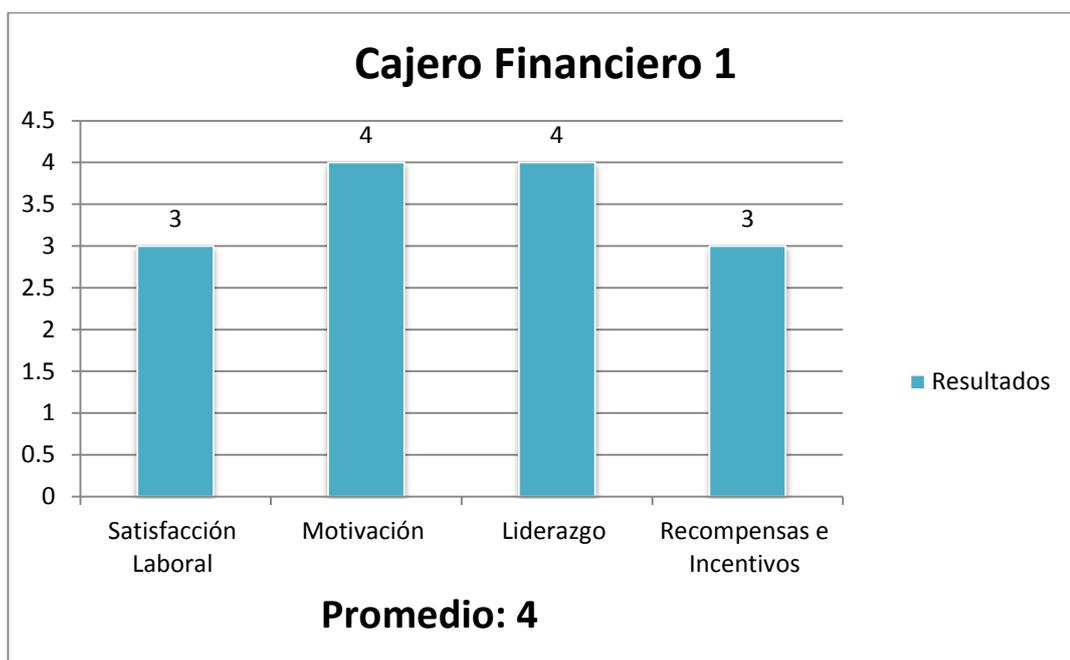
**Factores que se deben mejorar:**

- El empleado no siempre es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- La Cooperativa no siempre otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El empleado no considera que forme parte del equipo de la Cooperativa.
- La relación y comunicación con su jefe no es totalmente buena y efectiva.
- Su jefe no siempre fomenta las relaciones humanas con el personal.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa
- El empleado no está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El empleado no se quedaría en la Cooperativa si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El empleado no ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- El empleado no está de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

### Gráfico de Barras de la Evaluación del Cajero Financiero 1



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total de la evaluación de clima laboral al cajero financiero de la agencia Batán es de 4 sobre 5, como podemos ver en el gráfico los factores satisfacción laboral y el sistema de recompensas e incentivos tiene un promedio de 3, que no se considera malo, es lo que la Cooperativa espera que los empleados perciban de su clima laboral, sin embargo hay varios puntos que deben considerar para mejorar estos promedios, por otro lado los factores motivación y liderazgo tienen un promedio alto con algunos puntos en contra establecidos ya en las debilidades.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios Junior	<b>Agencia:</b> Batan
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	4
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	4
<b>Promedio</b>	<b>3</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	1
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	3
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	3
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	3
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	3
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos y retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.

- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- El empleado no ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.

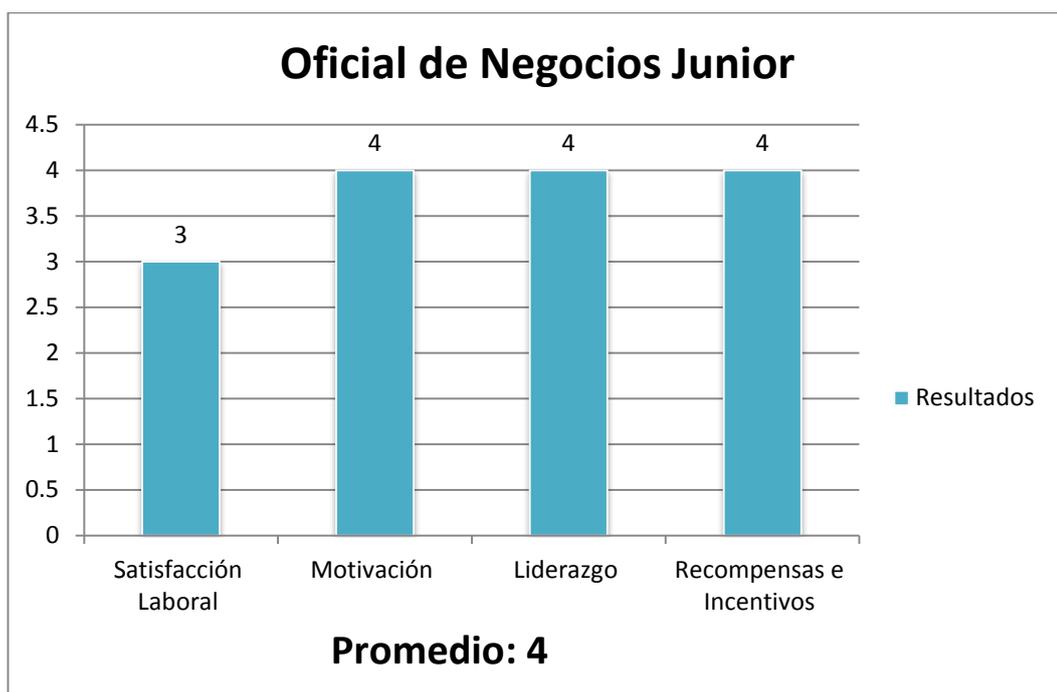
**Factores que deberían mejorarse:**

- El empleado no siempre es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El empleado considera que forme parte del equipo de la Cooperativa.
- La relación y comunicación con su jefe no es totalmente buena y efectiva.
- Su jefe no siempre fomenta las relaciones humanas con el personal.
- El empleado no está de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no siempre logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa
- El empleado no se quedaría en la Cooperativa si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.

## Gráfico de Barras de la Evaluación del Oficial de Negocios Junior



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total de la evaluación realizada al oficial de negocios junior es de 4 sobre 5 un promedio alto. El gráfico de barras nos muestra que el factor satisfacción está siendo afectado por varios puntos negativos que ya fueron descritos antes, por su parte los factores motivación, liderazgo y recompensas e incentivos se encuentran con un promedio alto, con algunos puntos que necesita ser mejorados para llegar a un promedio excelente.

<b>Tabulación por Perona.</b>	
<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios Senior 1	<b>Agencia:</b> Batan
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si	

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Cuestionario de Preguntas	Resultado
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	4
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	4
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	4
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Motivación</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	4
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	4
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>	
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Resultado</b>
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	3
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	3
<b>Promedio</b>	<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa no otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- El empleado conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- El empleado aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El empleado se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.

- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- El empleado ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.

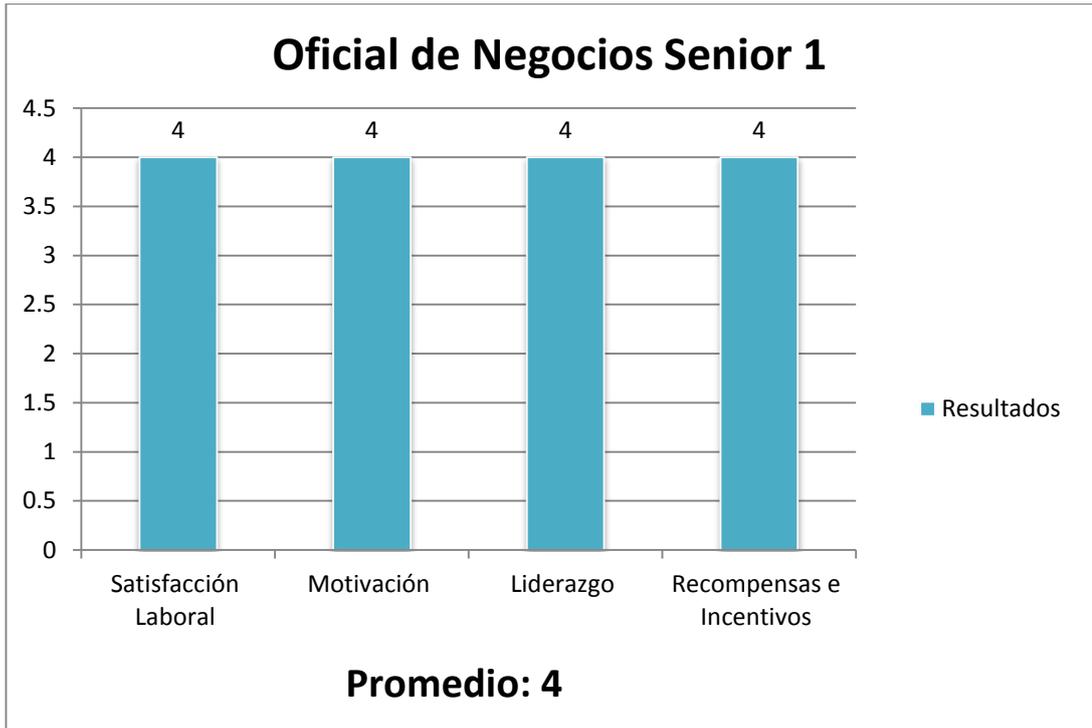
**Factores que se deben mejorar:**

- El empleado no siempre es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- El empleado no considera que forme parte del equipo de la Cooperativa.
- El empleado no está de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos logran motivar e incentivar totalmente el desempeño del empleado en la Cooperativa.

**Debilidades:**

- El empleado no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa

**Gráfico de Barras de la Evaluación del Oficial de Negocios Senior 1**



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total de la evaluación del oficial de negocios senior de la agencia Batan es de 4 sobre 5, un promedio alto, considerando que se han encontrado algunos puntos negativos, que aunque no son muchos han afectado al promedio impidiendo que este sea excelente.



## Resultados de Encuestas Clima Laboral

Tabulación por Cargo.
<b>Cargo:</b> Cajeros Financieros.
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si

Satisfacción Laboral					
Cuestionario de Preguntas	Matriz		Monay	Batan	Total
	Cajero	Cajero	Cajero	Cajero	
	1	2	1	1	
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4	4	4	4	4
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3	3	3	3	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4	4	4	4	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1	1	1	1	1
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4	4	2	2	3
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3	3	4	3	3
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5	5	5	4	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4	4	5	4	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4	4	4	4	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5	5	5	5	5
<b>Promedio</b>					<b>4</b>

<b>Motivación</b>					
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Matriz</b>		<b>Monay</b>	<b>Batan</b>	<b>Total</b>
	<b>Cajero</b>	<b>Cajero</b>	<b>Cajero</b>	<b>Cajero</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4	4	4	4	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4	4	4	4	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	3	4	3	3	3
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4	4	4	4	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3	3	3	3	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4	4	4	4	4
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4	4	5	5	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4	4	4	4	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5	5	5	5	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5	5	5	1	4
<b>Promedio</b>					<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>					
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Matriz</b>		<b>Monay</b>	<b>Batan</b>	<b>Total</b>
	<b>Cajero</b>	<b>Cajero</b>	<b>Cajero</b>	<b>Cajero</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4	5	5	4	5
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4	4	5	4	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	4	4	5	3	4
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4	4	5	4	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	3	3	5	4	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4	4	5	4	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	4	4	5	3	4
<b>Promedio</b>					<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>					
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Matriz</b>		<b>Monay</b>	<b>Batan</b>	<b>Total</b>
	<b>Cajero</b>	<b>Cajero</b>	<b>Cajero</b>	<b>Cajero</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5	5	5	5	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	1	1	1	1	1
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	2	2	2	2	2
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	2	2	2	2	2
<b>Promedio</b>					<b>3</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa
- 
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- Los empleados conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- Los empleados aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- Los empleados se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.

**Factores que se deben mejorar:**

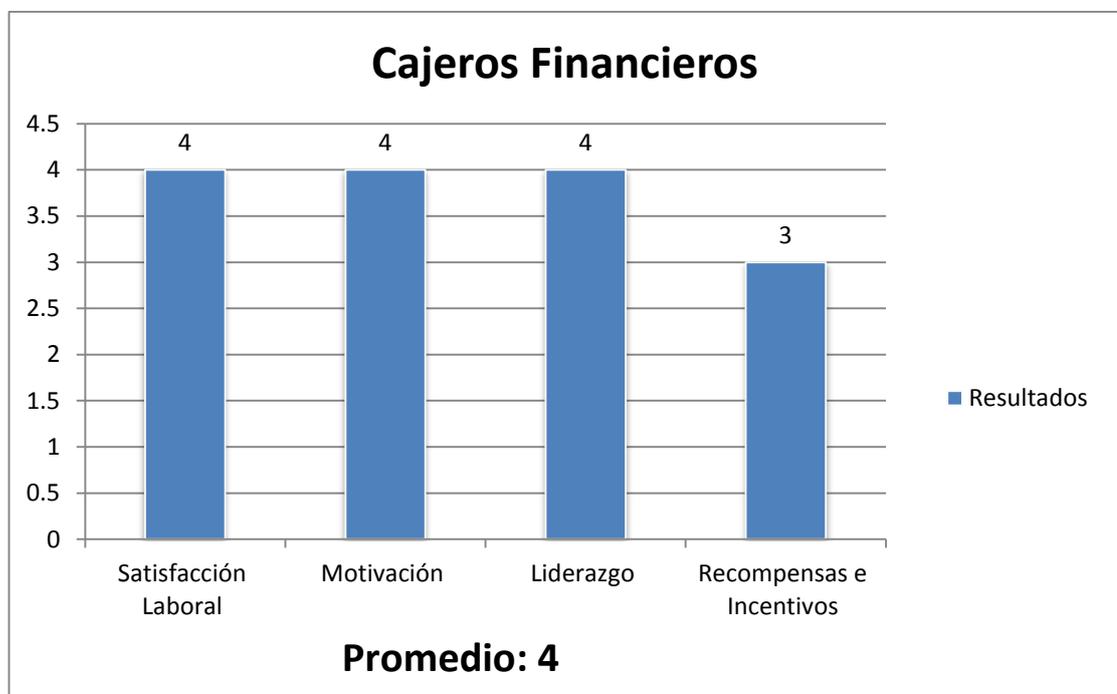
- Los empleados no siempre es elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.

- Los empleados no está totalmente conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- La Cooperativa no siempre otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- Los empleados considera que forma parte del equipo de la Cooperativa.

**Debilidades:**

- Los empleados no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.
- Los empleados no ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- Los empleados no están de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

**Gráfico de Barras de la Evaluación de los Cajeros Financieros**



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total que se obtuvo de la tabulación de las encuestas realizadas a los cajeros financieros de cada agencia es de 4 sobre 5, como se puede ver en el gráfico

el factor con mejor promedio es el sistema de recompensas e incentivos, ya que los cajeros no participan de este beneficio. Los factores como satisfacción laboral, motivación y liderazgo tienen un promedio alto, no obstante existen algunos puntos negativos ya especificados antes que deben ser corregidos.

<b>Tabulación por Cargo.</b>
<b>Cargo:</b> Oficiales de Negocios Junior.
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si

<b>Satisfacción Laboral</b>				
Cuestionario de Preguntas	Matriz	Monay	Batan	Total
	Oficial Junior	Oficial Junior	Oficial Junior	
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	5	5	4	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3	3	3	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	5	5	4	5
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	2	2	1	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4	5	4	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3	5	3	4
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	4	5	4	4
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4	5	4	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4	5	4	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	4	5	4	4
<b>Promedio</b>				<b>4</b>

<b>Motivación</b>				
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Matriz</b>	<b>Monay</b>	<b>Batan</b>	<b>Total</b>
	<b>Oficial Junior</b>	<b>Oficial Junior</b>	<b>Oficial Junior</b>	
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	5	5	4	5
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4	5	4	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	5	5	4	5
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	5	5	4	5
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3	3	3	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	5	5	4	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4	4	4	4
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4	5	4	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5	5	5	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5	5	1	4
<b>Promedio</b>				<b>4</b>

<b>Liderazgo</b>				
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Matriz</b>	<b>Monay</b>	<b>Batan</b>	<b>Total</b>
	<b>Oficial Junior</b>	<b>Oficial Junior</b>	<b>Oficial Junior</b>	
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4	5	4	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	5	5	4	5
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	4	5	3	4
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	5	5	4	5
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	4	5	4	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4	5	4	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	5	5	3	4
<b>Promedio</b>				<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>				
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Matriz</b>	<b>Monay</b>	<b>Batan</b>	<b>Total</b>
	<b>Oficial Junior</b>	<b>Oficial Junior</b>	<b>Oficial Junior</b>	
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5	5	5	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5	5	5	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	3	4	3	3
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	3	4	3	3
<b>Promedio</b>				<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.

- Los empleados están totalmente conformes con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- Los empleados conocen y entienden claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- Los empleados aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- Los empleados se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- Los empleados ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.

**Factores que se deben mejorar:**

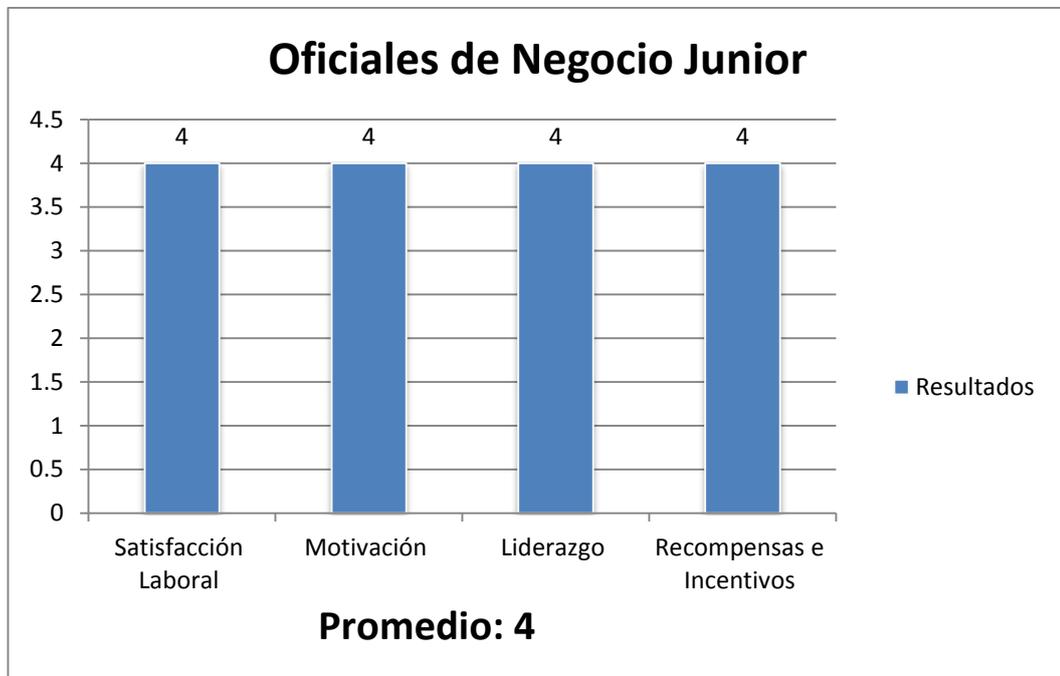
- Los empleados no siempre son elogiados y reconocidos por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Los empleados consideran que no forma parte del equipo de la Cooperativa.

- Los empleados no está totalmente de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos logran motivar e incentivar completamente el desempeño del empleado en la Cooperativa.

**Debilidades:**

- Los empleados no participan en la toma de decisiones de la Cooperativa.

**Gráfico de Barras de la Evaluación de los Oficiales de Negocios Junior**



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total de la evaluación de los oficiales de negocios junior de cada agencia es de 4 sobre 5, según lo que se puede ver en el gráfico los 4 factores que consideraron para la evaluación mantiene un promedio alto, existen como ya vimos algunas puntos que deben ser mejorados, en su mayoría se encontraron fortalezas y una sola debilidad, por lo que podemos considerar que los oficiales junior perciben al clima laboral como muy bueno.

### Tabulación por Cargo.

**Cargo:** Oficiales de Negocios Senior.

**Equivalencia:** 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si

### Satisfacción Laboral

Cuestionario de Preguntas	Matriz		Monay		Batan	Total
	Of. Senior	Of. Senior	Of. Senior	Of. Senior	Of. Senior	
	1	2	1	2	1	
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	5	5	5	4	4	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	5	4	4	2	3	4
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	5	5	4	4	4	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	5	2	1	2	2	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	5	5	4	4	4	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	5	5	5	4	4	5
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5	5	5	5	4	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	5	5	5	5	4	5
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	5	5	4	4	4	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5	5	4	4	4	4
<b>Promedio</b>						<b>4</b>

<b>Motivación</b>						
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Matriz</b>		<b>Monay</b>		<b>Batan</b>	<b>Total</b>
	<b>Of. Senior 1</b>	<b>Of. Senior 2</b>	<b>Of. Senior 1</b>	<b>Of. Senior 2</b>	<b>Of. Senior 1</b>	
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	5	4	5	4	4	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	5	5	4	4	4	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	4	3	4	4	4	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	5	4	5	4	4	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	5	3	3	5	3	4
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	5	5	5	5	4	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	5	5	5	5	4	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4	4	4	4	4	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5	5	1	4	5	4
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5	5	5	4	5	5
<b>Promedio</b>						<b>4</b>

Liderazgo						
Cuestionario de Preguntas	Matriz		Monay		Batan	Total
	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Of. Senior 1	
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4	5	4	4	4	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4	4	4	4	4	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	5	5	5	4	4	5
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	5	4	4	4	4	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	5	3	5	4	4	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	5	4	4	4	4	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	5	5	4	5	4	5
<b>Promedio</b>						<b>4</b>

<b>Recompensas e Incentivos</b>						
<b>Cuestionario de Preguntas</b>	<b>Matriz</b>		<b>Monay</b>		<b>Batan</b>	<b>Total</b>
	<b>Of. Senior</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5	5	5	5	5	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	5	5	5	5	5	5
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	4	4	3	4	3	4
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	5	4	3	4	3	4
<b>Promedio</b>						<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

### **Fortalezas**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Los empleados son elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- Los empleados está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.

- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeñan los empleados contribuye con su auto realización.
- Los empleados considera que forman parte del equipo de la Cooperativa.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- Los empleados conoce y entiende claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- Los empleados aceptarían la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- Los empleados se quedarían en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- Los empleados han recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- Los empleados están de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

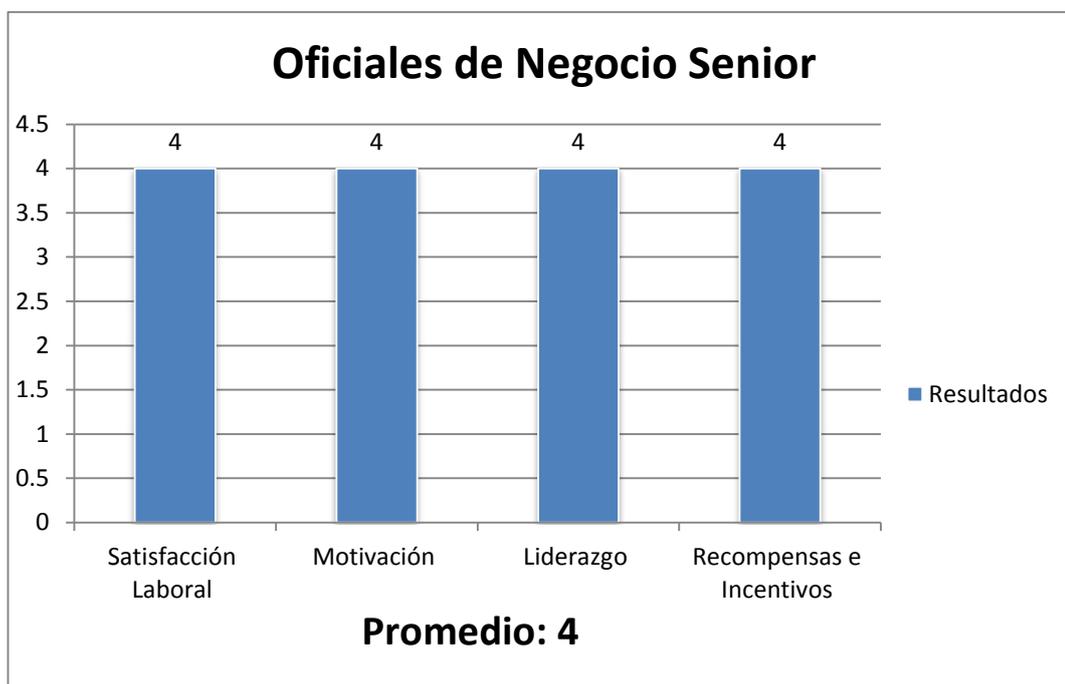
**Factores que se deben mejorar:**

- Ninguno

**Debilidades:**

- Los empleados no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.

### Gráfico de Barras de la Evaluación de los Oficiales de Negocios Senior



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total de la tabulación de datos de las encuestas de los oficiales de negocios senior de cada agencia es de 4 sobre 5, los factores que fueron evaluados tiene un promedio alto, como se pudo ver anteriormente existe una debilidad, lo que nos muestra que los oficiales de negocios tiene una buena percepción del clima laboral, sin embargo tomando en cuenta las calificaciones individuales existen puntos que deben ser corregidos para obtener un promedio excelente en el clima laboral.



### Resultados de Encuestas Clima Laboral

Tabulación por Agencia.
<b>Agencia:</b> Matriz
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si

	AGENCIA ENCUESTADA					
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Matriz					Total
	Cajero 1	Cajero 2	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	
<b>SATISFACCION LABORAL</b>						
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4	5	5	5	5	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3	3	5	5	4	4
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4	5	5	5	5	5
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1	2	2	5	2	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4	4	2	5	5	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3	3	4	5	5	4
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5	4	4	5	5	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4	4	4	5	5	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4	4	4	5	5	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5	4	4	5	5	5
<b>Promedio</b>						<b>4</b>

	AGENCIA ENCUESTADA					
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Matriz					Total
	Cajero1	Cajero 2	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	
<b>MOTIVACIÓN</b>						
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4	4	5	5	4	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4	4	4	5	5	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	3	4	5	4	3	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4	4	5	5	4	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3	3	3	5	3	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4	4	5	5	5	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4	4	4	5	5	4
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4	4	4	4	4	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5	5	5	5	5	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5	5	5	5	5	5
<b>Promedio</b>						<b>4</b>

	AGENCIA ENCUESTADA					
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Matriz					Total
	Cajero 1	Cajero 2	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	
<b>LIDERAZGO</b>						
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4	5	4	4	5	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4	4	5	4	4	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	4	4	4	5	5	4
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4	4	5	5	4	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	3	3	4	5	3	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4	4	4	5	4	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	4	4	5	5	5	5
<b>Promedio</b>						<b>4</b>

	AGENCIA ENCUESTADA					
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Matriz					Total
	Cajero1	Cajero 2	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	
<b>RECOMPENSAS E INCENTIVOS</b>						
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5	5	5	5	5	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	1	1	5	5	5	3
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	2	2	3	4	4	3
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	2	2	3	5	4	3
<b>Promedio</b>						<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- Los empleados no siempre son elogiado y reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Los empleados están conformes con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.

- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- Los empleados conocen y entienden claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- Los empleados aceptaría la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- Los empleados se quedarían en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.

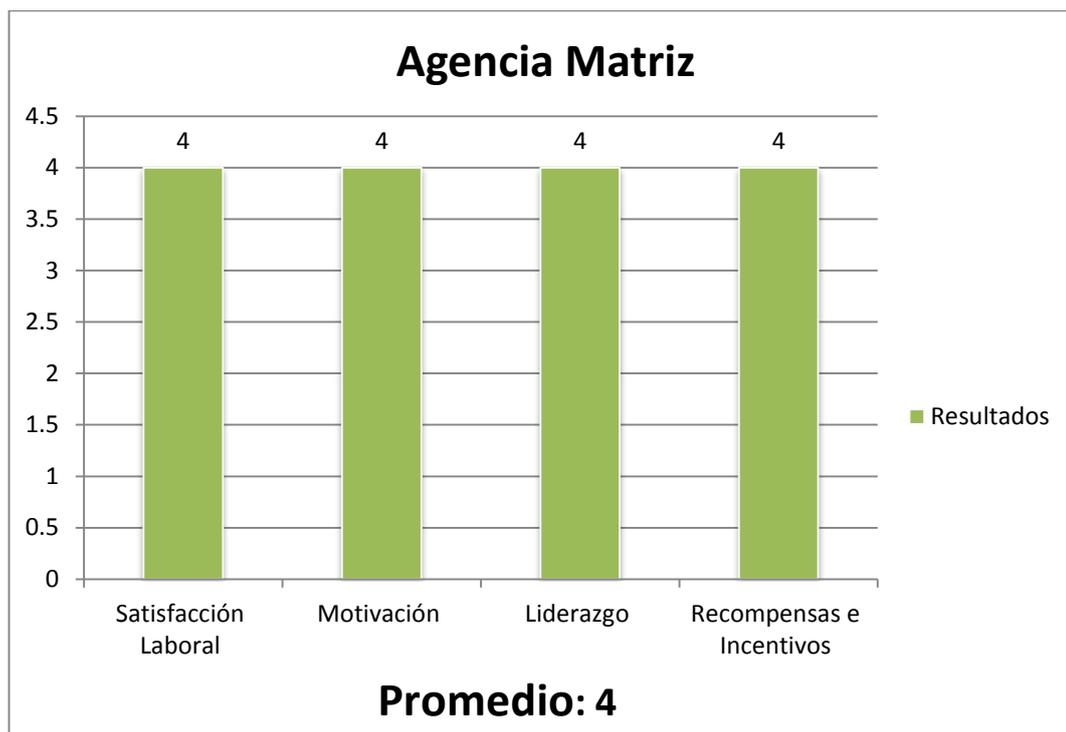
**Factores que se deben mejorar:**

- Los empleados considera que forman parte del equipo de la Cooperativa.
- Los empleados no ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.
- Los empleados está de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

**Debilidades:**

- Los empleados no participan en la toma de decisiones de la Cooperativa.

## Gráfico de Barras de la Evaluación de la Agencia Matriz



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total obtenido en la tabulación de datos según la agencia Matriz es 4 sobre 5, podemos ver que los 4 factores mantiene altas calificaciones en la mayor parte de puntos evaluados, sin embargo se pueden ver algunos puntos como las recompensas e incentivos necesitan ser mejorados, al igual que la participación en la toma de decisiones y no sentirse parte del equipo de la Cooperativa, que deben ser mejorados.

<b>Tabulación por Agencia.</b>
<b>Agencia:</b> Monay
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si

<b>CUESTIONARIO DE PREGUNTAS</b>	<b>Agencia Encuestada</b>				
	<b>Monay</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Cajero</b>	<b>Of. Junior</b>	<b>Of. Senior 1</b>	<b>Of. Senior 2</b>	
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4	5	5	4	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3	3	4	2	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4	5	4	4	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1	2	1	2	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	2	5	4	4	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	4	5	5	4	5
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5	5	5	5	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	5	5	5	5	5
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4	5	4	4	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5	5	4	4	5
<b>Promedio</b>					<b>4</b>

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Agencia Encuestada				
	Monay				TOTAL
	Cajero	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	
<b>MOTIVACIÓN</b>					
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4	5	5	4	5
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4	5	4	4	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	3	5	4	4	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4	5	5	4	5
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3	3	3	5	4
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4	5	5	5	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	5	4	5	5	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4	5	4	4	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5	5	1	4	4
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5	5	5	4	5
<b>Promedio</b>					<b>4</b>

	Agencia Encuestada				
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Monay				
	Cajero	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Total
<b>LIDERAZGO</b>					
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	5	5	4	4	5
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	5	5	4	4	5
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	5	5	5	4	5
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	5	5	4	4	5
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	5	5	5	4	5
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	5	5	4	4	5
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	5	5	4	5	5
<b>Promedio</b>					<b>5</b>

	Agencia Encuestada				
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Monay				
	Cajero	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	TOTAL
<b>RECOMPENSAS E INVENTIVOS</b>					
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5	5	5	5	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	1	5	5	5	4
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	2	4	3	4	3
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	2	4	3	4	3
<b>Promedio</b>					<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- Los empleados está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.

- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Los empleados consideran que forman parte del equipo de la Cooperativa.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- Los empleados conocen y entienden claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- Los empleados aceptarían la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- Los empleados se quedarían en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- Los empleados ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.

**Factores que se deben mejorar:**

- Los empleados no siempre son elogiados y reconocidos por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Los empleados no están de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

**Debilidades:**

- Los empleados no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.

### Gráfico de Barras de la Evaluación de la Agencia Monay



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total obtenido de la evaluación al personal de la agencia Monay es de 4 sobre 5, como se puede observar en el gráfico el factor con mayor promedio es liderazgo, los empleados consideran que el jefe de agencia mantiene un excelente liderazgo, mientras que los demás factores se mantiene altos pero tienen algunas debilidades que deben ser corregidas.

### Tabulación por Agencia.

**Agencia:** Batan

**Equivalencia:** 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Agencia Encuestada			
	Batan			TOTAL
	Cajero	Of. Junior	Of. Senior	
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>				
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4	4	4	4
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3	3	3	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4	4	4	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1	1	2	1
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	2	4	4	3
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3	3	4	3
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	4	4	4	4
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4	4	4	4
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4	4	4	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5	4	4	4
<b>Promedio</b>				<b>4</b>

	Agencia Encuestada			
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Batan			TOTAL
	Cajero	Of. Junior	Of. Senior	
<b>MOTIVACIÓN</b>				
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4	4	4	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4	4	4	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	3	4	4	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4	4	4	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3	3	3	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4	4	4	4
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	5	4	4	4
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4	4	4	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5	5	5	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	1	1	5	2
<b>Promedio</b>				<b>4</b>

	Agencia Encuestada			
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Batan			TOTAL
	Cajero	Of. Junior	Of. Senior	
<b>LIDERAZGO</b>				
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4	4	4	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4	4	4	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	3	3	4	3
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4	4	4	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	4	4	4	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4	4	4	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	3	3	4	3
<b>Promedio</b>				<b>4</b>

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Agencia Encuestada			
	Batan			TOTAL
	Cajero	Of. Junior	Of. Senior	
RECOMPENSAS E INVENTIVOS				
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5	5	5	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	1	5	5	4
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	2	3	3	3
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	2	3	3	3
<b>Promedio</b>				<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa no siempre otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- Los empleados conocen y entienden claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.

- Los empleados aceptarían la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- Los empleados ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.

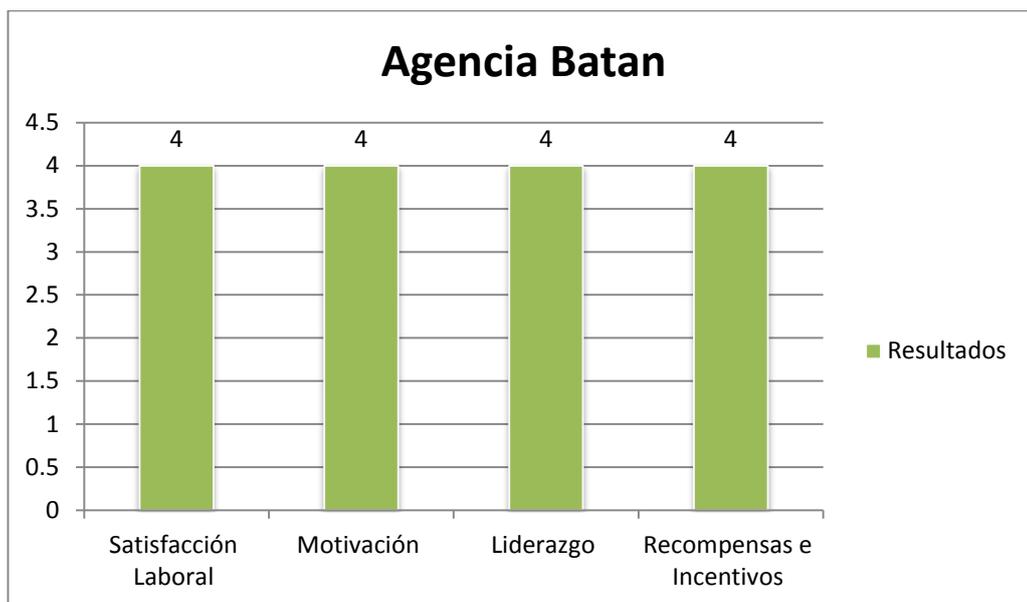
**Factores que deben mejorar:**

- Los empleados no siempre son elogiados y reconocidos por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Los empleados no están totalmente conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- Los empleados no consideran que forme parte del equipo de la Cooperativa.
- La relación y comunicación con su jefe no siempre es buena y efectiva.
- Su jefe no fomenta con frecuencia las relaciones humanas con el personal.
- Los empleados no están totalmente de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no siempre logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

**Debilidades:**

- Los empleados no participan en la toma de decisiones de la Cooperativa.
- Los empleados no se quedaría en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.

### Gráfico de Barras de la Evaluación de la Agencia Batan



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total obtenido en la tabulación de la agencia Batan es de 4 sobre 5, como se puede ver en el gráfico el promedio de cada factor es alto, sin embargo el número de debilidades y factores a mejorar es mayor que las otras agencias, por lo que se debe tomar mayor control en esta agencia.



## Resultados de Encuestas Clima Laboral

### Tabulación General

En este caso se tabulan las encuestas de todo el personal, ya que las tabulaciones anteriores muestran cual es la percepción de cada persona, al igual que por cargo y finalmente por agencia, en este caso lo que se busca saber cuál es la percepción general de todo el personal sobre el clima laboral.

Tabulación General
<b>Agencias:</b> Matriz, Monay, Batan
<b>Equivalencia:</b> 1=Malo/No 2=Regular 3=Bueno 4=Muy Bueno 5=Excelente/Si

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	AGENCIAS ENCUESTADAS												
	Matriz					Monay				Batan			TOTAL
	Cajero1	Cajero 2	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Cajero	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Cajero	Of. Junior	Of. Senior	
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>													
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.	3	3	5	5	4	3	3	4	2	3	3	3	3
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	1	2	2	5	2	1	2	1	2	1	1	2	2
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.	4	4	2	5	5	2	5	4	4	2	4	4	4
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.	3	3	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
<b>Promedio</b>													<b>4</b>

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	AGENCIAS ENCUESTADAS												TOTAL
	Matriz					Monay				Batan			
	Cajero1	Cajero 2	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Cajero	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Cajero	Of. Junior	Of. Senior	
<b>MOTIVACIÓN</b>													
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
Recibe usted trato justo en su trabajo.	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.	3	4	5	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	5	4
<b>Promedio</b>													<b>4</b>

	AGENCIAS ENCUESTADAS												
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Matriz					Monay				Batan			TOTAL
	Cajero1	Cajero 2	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Cajero	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Cajero	Of. Junior	Of. Senior	
<b>LIDERAZGO</b>													
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.	3	3	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4
<b>TOTAL</b>													<b>4</b>

	AGENCIAS ENCUESTADAS												
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS	Matriz					Monay				Batan			TOTAL
	Cajero1	Cajero 2	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Cajero	Of. Junior	Of. Senior 1	Of. Senior 2	Cajero	Of. Junior	Of. Senior	
<b>RECOMPENSAS E INENTIVOS</b>													
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	4
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.	2	2	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.	2	2	3	5	4	2	4	3	4	2	3	3	3
<b>TOTAL</b>													<b>4</b>

A continuación se presentan cuáles son las fortalezas, debilidades y los factores que deben mejorarse según la evaluación realizada:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- Los empleados está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeña el empleado contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- Los empleados conocen y entienden claramente el proceso que debe desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- Los empleados aceptarían la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.
- Los empleados se quedarían en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.

- Los empleados han recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.

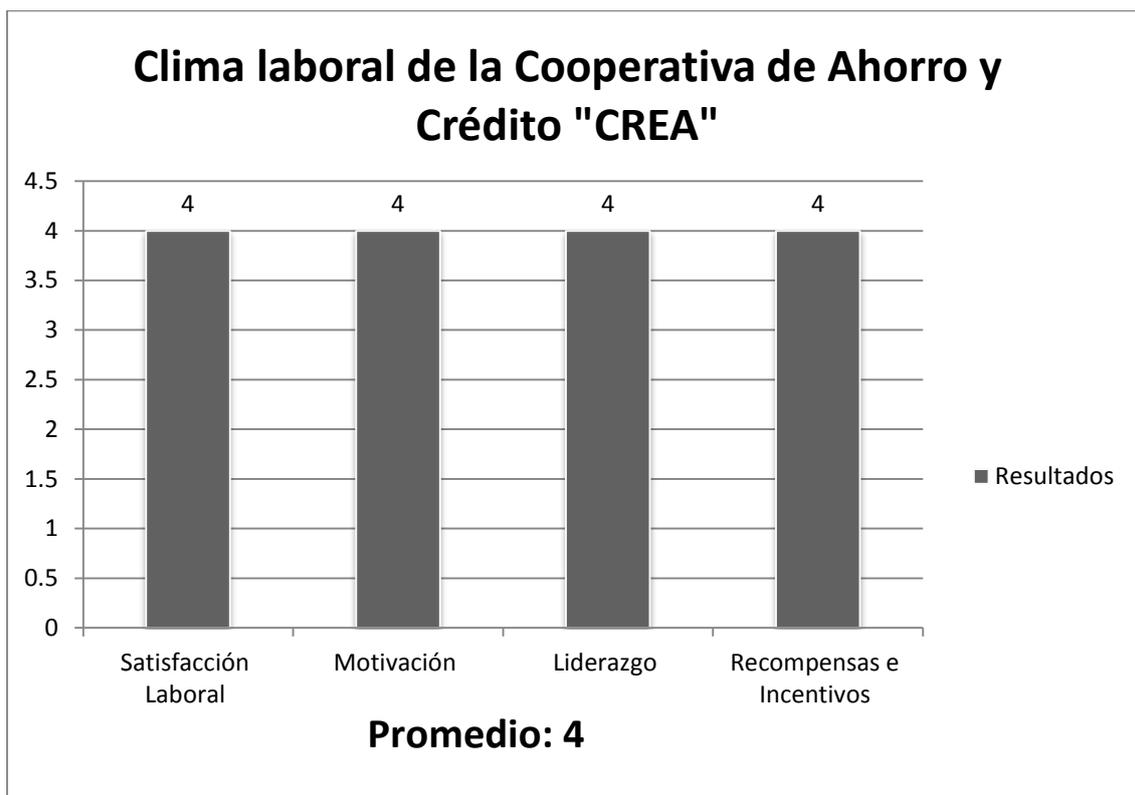
**Factores que se deben mejorar:**

- Los empleados no siempre son elogiados y reconocidos por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Los empleados consideran que forma parte del equipo de la Cooperativa.
- Los empleados no están de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no logran motivar e incentivar totalmente el desempeño de los empleados en la Cooperativa.

**Debilidades:**

- Los empleados no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.

**Gráfico de Barras del Personal en General.**



**Fuente:** Autoría Propia.

El promedio total de la evaluación de clima laboral realizado a los empleados que ofrecen servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" es de 4 sobre 5, el mismo que indica que los empleados tienen una muy buena percepción del clima laboral, cada factor evaluado tiene un promedio alto como se puede observar en el gráfico, sin embargo se destaca que la mayor debilidad que existe en la Cooperativa es la poca participación de los empleados en la toma de decisiones, mientras que los factores que se considera que están bien pero deberían mejorar son el sistema de recompensas e incentivos y la motivación en donde los empleados indicaron que no se consideran parte del equipo de la Cooperativa.

#### **4.2 Elaboración del Informe de los resultados y conclusiones al Director de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA.”**

### **INFORME DE LA EVALUACIÓN DE L CLIMA LABORAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “CREA”**

Por medio del presente se da a conocer los resultados obtenidos de la evaluación del clima laboral a los empleados que ofrecen servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREA”, realizada en el periodo de junio a diciembre de 2014, con el objetivo de mejorar la atención al cliente.

En primer lugar se determinó cuáles serían los factores que se tomarían en cuenta para la evaluación del clima laboral, siendo estos:

- Satisfacción laboral.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Sistema de Remuneración.
- Recompensas e Incentivos.
- Ausentismo.
- Rotación.
- Atención al Cliente.

Para evaluar los factores ya mencionados se realizó la recolección de información y datos importantes, se utilizó como herramienta de investigación la encuesta descriptiva, ya que este tipo de encuesta proporcionó la ayuda necesaria para determinar cuál es la situación y la percepción que los empleados tienen del clima laboral de la Cooperativa.

Al determinar el método de evaluación se tomó en cuenta a que factores se les podría aplicar la encuesta, siendo estos:

- Satisfacción laboral.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Recompensas e Incentivos.

Mientras que la recolección de datos aplicaría para:

- Sistemas de Remuneración.
- Ausentismo.
- Rotación.
- Atención al Cliente.

Una vez determinado el método de recolección de datos para cada factor se procedió a pedir la información necesaria a los Directores de Talento Humano y de Comunicación. De igual manera se desarrollaron los cuestionarios para las encuestas correspondientes. Las mismas que tendrían una escala de calificación del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja o una respuesta negativa y 5 la más alta o una respuesta afirmativa, dependiendo de la pregunta. La escala de calificación se representa de la siguiente manera:

1 = Malo/No

2 =Regular

3 = Bueno

4 = Muy bueno

5 = Excelente/Si

Recolectada la información y realizados los cuestionarios, se aplicaron las encuestas a los empleados de cada agencia de la Cooperativa.

Al terminar la aplicación de las encuestas se realizó la tabulación de los resultados, por persona, por cargo, por agencia y en general, de manera que facilite la identificación de las fortalezas, las debilidades y aquellos factores que necesiten ser reforzados.

La información que se obtuvo en la Cooperativa muestra que el sistema de remuneración es muy coherente y justo con el trabajo de los empleados, al igual que los cuadros de monitoreo de recompensas e incentivos, que se muestran bastante accesibles para que los empleados puedan cumplir con las metas y accedan a los incentivos y recompensas.

Con respecto al índice de ausentismo aunque no existan fuentes exactas de datos que indiquen como se llevan a cabo, el Director de Talento Humano indicó que el índice de ausentismo en la Cooperativa no llega al 2%, por lo que se puede destacar el compromiso y responsabilidad que los empleados tienen con su trabajo.

Por otro lado el índice de rotación como ya se vio es del -2%, ya que se eliminado el cargo de supervisor de cajas, con el objetivo de optimizar tareas y costos. El Director de Talento Humano indica que la rotación de personal en este año se ha presentado con mayor frecuencia en el puesto de cajero financiero en la agencia Batán.

Los resultados de las encuestas del clima laboral según la tabulación general, nos muestran que el clima de la Cooperativa tiene un promedio muy bueno de 4 sobre 5, dentro de los factores que fueron evaluados se encontró un mayor número de fortalezas, una debilidad en la que todo el personal coincidió y ciertos factores que no se consideran debilidades pero se deberían reforzar para mejores resultados.

Las fortalezas que los empleados pueden apreciar en el clima laboral de la Cooperativa son:

- Oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.
- Oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la Cooperativa.
- El empleado está conforme con la cantidad de trabajo y responsabilidades delegadas.
- El apoyo recibido por parte de sus supervisores.
- El ambiente de compañerismo que existe en el ámbito laboral.
- Las instalaciones del lugar de trabajo son adecuadas y seguras.
- La retribución económica que recibe el empleado es satisfactoria y genera incentivo en su desempeño laboral.
- La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.
- Los empleados se sienten entusiasmados y motivados al realizar su trabajo.
- Trato justo en el trabajo.
- La Cooperativa otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.
- El trabajo que desempeñan los empleados contribuye con su auto realización.
- Las Cooperativa ofrece seguridad y estabilidad de conservar su trabajo.
- Los empleados conocen y entienden claramente el proceso que deben desempeñar en la Cooperativa.
- Oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de la Cooperativa.
- Los empleados aceptarían la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa.

- Los empleados en su mayoría se quedarían en la Cooperativa pese a tener la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones.
- El estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.
- Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.
- La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.
- Su jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.
- Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.
- Su jefe considera y aprecia las ideas y aportaciones del empleado.
- Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.
- La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.
- Los empleados han recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.

Se determinaron algunos factores que no están en un rango alto, mucho menos en un rango bajo, son aquellos que se necesitan ser reforzados para lograr un mejor clima laboral.

- Los empleados no siempre son elogiados o reconocidos por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.
- Los empleados no consideran que forma parte del equipo de la Cooperativa.
- Los empleados no están de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.
- Las recompensas o incentivos no logran motivar e incentivar mi desempeño en la Cooperativa.

Como ya se mencionó existe una sola debilidad en la que todos los empleados coincidieron, siendo esta

- Los empleados no participa en la toma de decisiones de la Cooperativa.

Algunos resultados obtenidos en las tabulaciones que se realizaron por persona, cargo y por agencia muestran que:

Los cajeros financieros no están de acuerdo con el sistema de recompensas e incentivos ya que ellos no participan en él, por lo que no se sienten motivados por este factor, se pudo ver que no están de acuerdo con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas de igual manera consideran que no reciben el suficiente apoyo por parte de sus supervisores.

Los empleados de la agencia Matriz manifiestan que no existen reuniones realizadas por su jefe para evaluar cómo está su desempeño y el grado de satisfacción que se obtiene del trabajo que realizan.

Los empleados de la agencia Batán indican que las relaciones jefe – empleado no son totalmente buenas y consideran que el jefe de agencia tampoco no fomenta la existencia de relaciones con sus empleados. Por otro lado dos de los empleados de esta agencia aceptarían la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de oportunidades.

En conclusión se puede ver que los resultados de la evaluación de clima laboral son favorables para la Cooperativa, no obstante existen algunos factores ya antes mencionados en los que se deben tomar medidas correctivas con el objetivo de buscar el bienestar de los empleados y mejorar la percepción que tienen del clima, de esa manera los empleados puedan sentirse motivados y brinden un mejor servicio al cliente.

### **Conclusiones.-**

Este capítulo nos muestra los resultados que se obtuvieron de la evaluación del clima laboral de la Cooperativa, en general el clima es muy bueno, tiene algunas debilidades que podrían ser modificadas y reforzadas para lograr un mejor resultado, se realizó el informe para el Jefe de Operaciones y Talento Humano, en donde se estipula como se realizó la evaluación y los resultados y conclusiones.

## Conclusiones Generales

En una organización es fundamental evaluar el clima laboral, puesto que cada factor que lo compone influye en el desempeño que los empleados muestran al realizar su trabajo. Los empleados motivados y satisfechos, tienen un mejor rendimiento y una mejor atención al cliente.

Conforme a los resultados presentados en el Capítulo 4, de la evaluación del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA“, se llegaron a las siguientes conclusiones.

La Cooperativa brinda oportunidades de aprendizaje, de crecimiento tanto económico como laboral y colabora con el desarrollo personal de los empleados, ya que la Cooperativa ofrece capacitaciones y talleres cada cierto tiempo para todos sus empleados, incentiva a sus empleados a ingresar en cursos afines y les ayuda con disponibilidad de tiempo, de igual manera el Director de Talento Humano los incentiva a leer cada mes un libro que los ayude a su desarrollo y les practica una evaluación, por lo que los empleados consideran que la Cooperativa contribuyen a su autorrealización.

El sistema de remuneración que mantiene la Cooperativa se considera adecuado ya que toma en cuenta las competencias y funciones de cada empleado como ya vimos en el capítulo 3, por lo que los empleado están conformes, según los resultado de la evaluación realizada.

El sistema de recompensas e incentivos que se entregan por el cumplimiento de las metas establecidas cada cierto periodo de tiempo, es manejado por el Director de Talento Humano, pero los empleados consideran que en algunas ocasiones no se toman en cuenta los resultados del cuadro de monitoreo para verificar sí alcanzaron a cumplir las metas y poder acceder a los incentivos o recompensas.

Los empleados se sienten entusiasmados y motivados al realizar su trabajo, casi en su totalidad aceptarían la oportunidad de trabajar en otra área de la Cooperativa, lo que se puede considerar como una fortaleza, ya que los empleados están comprometidos con su trabajo, pero quieren seguir ascendiendo con el objetivo de lograr crecimiento laboral y económico.

El liderazgo en la Cooperativa que llevan a cabo los jefes de cada agencia es considerado muy bueno por los empleados, en su mayoría los empleados están satisfechos con el estilo de liderazgo principalmente en la agencia Monay y Matriz, ya que busca tomar en cuenta las ideas y aportaciones de empleados, las relaciones en general jefe- empleado son buenas, tomando en cuenta que son pocas las personas que no consideran llevar un buen vínculo con su jefe.

El índice de ausentismo de los empleados ha sido bajo, lo que muestra que cumplen con sus labores de manera responsable y están comprometidos con su trabajo. La rotación de personal se ha presentado con más frecuencia en el puesto de cajero financiero en la agencia Batán, lo que indica que los problemas ya identificados en esta agencia deben ser tratados con prioridad. Otro punto importante que afectó la rotación en del personal de caja fue en la atención al cliente.

En los informes de atención al cliente en el capítulo 3, las calificaciones varían constantemente en las agencias, principalmente en la agencia Batán, en donde la razón principal es la alta rotación en el área de cajas. Según la encuesta realizada al personal de esa agencia entre los factores a mejorar a más de los ya detallados se podría destacar el liderazgo, puesto que la relación jefe-empleado no es totalmente satisfactoria.

En la agencia Matriz al igual que la agencia Monay las calificaciones también varían mes tras mes, en el caso de la agencia Matriz se capacita a los empleados nuevos como ya se mencionó anteriormente, mientras que el empleado de la agencia Monay sustituye la ausencia en la Agencia Batan. Si se analizan las encuestas realizadas podemos ver que no los resultados son buenos, considerando que en la agencia Matriz y Monay los factores que se deben mejorar son los que afectan a la Cooperativa en general, más que los que afectan directamente a cada agencia.

Como podemos ver en los resultados obtenidos, la atención al cliente que ofrecen los empleados es afectada directamente por la satisfacción que tengan del clima laboral, es por esta razón que existe mayor rotación en la agencia Batan y menores calificaciones del servicio ofrecido, en esta agencia existen mayor número de factores que deben mejorarse para cambiar la percepción del clima laboral y los empleados puedan sentirse totalmente satisfechos y motivados.

## Recomendaciones

Los empleados principalmente los cajeros financieros no se sienten completamente apoyados por sus superiores, es muy común que los empleados no tengan la confianza suficiente con sus supervisores ya que ellos no muestran el apoyo necesario en el momento de algún error o alguna inquietud, se recomienda a los superiores que se consideren instructores o tutores de sus subordinados compartiendo su conocimiento y experiencias anteriores, de esa manera los empleados puedan tener mayor confianza de consultar sus problemas e inquietudes y se sientan apoyados.

Los empleados consideran que en algunas ocasiones no se toma en cuenta el cuadro de monitorio para verificar si alcanzaron a cumplir las metas establecidas y poder acceder a los incentivos o recompensas. Ellos consideran que cumplen con sus metas en el cuadro de monitoreo y no se les entrega el incentivo o recompensa correspondiente. La recomendación sería que el Director de Talento Humano publique los cuadros de monitoreo a mitad de mes para que los empleados comprueben que se están manejando de manera correcta, se recomienda también se explique de mejor manera cuáles son las condiciones para acceder a los incentivos y recompensas.

Algunos empleados consideran que no forman parte del equipo de la Cooperativa, ya sea porque son nuevos, no tienen vínculos con todos los compañeros de todas las agencias, no son tomados en cuenta, etc. Lo que se recomienda en este caso es que se realicen actividades de integración en la Cooperativa, programas de participación en donde los empleados puedan convivir y conocerse más, con el objetivo de reforzar las relaciones entre los empleados de todas las agencias y jefes-subordinados.

Los empleados no están totalmente de acuerdo con los incentivos que ofrece la Cooperativa ya que no siempre logran motivar su desempeño. Las metas por lo general son propuestas por los mismos empleados y en algunos casos por los superiores, han existido metas que los empleados no consideran motivantes, como lograr que cada agencia en el lapso de un mes recuperar varias demandas a socios que no han pagado sus créditos. En caso de lograrlo la meta los empleado tendría un incremento de 10% en su sueldo, pero en el caso de no lograr la meta se les

descontaría el 10% de su sueldo. La recomendación es que al plantear este tipo de metas, se considere el número de empleados de cada agencia y el periodo de tiempo sea más largo, siendo muy importante que las agencias puedan contar con la ayuda del departamento de cobranzas.

Los empleados consideran que su jefe no se reúne con los empleados a evaluar el nivel de cumplimiento y satisfacción del trabajo de cada uno de ellos. En este caso hablamos de agencia Matriz en donde no se realizan reuniones entre el personal de servicio al cliente como se hace con las demás agencias, ya que por lo general los empleados de Matriz son considerados para todas las reuniones. La recomendación es que por lo menos se realicen dos reuniones al mes de todo el personal de servicio al cliente para discutir su desempeño, las falencias y los aciertos que tengan durante esos periodos de tiempo.

Los empleados no sienten que tengan una buena relación y comunicación con su jefe, de igual manera no consideran que su jefe fomente las relaciones con el personal, este es el caso de la Agencia Batán, en donde por lo general no existe mucha comunicación entre jefe de agencia y los demás empleados, la recomendación sería que el Jefe de agencia este más abierto a los comentarios y sugerencias, tratar de ganar la confianza de los empleados, ser más comprensivo en el momento de las fallas, aprovechar las reuniones que se realizan todos los lunes para poder dialogar sobre actitudes o comportamientos que estén afectando a los demás. Inclusive aprovechar las actividades de integración para conocerse más.

Los empleados no sienten que al realizar un buen trabajo sean reconocidos y elogiados por sus compañeros y superiores, ya que por lo general se dan a conocer los errores que se presentan mediante su sistema de comunicación en línea, pero consideran que si logran un buen trabajo no son reconocidos, por lo que se recomienda tomar en cuenta el desempeño de los empleados al finalizar el mes y en las reuniones mensuales que se realizan en la Cooperativa, en el caso de haber cumplido de manera eficiente a su trabajo dar un reconocimiento público, de esa manera el empleado se sentirá completamente entusiasmado y motivado.

Los empleados sienten que su opinión no es importante y no se les considera en el momento de la toma de decisiones en la Cooperativa, por lo que se recomienda involucrar un poco más a los empleados en la toma de decisión, comunicar cual es

la situación por la que está pasando la empresa, pedir el análisis, opinión, sugerencias y soluciones de los empleados para una mejor toma de decisiones, incluso se pueden realizar reuniones en donde cada persona pueda establecer su punto de vista sobre que sería lo más conveniente para la empresa y porque.

Los empleados principalmente los cajeros financieros no están completamente de acuerdo con la cantidad de trabajo y responsabilidades que se les delega, en este caso hablamos de los cajeros financieros, a quienes se les asigna a más de sus funciones establecidas, actividades de cobranzas y de digitalización. Se recomienda en este caso tomar en cuenta los días que los cajeros tienen mayor número de clientes en ventanilla, ya que son fechas fijas en donde se pagan créditos, mientras que los demás días, el número de clientes no es excesivo por lo que los cajeros podrían colaborar con actividades extra, con las que puedan aportar el cumplimiento de las tareas de sus compañero o la agencia.

Los empleados no han recibido algún tipo de recompensa o incentivo, en este caso los cajeros no participan en el cumplimiento de metas para obtener incentivos o recompensas, la recomendación es que se involucre a los cajeros en el cumplimiento de metas, por ejemplo en las calificaciones de servicio, que no tengan descuadros durante el mes, el tiempo de atención a los socios, de esta manera los cajeros también se sientan que se les toma en cuenta.

En la agencia Batán dos de los empleados respondieron en su encuesta que aceptarían la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de oportunidades, se recomienda que el Director de Talento Humano dialogue con estas personas para profundizar cual es la causa de esa respuesta y buscar alternativas como cambiarlas de agencia, de esa manera se sientan totalmente motivadas.

La atención al cliente como se ha visto ha sido afectada por la rotación de personal en el área de cajas principalmente, mientras que el balcón de servicios se ha mantenido constante en cuanto a sus empleados. El objetivo principal de esta investigación es mejorar la atención al cliente, tomando como medida principal lograr la satisfacción y motivación de los empleados al igual que una percepción positiva del clima laboral de la Cooperativa, por lo que se han recomiendan las medidas ya mencionadas, adicionalmente para la mejora de la atención al cliente se recomiendan las siguientes:

Los jefes deben dar el ejemplo a sus subordinados en la atención al cliente, mostrando como esta debe ser, haciéndola parte de la forma de manejar la Cooperativa, es decir su ideología.

Capacitación a los empleados en atención y servicio al cliente por lo menos dos veces al año, ya que esta debe ir mejorando constantemente con nuevas técnicas.

Trabajar en equipo en el área de cajas y el balcón de servicios, por medio de los canales de comunicación utilizados en la Cooperativa, comunicar trámites, solicitudes, requeridas por los empleados y clientes, de esta manera se pueden agilizar las tareas y optimizar tiempo.

En cuanto a la atención ofrecida por los empleados debería ser personalizada:

Ofrecer una sonrisa y un saludo cálido para que el cliente se sienta más relajado, por lo general no todos los clientes son amables, algunos pueden estar estresados, haber tenido un mal día, pero está en el empleado hacer la diferencia y mostrar simpatía y buen trato.

Evitar contestar o hacer llamadas en el momento que se encuentre un cliente en presencia del empleado, a menos que lo amerite la situación.

Ofrecer varias alternativas ante conflictos o problemas, ofrecer disculpas si es necesario, brindar una respuesta amable y buscar a una persona que pueda ayudar al cliente con su problema.

## Referencias Bibliográficas

Blanco P. Antonio. (2001) *Atención Al Cliente.*, 1ra Edición. PIRAMIDE.

Chiavenato, I. (Ed.). (2011) *Administración de Recursos Humanos.*México: 9na Edición. McGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (Ed.). (2007) *Administración de Recursos Humanos.*México: McGRAW-HILL.8va Edición.

Chiavenato, I. (Ed.).(2009).*Comportamiento Organizacional.* México: McGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (Ed.). (2009) *Gestión del Talento Humano.* México: McGRAW-HILL.

Pérez T. Vanessa. (2006) *Calidad Total En La Atención Al Cliente,* 1ra Edición. IdeasPropias.

Robbins P. Stephen. (Ed.). (2012). *Administración.* México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen P., JUDGE Timothy A., (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

### **Artículos científicos:**

GARCÍA G. Mayra E., Escalante D. Magdalena., QUIROGA Yenny., "Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad",2012. <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

GARCÍA S. Mónica., "Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual", 2009. <http://revistapropectiva.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695>

MORAZÁN Francisco., RAUDALES U. Ruth., "Valoración del Clima Organizacional de las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial".2014.<http://www.cervantesvirtual.com/obra/valoracion-del-clima-organizacional-de-las-unidades-academicas-de-la-facultad-de-ciencia-y-tecnologia>

Peralta Alejandro., "Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones". 2007. <http://search.proquest.com/prisma/docview/748442254/32D995EF0BE4C72PQ/19?accountid=36552>

# Anexos





## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.				x	
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.			x		
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.				x	
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	x				
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.				x	
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.			x		
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.					x
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.				x	
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.				x	
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.					x

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.				x	
Recibe usted trato justo en su trabajo.				x	
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.			x		
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.				x	
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.			x		
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.				x	
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.				x	
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.				x	
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					x
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					x

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.				x	
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.				x	
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.				x	
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.				x	
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.			x	x	
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.				x	
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.				x	

## RECOMPENSAS E INVENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					x
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	x				
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.		x			
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.		x			

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.					✓
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.			✓		
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.					✓
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.		✓			
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.				✓	
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.			✓		
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.				✓	
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.				✓	
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.				✓	
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.				✓	

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.				✓	
Recibe usted trato justo en su trabajo.				✓	
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.				✓	
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.				✓	
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.			✓		
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.				✓	
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.				✓	
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.				✓	
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					✓
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					✓

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.					✓
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.					✓
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.					✓
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.					✓
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.				✓	
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.					✓
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.					✓

## RECOMPENSAS E INCENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					✓
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	✓				
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.			✓		
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.			✓		

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.					x
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.					+
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.					x
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.		+			
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.		+			
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.				x	
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.				x	
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.				x	
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.				x	
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.				x	

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.					x
Recibe usted trato justo en su trabajo.				x	
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.					x
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.					x
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.				x	
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.					x
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.				x	
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.				x	
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					x
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					x

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.				x	
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.					x
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.				x	
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.					x
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.				x	
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.				x	
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.					x

## RECOMPENSAS E INVENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					x
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.					x
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.			x		
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.				x	

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.					✓
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.					✓
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.					✓
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.					✓
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.					✓
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.					✓
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.					✓
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.					✓
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.					✓
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.					✓

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.					✓
Recibe usted trato justo en su trabajo.					✓
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.				✓	✓
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.					✓
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.					✓
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.					✓
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.					✓
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.					✓
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					✓
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					✓

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.					/
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.					/
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.					/
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.					/
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.					/
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.					/
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.					/

## RECOMPENSAS E INVENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					/
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.					/
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.					/
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.					/

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.					✓
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.				2	
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.					✓
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.			✓		
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.					✓
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.					✓
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.					✓
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.					✓
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.					2
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.					✓

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.				✓	
Recibe usted trato justo en su trabajo.					✓
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.			✓		
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.				✓	
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.			2		
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.					✓
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.					✓
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.					✓
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					✓
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					✓

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.					✓
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.				✓	
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.				✓	
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.				✓	
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.			✓		
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.				✓	
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.					✓

## RECOMPENSAS E INCENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					✓
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.					✓
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.				✓	
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.					✓

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.				x	
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.			x		
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.				x	
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	x				
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.		x			
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.				x	
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.					x
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.					x
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.				x	
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.					x

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.				x	
Recibe usted trato justo en su trabajo.				x	
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.			x		
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.				x	
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.			x		
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.				x	
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.					x
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.				x	
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					x
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					x

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.					x
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.					x
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.					x
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.					x
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.					x
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.					x
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.					x

## RECOMPENSAS E INCENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					x
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	x				
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.		x			
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.		x			

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.					x
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.			x		
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.					x
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.		x			
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.					x
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.					x
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.					x
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.					x
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.					x
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.					x

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.					x
Recibe usted trato justo en su trabajo.					x
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.					x
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.					x
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.		x			
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.					x
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.					x
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.					x
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					x
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					x

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.					x
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.					+
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.					7
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.					x
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.					x
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.					7
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.					7

## RECOMPENSAS E INVENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					x
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.					7
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.				+	
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.				7	

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.					x
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.				x	
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.				x	
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	x				
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.				x	
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.					x
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.					x
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.					x
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.				x	
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.				x	

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.					x
Recibe usted trato justo en su trabajo.				x	
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.				x	
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.					x
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.			x		
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.					x
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.					x
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.				x	
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.	x				
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					x

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.				x	
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.				x	
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.					x
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.				x	
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.					x
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.				x	
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.				x	

## RECOMPENSAS E INVENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					x
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.					x
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.			x		
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.			x		

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.				x	
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.		x			
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.				x	
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.		x			
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.				x	
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.				x	
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.					x
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.					x
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.				x	
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.				x	

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.				x	
Recibe usted trato justo en su trabajo.				x	
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.				x	
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.				x	
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.					x
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.					x
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.					x
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.				x	
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.				x	
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.				x	

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.				x	
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.				x	
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.				x	
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.				x	
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.				x	
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.				x	
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.				x	

## RECOMPENSAS E INVENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.				x	
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.				x	
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.				x	
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.				x	

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.				x	
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.			x		
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.				x	
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.	x				
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.		x			
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.			x		
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.				x	
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.				x	
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.				x	
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.				x	

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.				x	
Recibe usted trato justo en su trabajo.				x	
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.			x		
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.				x	
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.			x		
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.				x	
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.					x
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.				x	
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					x
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.				x	

### LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.				x	
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.				y	
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.			x		
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.				x	
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.				f	
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.				x	
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.			x		

### RECOMPENSAS E INVENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					f
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.	x				
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.			x		
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.			f		

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.				x	
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.			x		
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.				x	
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.		x			
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.				x	
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.				x	
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.				x	
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.				x	
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.				x	
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.				x	

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.				x	
Recibe usted trato justo en su trabajo.				x	
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.				x	
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.			x		
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.				x	
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.				x	
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.				x	
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.				x	
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					x
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.	x				

### LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.				x	
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.				x	
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.			x		
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.				x	
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.				x	
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.				x	
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.			x		

### RECOMPENSAS E INVENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					x
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.					x
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.			x		
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.			x		

## CLIMA LABORAL

Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" al personal de atención al cliente.

### SATISFACCIÓN LABORAL

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa le ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje para sus empleados.				✓	
Es usted elogiado o reconocido por sus superiores y compañeros al realizar un buen trabajo.			✓		
Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal y laboral en La Cooperativa.				✓	
Participa usted en la toma de decisiones en la Cooperativa.			✓		
Está conforme con la cantidad de trabajo y las responsabilidades delegadas.				✓	
Recibe usted apoyo de parte de sus supervisores.				✓	
Considera que existe un ambiente de compañerismo dentro de su ámbito laboral.				✓	
Considero adecuadas y seguras las instalaciones de su lugar de trabajo.				✓	
La retribución económica que usted recibe es satisfactoria y le genera incentivo en su desempeño laboral.				✓	
Cree usted que La Cooperativa se rige bajo principios de equidad de género.				✓	

### MOTIVACIÓN

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Se siente usted entusiasmado y motivado al realizar su trabajo.				✓	
Recibe usted trato justo en su trabajo.				✓	
La Cooperativa le otorga incentivos o retribuciones extra por realizar un buen trabajo.				✓	
El trabajo que desempeña contribuye con su auto realización.				✓	
Considera que forma parte del equipo de La Cooperativa.			✓		
La Cooperativa le ofrece seguridad y estabilidad de conserva su trabajo.				✓	
Conoce y entiende claramente el proceso que desempeña dentro de La Cooperativa.				✓	
Tiene oportunidades de crecimiento económico y laboral dentro de La Cooperativa.				✓	
Si le ofrecen una oportunidad de trabajar en otra área de La Cooperativa, la aceptaría.					✓
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización con igualdad de condiciones se quedaría en La Cooperativa.					✓

## LIDERAZGO

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
Considera que el estilo de dirección de su jefe es el adecuado para el departamento.				/	
Al lograr un buen resultado en su trabajo, su jefe reconoce su aportación.				/	
La relación y comunicación con su jefe es buena y efectiva.				/	
Su Jefe ofrece oportunidades para poner a prueba su talento.				/	
Su jefe se reúne con el personal para evaluar el nivel de satisfacción del trabajo realizado.				/	
Considera que sus ideas y aportaciones son apreciadas por su jefe.				/	
Su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal.				/	

## RECOMPENSAS E INVENTIVOS

Considerando que en la escala es del 1 al 5, 1 es la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Cuestionario	1	2	3	4	5
La Cooperativa tiene políticas de recompensas e incentivos salariales.					/
Usted ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo al realizar un buen trabajo.					/
Está usted de acuerdo con las recompensas e incentivos que la Cooperativa entrega a sus empleados.				/	
Las recompensas o incentivos logran motivar e incrementar su desempeño en la Cooperativa.				/	