

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE MATRIZ CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo Final de grado previo a la obtención del Título  
de Ingeniero Comercial**

**PROPUESTAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA JEP**

**AUTORAS:** Diana Lucia Méndez Guzhñay

Carla Cesibel Urgilés Ortiz

**DIRECTORA:**

Ing. Diana Calle

**Cuenca, febrero del 2010**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones expuestas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

**Cuenca, Febrero del 2010**

-----  
Diana Méndez

-----  
Carla Urgilés

## **CERTIFICACION**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Diana Lucia Méndez Guzhñay y Carla Cesibel Urgiles Ortiz, bajo mi supervisión.

Firma:

Ing. Diana Calle

Directora de tesina

## **DEDICATORIA**

Dedico a mis padres quienes con esfuerzo, sacrificio y cariño me han brindado todo su apoyo para seguir adelante y cumplir esta meta tan importante en mi vida.

A mi hermana Lili quien con su ejemplo de emprendedora y apoyo incondicional me motivo a luchar cada día por mi aspiración a ser una profesional.

Carla

## **DEDICATORIA**

Este trabajo final, fruto de mi esfuerzo realizado con todo afecto, dedico a mis padres, con mucho amor y cariño, ya que ellos me inculcaron valores en la vida y que cada día voy practicando, además me supieron ayudar en todo momento de mi vida estudiantil, y me brindaron un granito de arena para ser toda una profesional, por ello me siento tan orgullosa de ellos y de mi misma, es el regalo más bello que Dios me pudo dar en la vida.

También le dedico a mi hermanito y hermanita tan lindos y bellos, quienes con cariño y con toda su voluntad me apoyaron en todo momento facilitando así la culminación de mis estudios.

Diana Méndez

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco a Dios por la fortaleza y salud que me ha brindado en este tiempo de estudio.

A la cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista en especial a la Ing. Andrea Valdivieso que nos ayudo con la información para realizar este trabajo.

A la Ing. Diana Calle, por su ayuda y asesoramiento durante el desarrollo de este proyecto.

A mis compañeros con quienes he compartido todos estos años de estudio.

Carla

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para terminar mis estudios universitarios.

Agradezco también a mis Padres, ya que ellos me ofrecieron toda su confianza y apoyo incondicional en todo momento de mi vida estudiantil, tanto en lo moral como económicamente.

Un agradecimiento muy específico a la cooperativa Jep en especial a la Ing. Andrea Valdivieso, ya que ella nos brindó la información necesaria para poder culminar con éxito este trabajo final.

Igual manera agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana, quien me brindó su servicio para finalizar el estudio superior, en especial a todos los profesores de la facultad de Administración de Empresas por su enseñanza y comprensión de cada día en guiarnos para ser personas profesionales.

Además agradezco a la Ing. Diana Calle quien ha sido nuestra tutora del trabajo final, doy eternamente gracias por haber aportado su confianza y nos ha tenido paciencia por las revisiones de este trabajo.

Finalmente agradezco a toda mi Familia por apoyarme y darme esa seguridad de que yo cuando me lo propongo lo puedo, también a mis compañeros quienes siempre nos apoyábamos del uno al otro para terminar la universidad con éxito.

Diana Méndez

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral dentro de una empresa es muy importante ya que con ello podemos saber cómo están los empleados dentro de la misma, es decir el agrado que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización, como por ejemplo si están conformes con su sueldo, con el horario, lugar de trabajo, con su uniforme, con la relación con otros empleados, etc.

Es importante señalar que la motivación es necesaria dentro de las empresas ya que impulsa al ser humano a actuar. Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización.

La satisfacción laboral es un tema muy estudiado por las diferentes organizaciones, hoy en día las empresas en su departamento de recursos humanos ilustran el comportamiento organizacional para tener un ambiente muy agradable. La satisfacción laboral trata de un concepto complejo ya que se relaciona con la visión de los empleados respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc. En fin, a cada uno de estos aspectos le corresponde una actitud, que no es más que una predisposición, adquirida a partir de la experiencia, a responder de los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa.

A lo largo del capítulo I conoceremos y entenderemos sobre la satisfacción laboral, como se manifiesta en el empleado, las maneras de medición para obtener los resultados que nos llevarán a las cifras que necesitamos para el desarrollo de la investigación y ayudar a establecer factores estratégicos de recursos humanos para ayudar a fortalecer la satisfacción laboral dentro de la organización.

En el capítulo II conoceremos el diagnóstico estratégico de la cooperativa Jep en la que constará de la razón social, misión, visión, reseña histórica, valores corporativos, estructura organizativa, y la estructura de las agencias de la cooperativa.

Razón social es la que consta de la misión y visión de la cooperativa, es decir que servicios va a brindar la cooperativa a los socios. Y su visión hacia el futuro.

En cambio la reseña histórica es un breve resumen de la cooperativa cuando nace, cuantos socios posee, en donde está ubicado.

Los valores corporativos que presentan los directivos y los colaboradores de esta cooperativa se basan en el compromiso, puntualidad, solidaridad, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, y prudencia financiera.

La estructura organizativa de la cooperativa Jep se presenta en un organigrama vertical en la que consta de asamblea general, auditoría interna, tribunal electoral, auditoría externa, consejo de administración, gerencial general, gerente de riesgos, jefe jurídico, unidad de procesos, unidad de cumplimiento, comités, gerencia de negocios, gerencia de recursos humanos, gerencia administrativa financiera, y gerencia de tecnología y soporte.

Al final del capítulo II conoceremos la estructura de cada una de las agencias de la cooperativa Jep de la ciudad de Cuenca, como está constituida cada una de ellas y en que parte están ubicadas.

En el capítulo III trataremos el tema factores estratégicos de la cooperativa Jep, y que constará del análisis del departamento de recursos humanos, funciones, composición y como aporta este departamento a la cooperativa, , políticas laborales de la cooperativa, análisis de estrategias que maneja el departamento de recursos humanos, análisis de la situación actual de los empleados de la cooperativa, variables que determina la satisfacción laboral, variables que determina la insatisfacción laboral, establecimiento de estrategias para mejorar la satisfacción laboral y desarrollo de las estrategias.

En el último capítulo , daremos las conclusiones y recomendaciones para la cooperativa JEP, es decir concluiremos con los resultados finales de la satisfacción laboral dando así propuestas para mejorar la satisfacción laboral dentro de la cooperativa.

## INDICE

<b>Declaración</b>	ii
<b>Certificación</b>	iii
<b>Dedicatorias</b>	iv
<b>Agradecimientos</b>	vi.
<b>Introducción</b>	viii

## **CAPITULO I**

1

### **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

2

#### 1.1 Satisfacción Laboral...

2

##### 1.1.1 Niveles de Satisfacción

3

##### 1.1.2 Clima Laboral

3

##### 1.1.3 Importancia

4

##### 1.1.4 Determinantes de la Satisfacción Laboral

4

##### 1.1.5 Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral

5

##### 1.1.6. Agentes Determinantes de la Satisfacción Laboral

6

#### 1.2 Manifestación de insatisfacción de los empleados

8

##### 1.2.1 Dimensiones de la Insatisfacción

9

##### 1.2.2 Recursos para enfrentar la insatisfacción

10

##### 1.2.3 Técnicas para enfrentar la insatisfacción

10

1.3	Métodos para cambiar el comportamiento del empleado	11
1.4	El Salario	11
1.4.1	Tipos de Remuneraciones	12
1.5	La Relación Laboral	13
1.5.1	Por que las relaciones laborales son importantes	13
1.6	El reconocimiento	14
1.7	Empleado insatisfecho, Cliente insatisfecho	16

## **CAPITULO II**

18

<b>2.</b>	<b>DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA</b>	19
2.1	Razón Social de la cooperativa Jep	19
2. 1.1	Misión	19
2.1.2	Visión	19
2.2	Reseña Histórica de la cooperativa JEP	20
2. 3	Valores Corporativos	21
2.4	Estructura Organizativa	22
2.5	Estructura de las agencias de la cooperativa Jep que funciona en la Ciudad de Cuenca	28

<b>CAPITULO III</b>	39
<b>3. FACTORES ESTRATEGICOS</b>	40
3.1 Análisis del departamento de Recursos Humanos	40
3.1.1 Departamento de recursos humanos	40
3.1.1.1 Funciones del departamento de recursos humanos	40
3.1.1.2 Composición del departamento de recursos humanos	41
3.1.1.3 Como aporta el departamento de recursos humanos a la Cooperativa	42
3.1.2 Políticas laborales de la Jep	42
3.2. Análisis de Estrategias que maneja el departamento de Recursos Humanos	56
3.3 Análisis de la situación actual de los empleados de la cooperativa JEP	57
3.3.1 Cálculo de la Muestra	57
3.3.1.1 Determinación del Tamaño de la Muestra	58
3.3.1.2 Aplicación de la Formula	58
3.3.1.3 Porcentaje de Sucursales de la Ciudad de Cuenca	59
3.3.1.4 Encuestas a Realizar en cada Agencia	60
3.3.1.5 Diseño de Encuesta	60
3.3.1.6 Tabulación de Encuestas	64
3.3.2 Variables que determina la Satisfacción Laboral	76
3.3.3 Variable que determina la Insatisfacción Laboral	79
3.4 Establecimiento de estrategias para mejorar la Satisfacción Laboral	80
3.4.1 Desarrollo de cada una de las estrategias planteadas	81

<b>CAPITULO IV</b>	92
Conclusiones	93
Recomendaciones	95
<b>Bibliografía</b>	97
<b>Lincografía</b>	98

# CAPITULO

I

# 1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

## 1.1 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción del empleado se basa en un conjunto de actitudes que tiene ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo. Se define como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo tanto como los factores concretos y la vida en general.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro de su trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

Otros factores que influyen de igual manera en la satisfacción laboral pueden ser la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre, relaciones familiares entre otros.

“Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Las actitudes son afirmaciones de valores favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto y con la organización.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424\\_03.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_03.pdf) (05/04/09)

### 1.1.1 <sup>2</sup>“NIVELES DE SATISFACCIÓN

Se puede establecer dos tipos de análisis de satisfacción:

1. **Satisfacción General**.- indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
2. **Satisfacción por facetas**.- grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

### 1.1.2 CLIMA LABORAL

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional; por lo que daremos una definición básica para entender su relación.

“Clima Laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.”<sup>3</sup>

Clima Laboral es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El clima se refiere a las características del lugar de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan consecuencias en el comportamiento laboral.

---

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm> (22/08/09)

(3) BRUNET, Luc, “El clima de trabajo en las organizaciones” México, 1996, sexta edición, p.16

### **1.1.3 IMPORTANCIA**

La satisfacción laboral es de suma importancia para la persona ya que ayuda a desarrollarse en sus habilidades, conocimientos, da un enfoque positivo de salud en el trabajo y apoya a todos los proyectos de las empresas, para el equipo de trabajo y los compañeros; en ello contribuye un clima positivo, aumenta el trabajo en equipo, y sobre todo ayuda a motivar para tener mejores relaciones entre los compañeros basadas en la confianza.

### **1.1.4 DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

“Los trabajadores tienden a preferir puestos que le den la oportunidad de aplicar sus habilidades, capacidades y que le permitan cierta libertad para la realización de sus tareas, con el fin de saber que tan bien lo están haciendo. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso”.<sup>4</sup>

Para cada empleado es primordial recibir pagos justos, lo que le motiva al trabajador seguir con sus tareas, el sueldo es lo básico, todo depende de ellos para que se sientan satisfechos lo que hacen.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los medios seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

Las personas a más de esperar por su trabajo solo el dinero también pretenden logros tangibles como necesidades de trato personal, por lo que es común observar que existan compañeros que brindan amistad y apoyo lo mismo que aumenta la satisfacción laboral.

---

[4] BRUNET, Luc, “El clima de trabajo en las organizaciones” México, 1996, sexta edición, p.16

### 1.1.5 FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL

“Los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados.”<sup>5</sup>

Los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son:

1. **Años de carrera profesional:** a medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una eficaz reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años. Esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.
2. **Expectativas laborales:** todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de de dicha satisfacción.

---

<sup>5</sup> [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424\\_03.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_03.pdf) (05/04/09)

### **1.1.6 AGENTES DETERMINANTES DE LA SATISFACCION LABORAL**

“El autor (Robbins, 1998) considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo y
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo”<sup>6</sup>

### **1. RETO DEL TRABAJO**

La naturaleza del trabajo es un determinante principal de la satisfacción del empleado.

- El grado de requerimiento del desarrollo de diferentes actividades para llevar a cabo un trabajo lleva al requerimiento del uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- En cada puesto de trabajo requiere ejecutar una tarea o proceso por lo que esto debe estar debidamente identificado, desde su inicio hasta la finalización.
- La realización de tareas por parte del empleado tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- El desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

---

<sup>6</sup> STEPHEN, Robbins, “Comportamiento Organizacional” México, 1998, pág. 25

## **2. SISTEMA DE RECOMPENSAS JUSTAS**

“Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral:

1. Recompensas extrínsecas
2. Recompensas intrínsecas. “<sup>7</sup>

**Recompensas extrínsecas.**- son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.

**Recompensas intrínsecas.**-son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

## **3. CONDICIONES FAVORABLES DEL TRABAJO**

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo, que les permita su bienestar personal y facilite el desarrollo eficiente de su trabajo. Un ambiente físico cómodo y adecuado para la actividad a desarrollar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos28/fidelizacion-empleados-poder.shtml>

#### **4. COLEGAS QUE BRINDEN APOYO**

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los empleados se sienten más satisfechos cuando sus líderes son más tolerantes y considerados que tener jefes autoritarios e indiferentes. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes

#### **5. COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO**

La existencia de un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con cada una de sus actividades en su lugar de trabajo. Es muy probable que las personas que trabajen en un puesto que vaya de acuerdo a sus habilidades podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo lo que les generara mayor satisfacción.

#### **1.2 MANIFESTACIÓN DE INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

“Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.”<sup>8</sup>

Es importante que cada organización procure proveer a sus empleados un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Se debe evitar en lo posible lugares ruidosos o calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.

Otra de las razones por las que el empleado se siente insatisfecho se basa en la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador un descuido en el desarrollo de su tarea.

---

<sup>8</sup><http://estilo.es.msn.com/Familia/articulo.aspx?cp-documentid=7449088> (09/23/09)

### 1.2.1 DIMENSIONES DE LA INSATISFACCIÓN

A continuación se presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- **“Abandono:** Cuando el empleado se siente insatisfecho en su trabajo lo expresa a través de la conducta de abandonar su trabajo y empezar a buscar un nuevo empleado en el que busca sentirse satisfecho y cómodo.
  
- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación.  
Esto se basa en el que el empleado busca las diferentes maneras y estrategias para mejorar la situación que se presente en la empresa. Busca la manera de aportar con sus ideas, analizar con los supervisores.
  
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore.  
Incluye buscar las maneras de defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
  
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424\\_03.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_03.pdf) (05/04/09)

### **1.2.2 RECURSOS PARA ENFRENTAR LA INSATISFACCIÓN**

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema:

- Realizar cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.
- Transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles.
- Tratar de cambiar las expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta.

### **1.2.3 TÉCNICAS PARA ENFRENTAR LA INSATISFACCIÓN**

Hay varias técnicas para enfrentar la insatisfacción de los empleados como son:

- Realizar programas como puntos, ascensos y premios.
- Posibilidad de ascender y desarrollo profesionalista.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Horarios laborales flexibles.
- Posibilidad de medias jornadas de trabajo y de empleo compartido.
- Permisos
- Flexibilidad en la forma de trabajar
- Que el empleado conozca la opinión que sus responsables tienen sobre su trabajo.
- Que el empleado perciba la utilidad de su trabajo.
- Que el empleado perciba que la organización y sus responsables directos le agradecen su trabajo.
- Dar trabajo al empleado de acuerdo a la carrera profesional.

El dueño de la empresa encontrara satisfacción si tiene ganancias, utilidades y si mantiene una buena relación con cada uno de sus empleados. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad.

### **1.3 MÉTODOS PARA CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO**

- ✓ Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
- ✓ Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
- ✓ Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
- ✓ Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.
- ✓ Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
- ✓ Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
- ✓ No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
- ✓ No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
- ✓ Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo.

### **1.4 EL SALARIO.**

“El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup><http://www.lanacion.com.py/santiago-arevalos/80-229934.htm> (05/04/09)

El salario es tan importante para el trabajador ya que hace de la vida del empleado mejor y más cómoda y las empresas deben ser creativas en la forma de encontrar soluciones de este tipo, cuyo objetivo sea su retención y fidelización.

El sueldo ya no es el único recurso importante para que un empleado se sienta satisfecho sino también se basa en lo que se denomina salario emocional. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma.

Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

“La formación ofrecida por la empresa, el conocimiento de lo que se espera de él cada día, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad, equidad entre el resto de compañeros, planificación de la carrera profesional, conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado.”<sup>11</sup>

#### **1.4.1 TIPOS DE REMUNERACIONES**

**1. “Remuneración Básica o pago fijo.-** que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora. La remuneración básica está representada por el salario, ya sea mensual o por horas. En la jerga económica, salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo. Aunque existieron trabajadores asalariados en otros periodos de la historia sólo la llegada del capitalismo, convirtió el salario en forma predominante de pago de la llamada mano de obra.

---

<sup>11</sup> [http://www.Innvestigación sobre opiniones de los empleados y la organización - Servicios de Gestión de RR\\_HH\\_España - Towers Perrin.htm](http://www.Innvestigación sobre opiniones de los empleados y la organización - Servicios de Gestión de RR_HH_España - Towers Perrin.htm) (09/21/09)

2. **Incentivos Salariales.**- programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas; por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos.
3. **Beneficios.**- casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas como las vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.”<sup>12</sup>

Estos tres tipos de remuneraciones son importantes dentro de las organizaciones ya que ayuda a los empresarios a velar por sus empleados, brindándoles apoyo para que puedan ejercer más en su trabajo y pagándoles como debe ser.

## **1.5 LA RELACIÓN LABORAL**

“La relación con el empleado es la variable que diferencia entre unas organizaciones y otras. Es necesario fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su superior directo, ya que de esta relación dependerá la permanencia futura en su lugar de trabajo.”<sup>13</sup>

Las relaciones entre gerentes y empleados deben ser buenas ya que con ello habrá un buen clima de trabajo, para ello el gerente debe tomar la iniciativa de motivar a sus empleados, como por ejemplo dar charlas de relaciones humanas, como se deben comportarse ante los demás, capacitarles y dárselos algunos seminarios., con ello los empleados se sentirán satisfechos en su trabajo.

### **1.5.1 POR QUE LAS RELACIONES LABORALES SON IMPORTANTES**

Las relaciones con los empleados son importantes porque la manera en que interactúa con ellos fijará el tono para todo el negocio.

---

<sup>12</sup>[http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fuga\\_empleados.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fuga_empleados.msp) (06/06/09)

<sup>13</sup>[http://www.articulosinformativos.com/Relaciones\\_Laboralesa940415.html](http://www.articulosinformativos.com/Relaciones_Laboralesa940415.html)(09/22/09)

La mayoría de las empresas hoy en día tienen relaciones amigables la vez profesionales con todos sus empleados. Las empresas deben actuar de forma profesional para que así, los empleados tengan ánimos de ir a trabajar y hacer bien el trabajo, porque ellos disfrutan de estar ahí. Si los gerentes quieren ser el mejor amigo de sus empleados pasará esforzándose cada día por mantener buenas relaciones, como por ejemplo incentivándolos en cada área de trabajo, reforzándolos su mente, etc.

Para que exista una buena relación entre gerente y empleado debe haber una muy buena comunicación, confianza, respeto, bondad, amabilidad; es decir contar con todos los valores humanos y culturales que existe, con ello en la organización existirá una muy buena relación y además existirá una gran colaboración entre todos.

## **1.6 EL RECONOCIMIENTO**

Es primordial estudiar el reconocimiento de los empleados dentro de una organización, ya que el empleado se siente motivado o conforme con lo que hace, para ello las empresas deben reconocer el esfuerzo que hacen sus empleados por el trabajo, reconociendo el salario justo, capacitándolos, brindándoles los beneficios sociales, ascendiendo puestos, etc., todo aquello es importante para el empleado para que así pueda seguir brindando su fuerza de trabajo.

El empleado que se siente apreciado posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si se logra satisfacer de este modo a los empleados, se creará un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si se incorpora el reconocimiento como base de la cultura de empresa, se asegurará un clima laboral positivo y productivo.

Una organización líder en gestión de personas, será aquella que fomente buenas relaciones, identificando las necesidades de los empleados, creando trabajo en equipo, motivando, si no por lo contrario será una organización despreocupada de sus empleados, en fin una organización sin fines de lucro.

Existen 2 tipos de reconocimiento:

1. “Reconocimiento informal
2. Reconocimiento formal”<sup>14</sup>

- **Reconocimiento informal**

Se trata de un sistema de forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin coste o con bajo coste, según lo acompañemos o no con algún tipo de premio o detalle.

A todos los empleados de las organizaciones les gusta que les reconozcan y agradezcan por su labor hecha, es decir por su trabajo realizado hay una magnífica recompensa como es el salario.

A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.

---

<sup>14</sup><http://www.monografias.com/trabajos28/fidelizacion-empleados-poder-reconocimiento/fidelizacion-empleados-poder-reconocimiento.shtml> (06/06/09)

- **Reconocimiento formal**

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Este reconocimiento se lo utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

“El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.”<sup>15</sup>

### **1.7 EMPLEADO INSATISFECHO, CLIENTE INSATISFECHO**

Las empresas dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

Uno de los aspectos más descuidados en las empresas tiene que ver con la atención al cliente, entre lo que respecta el plan estratégico que determina la empresa lo que realmente se maneja en la realidad, en la gran mayoría existe un vacío.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron años atrás.

Mejorar continuamente la atención al cliente es la manera para conseguir la fidelización del cliente; esto no es un punto opcional sino es un imperativo forzoso para las empresas ya sea grandes o pequeñas pues deben hacer algo para agradar a los clientes, si su objetivo se basa en seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

---

<sup>15</sup> [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/trhh/tipos\\_reconocimiento.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/trhh/tipos_reconocimiento.msp)

En este tema es crucialmente importante tener en cuenta algunos puntos, como por ejemplo:

1) “QUE UN EMPLEADO INSATISFECHO GENERA CLIENTES INSATISFECHOS. Los empleados son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

2) QUE LA CALIDAD DE SERVICIO LO DETERMINA EL CLIENTE. Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, lo califican, y si lo consideran bueno vuelven.

3) QUE POR MUY BUENO QUE SEA UN SERVICIO, SIEMPRE SE PUEDE MEJORAR. Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos.

Mejor imagen y reputación de la empresa. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos). Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes. Mejores relaciones internas entre el personal, ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup><http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fugaempleados.msp> (06/06/09)

# CAPITULO

## II

## 2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA

### 2.1 RAZÓN SOCIAL DE LA COOPERATIVA JEP

#### 2.1.1<sup>17</sup> MISIÓN



Ofrecer productos y servicios financieros de excelente calidad a las personas, familias y pequeños y medianos empresarios de las zonas de influencia, en base a una intermediación financiera justa y solidaria, con talento humano competente, tecnología óptima e infraestructura adecuada y, con proyección de cobertura nacional.

#### 2.1.2<sup>18</sup> VISIÓN



Continuar a la vanguardia del cooperativismo financiero nacional, brindando productos y servicios de calidad que excedan las expectativas de los socios, teniendo presencia en las principales ciudades del país, con el liderazgo de un equipo de colaboradores de alta calificación humana, profesional y alineados a una sólida cultura de mejoramiento continuo.

---

<sup>17</sup><http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/mision>

<sup>18</sup><http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/vision>

## 2.2 <sup>19</sup> RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA JEP



La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., es una entidad dedicada a las finanzas sociales, creada mediante acuerdo Ministerial 3310, del 31 de diciembre de 1971 y calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros .

En la actualidad cuenta con más de 175 mil socios dueños de la Cooperativa; aproximadamente un 70% de los mismos son mujeres, vinculadas a diferentes actividades microproductivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales.

Creada en la parroquia de Sayausi, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, república del Ecuador, ha incursionado en un sostenido apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente.

Basada en el principio de la solidaridad cooperativista, ha priorizado la rentabilidad social, materializada en la eficiencia de las finanzas sociales, frente a la rentabilidad financiera, generando de este modo sustentabilidad y sostenibilidad del proyecto JEP.

La visión de liderar las finanzas sociales en el país, como un aporte a la lucha contra la pobreza y al mejoramiento de la competitividad, mediante el apoyo al desarrollo del potencial productivo individual y comunitario de la gente, ha puesto de relieve la estrategia compartida de "Crecer para ser mejores", lo que le ha permitido a la JEP, alcanzar el primer lugar dentro del Ranking de las cooperativas ecuatorianas y actualmente tiene 6 oficinas en Cuenca, una en Azogues, una en la ciudad de Machala; y, la última, esta ubicada en la ciudad de Guacaleo.

---

<sup>19</sup><http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/resena-historica>

### 2.3 <sup>20</sup> VALORES CORPORATIVOS

Los directivos y colaboradores de la Cooperativa JEP Ltda., están identificados con los siguientes valores corporativos:

- ❖ Compromiso
- ❖ Puntualidad
- ❖ Solidaridad
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Honestidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Prudencia Financiera

La ejecución de los valores se expresan a través de los principios cuyo cumplimiento se persigue en base a la filosofía de los fundadores, esto es: “Lograr con la Cooperativa el bienestar e igualdad de los socios”.

Hoy la filosofía institucional es “convertirse en una empresa modelo en la autogestión asociativa, líder en la administración y manejo de las finanzas sociales”, considerando para ello:

- Que el éxito de la entidad se propaga, sólo si existe calidad humana;
- Que la preocupación de la Cooperativa es el bienestar de sus socios, directivos y colaboradores;
- Que la obligación corporativa de la Institución es generar y entregar productos y servicios de calidad;
- Que el compromiso de la Cooperativa es la superación constante; y,
- Que la meta de la Cooperativa es trabajar día a día por la excelencia, es decir “crecer para ser mejores”.

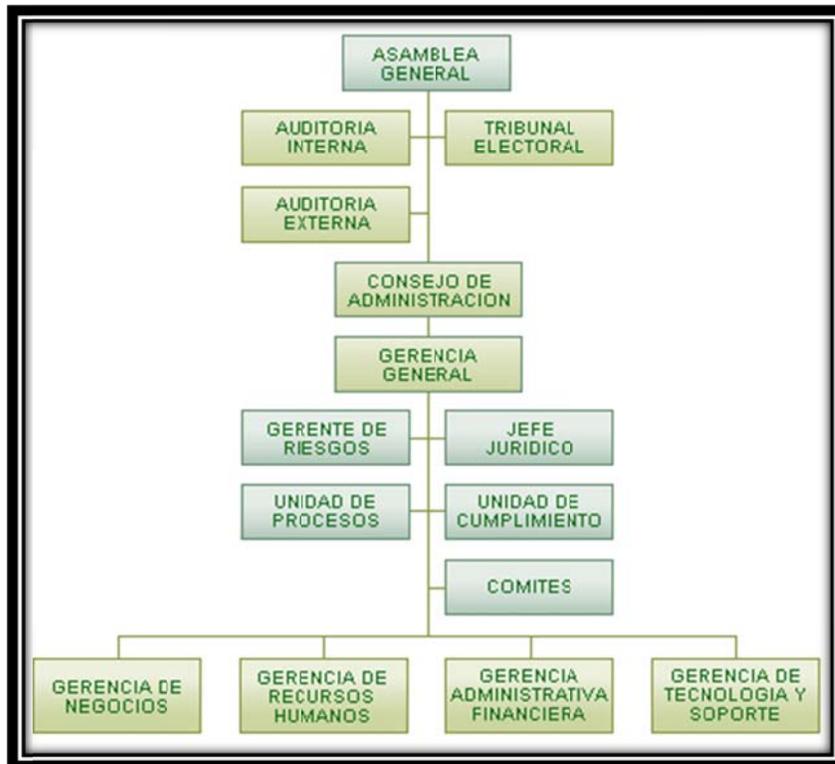
---

<sup>20</sup><http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/valores-corporativos>

## 2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 21” Organigrama

La máxima dirección en la Cooperativa JEP son los Socios a través de la Asamblea General que se reúne de forma semestral, en la cual se informan todos los aspectos relevantes a la parte financiera, a continuación se expone el organigrama de la JEP.



### 21” ASAMBLEA GENERAL

Es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sea concordante con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Decreto Ejecutivo 354, las normas que expida la Junta Bancaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros, aplicables al sistema cooperativo de ahorro y crédito.

La Asamblea General está integrada por 40 representantes principales y 40 suplentes.

---

<sup>21</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/asamblea\\_general](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/asamblea_general)

## **22" AUDITORIA INTERNA**

Es una actividad independiente, objetiva, de aseguramiento y consultoría creada para agregar valor y mejorar las operaciones de la Institución, ayuda a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

## **23" TRIBUNAL ELECTORAL**

El Tribunal Electoral es el encargado de llevar adelante el proceso eleccionario de los representantes a la Asamblea General, de acuerdo con lo que establezca el Reglamento de Elecciones de la Cooperativa, está conformado por 3 Socios que cumplan los requisitos establecidos para ser representantes a la asamblea General.

## **24" AUDITORIA EXTERNA**

La auditoría externa ratifica la transparencia de información de la Cooperativa, anualmente la JEP recibe visita de auditores externos cuyo propósito es el de elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la institución y de amenazas que deberían eludir, y que mediante estrategias le permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

## **25" CONSEJO DE ADMINISTRACION**

Es el órgano directivo y administrativo de la Cooperativa, está integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes, duran 2 años en sus funciones.

Algunas de sus atribuciones son las de aprobar planes patrimoniales, así como de conocer informes económicos mensuales que hacen referencia a la marcha de la Cooperativa.

---

<sup>22"</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/auditoria\\_interna](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/auditoria_interna)

<sup>23"</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/tribunal\\_electoral](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/tribunal_electoral)

<sup>24"</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/auditoria\\_externa](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/auditoria_externa)

<sup>25"</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/concejo\\_de\\_administracion](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/concejo_de_administracion)

## **<sup>26</sup> GERENCIA GENERAL**



El Gerente General es el Representante Legal de la Cooperativa, entre sus funciones está dirigir, coordinar, supervisar y controlar los procesos y actividades que garanticen el cumplimiento de la misión, de los objetivos y de las responsabilidades de la cooperativa.

## **<sup>27</sup> GERENTE DE RIESGOS**

La Gerencia de Riesgos tiene como meta administrar los riesgos inmersos en sus operaciones, esto es desarrollar y ejecutar procesos formales que permitan identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgos que la Institución asume en el manejo de sus actividades.

## **<sup>28</sup> JEFE JURIDICO**

Una de las principales funciones del departamento es brindar asesoría a los diferentes departamentos, empleados y socios, así como la coordinación con la Unidad de Cobranzas, con el fin de llevar a cabo una efectiva recuperación de cartera, de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico.

Esta unidad tiene como objetivos fundamentales, la gestión judicial y extrajudicial de la cartera de créditos que han rebasado los límites de tolerancia; así mismo está a su cargo el asesoramiento jurídico legal en los ámbitos laborales, civiles, mercantiles, inquilinato y todos aquellos que requieran los diferentes funcionarios de la Institución.

---

<sup>26</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerencia\\_general](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerencia_general)

<sup>27</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerente\\_riesgos](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerente_riesgos)

<sup>28</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/jefe\\_juridico](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/jefe_juridico)

### **<sup>29</sup> UNIDAD DE PROCESOS**

La Unidad de Procesos está orientada a la creación, actualización, optimización e implementación de los procesos de la Cooperativa, teniendo en cuenta la estructura organizacional, normativa interna, leyes y disposiciones de los organismos de control, bajo parámetros de eficiencia, eficacia, calidad y prudencia financiera, así como también la coordinación y participación en el desarrollo y actualización de la normativa interna de la Institución

### **<sup>30</sup> UNIDAD DE CUMPLIMIENTO**

El objetivo de la Unidad de Cumplimiento está dirigido a evitar que la Cooperativa sea utilizada para colocar en el sistema financiero, dinero proveniente de actividades ilícitas.

### **<sup>31</sup> COMITES**

Al interior de la cooperativa se han formado algunos comités tales como: créditos, riesgos, plan operativo anual, auditoria, ética, sistemas, activos de riesgos, con el afán de dar un seguimiento a cada uno, así como la toma de decisiones, siendo los siguientes:

- ❖ Comité de crédito
- ❖ Comité de riesgos
- ❖ Comité de seguimiento del POA
- ❖ Comité de auditoria
- ❖ Comité de ética
- ❖ Comité de sistemas
- ❖ Comité de activos de riesgo

---

<sup>29</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/unidad\\_procesos](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/unidad_procesos)

<sup>30</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/unidad\\_cumplimiento](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/unidad_cumplimiento)

<sup>31</sup> <http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/comites>

### **<sup>32</sup> GERENCIA DE NEGOCIOS**

La Gerencia de Negocios tiene como objetivo principal: planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las fuentes de negocios de la Institución, contribuyendo en la solvencia, rentabilidad y calidad de los productos financieros, buscando el continuo mejoramiento de los servicios prestados a sus socios, mediante la administración eficiente y eficaz de todos los procesos que da la cooperativa

### **<sup>33</sup> GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Es responsable de la adecuada administración de los subsistemas de Recursos Humanos, buscando un mejoramiento continuo, planificando, organizando, dirigiendo y aplicando las mejores técnicas para lograr potencializar el talento humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento.

Su reto es que la Cooperativa cuente con un conjunto de colaboradores, con: habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos y metas trazadas y en consecuencia con la misión de la cooperativa.

### **<sup>34</sup> GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

Esta Gerencia es responsable de planificar, organizar, dirigir y supervisar los planes estratégicos, presupuestarios y políticas contables - financieras en condiciones acordes a las disposiciones legales, normas de solvencia y prudencia financiera, principios del cooperativismo y necesidades de la Cooperativa, optimizando la utilización de los recursos económicos y materiales.

Asegura la solidez financiera y el cumplimiento de las políticas, estrategias y objetivos de la Cooperativa; formula, revisa y adecua el marco financiero normativo de la Cooperativa.

---

<sup>32</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerencia\\_negocios](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerencia_negocios)

<sup>33</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerencia\\_rr.hh](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerencia_rr.hh)

<sup>34</sup> [http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia\\_administrativa\\_financiera](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia_administrativa_financiera)

## <sup>35</sup> **GERENCIA DE TECNOLOGIA Y SOPORTE**

La tecnología es la columna vertebral de toda institución, razón por la cual la Gerencia de Tecnología y Soporte está en constante innovación de conocimientos y actualización tanto del hardware, como del software y comunicaciones.

---

<sup>35</sup>[http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerencia\\_tecnologia\\_soporte](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/gerencia_tecnologia_soporte)

**2.5 ESTRUCTURA DE LAS AGENCIAS DE LA COOPERATIVA JEP QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD DE CUENCA**

<b>AGENCIA PRINCIPAL</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	<b>SAYAUSI</b>
<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>
1	Jefe de Agencia
1	Información de créditos
6	Asesores Financieros
1	Asesor Comercial
1	Liquidador
1	Digitador
1	Registrador
2	Cobranzas
4	Servicio al Cliente
1	Inversiones
1	Jefe de cajas
6	Cajeros
4	Guardias
<b>TOTAL COLABORADORES</b>	<b>30</b>

Fuente: Datos obtenidos en la cooperativa Jep

Elaborado Por: Las Autoras

## SUCURSAL 1

<b>UBICACIÓN</b>	<b>SUCRE Y GENERAL TORRES</b>
<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>
1	Presidente
1	Gerente General
1	Asistente de Gerencia
1	Gerente Financiero
1	Gerente de Tecnología y Soporte
1	Jefe de Desarrollo
4	Programadores
1	Administrador de Redes
2	Asistente de Redes
1	Jefe de Soporte/DBA
4	Asistente de Tecnología
1	Asistente de Base de Datos
1	Gerente de Recursos Humanos
4	Auxiliares
1	Jefe de Marketing
1	Diseñadora
1	Asistente de Marketing
1	Tesorería
1	Asistente de tesorería
1	Jefe de Operaciones

3	Asistentes de operaciones
1	Jefe de Procesos
1	Asistente de procesos
1	Gerente de Negocios
1	Asistente de negocios
1	Gerente de Riesgos
3	Asistentes de riesgos
1	Auditora
2	Asistentes de auditoria
1	Contadora
6	Auxiliares
1	Jefe de Cumplimiento
1	Jefe de Cobranzas
1	Asistente de Compras
1	Jefe Jurídico
4	Asistentes jurídicos
1	Información de créditos
1	Jefe de Agencia
1	Jefe de créditos
7	Asesores Financieros
1	Asesor Comerciales
1	Liquidador
1	Digitador y registrador
2	Cobranzas

1	Recepción
1	Inversiones
1	Seguros
4	Servicio al Cliente
1	Jefe de cajas
14	Cajeros
4	Guardias
<b>TOTAL COLABORADORES</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos en la cooperativa Jep

Elaborado Por: Las Autoras

<b>SUCURSAL 2</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	<b>9 DE OCTUBRE</b>
<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>
1	Jefe de Agencia
1	Información de créditos
8	Asesores Financieros
1	Asesor Comercial
1	Liquidador
1	Digitador
1	Registrador
2	Cobranzas
1	Oficial de Cumplimiento
4	Servicio al Cliente
1	Inversiones
1	Jefe de cajas
13	Cajeros
4	Guardias
<b>TOTAL COLABORADORES</b>	<b>39</b>

Fuente: Datos obtenidos en la cooperativa Jep

Elaborado Por: Las Autoras

<b>SUCURSAL 3</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	<b>FERIA LIBRE</b>
<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>
1	Jefe de Agencia
1	Información de créditos
7	Asesores Financieros
1	Asesor Comercial
1	Liquidador
1	Digitador
1	Registrador
2	Cobranzas
4	Servicio al Cliente
1	Inversiones
1	Jefe de cajas
12	Cajeros
4	Guardias
<b>TOTAL COLABORADORES</b>	<b>37</b>

Fuente: Datos obtenidos en la cooperativa Jep

Elaborado por: Las Autoras

<b>SUCURSAL 4</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	<b>BALZAY</b>
<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>
1	Jefe de cajas
2	Servicio al Cliente
7	Cajeros
3	Guardias
<b>TOTAL COLABORADORES</b>	<b>13</b>

Fuente: Datos obtenidos en la cooperativa Jep

Elaborado por: Las Autoras

<b>SUCURSAL 5</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	<b>PATAMARCA</b>
<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>
1	Jefe de Agencia
1	Información de créditos
7	Asesores Financieros
1	Asesor Comercial
1	Liquidador
1	Digitador
1	Registrador
2	Cobranzas
4	Servicio al Cliente
1	Inversiones
1	Jefe de cajas
8	Cajeros
4	Guardias
<b>TOTAL COLABORADORES</b>	<b>33</b>

Fuente: Datos obtenidos en la cooperativa Jep

Elaborado por: Las Autoras

<b>SUCURSAL 6</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	<b>AZOGUES</b>
<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>
1	Jefe de Agencia
1	Información de créditos
8	Asesores Financieros
1	Asesor Comercial
1	Liquidador
1	Digitador
1	Registrador
2	Cobranzas
4	Servicio al Cliente
1	Inversiones
1	Jefe de cajas
5	Cajeros
4	Guardias
<b>TOTAL COLABORADORES</b>	<b>31</b>

Fuente: Datos obtenidos en la cooperativa Jep

Elaborado por: Las Autoras

<b>SUCURSAL 7</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	<b>GUALACEO</b>
<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>
1	Jefe de Agencia
1	Información de créditos
8	Asesores Financieros
1	Asesor Comercial
1	Liquidador
1	Digitador
1	Registrador
2	Cobranzas
4	Servicio al Cliente
1	Inversiones
1	Jefe de cajas
4	Cajeros
4	Guardias
<b>TOTAL COLABORADORES</b>	<b>30</b>

Fuente: Datos obtenidos en la cooperativa Jep

Elaborado por: Las Autoras

<b>SUCURSAL 8</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	<b>MACHALA</b>
<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>	<b>CARGO</b>
1	Jefe de Agencia
1	Información de créditos
8	Asesores Financieros
1	Asesor Comercial
1	Liquidador
1	Digitador
1	Registrador
2	Cobranzas
4	Servicio al Cliente
1	Inversiones
1	Jefe de cajas
5	Cajeros
4	Guardias
<b>TOTAL COLABORADORES</b>	<b>31</b>

Fuente: Datos obtenidos en la cooperativa Jep

Elaborado por: Las Autoras

# CAPITULO

## III

### **3. FACTORES ESTRATEGICOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

##### **3.1.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo primordial de la administración de recursos humanos se basa en mantener a las personas en la organización, trabajando y dando todo de sí.

##### **3.1.1.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

- Presta servicios a toda la cooperativa, como son a gerentes, jefes, dirigentes y a todos los colaboradores.
- Describe las cualidades necesarias que debe cumplir una persona para ocupar un cargo en la cooperativa.
- Describe las responsabilidades que debe cumplir el colaborador en la actividad que realiza.
- Reclutamiento idóneo para cada uno de los puestos.
- Evalúa el desarrollo de las actividades de los colaboradores.
- Desarrolla sistemas de capacitación que permita mejorar los conocimientos de los colaboradores.
- Realiza pruebas psicológicas con el fin de crear un ambiente de confianza, armonía y amistad.
- Establece los horarios de trabajo.
- Analiza, verifica las carpetas de solicitud de empleo.
- Realiza evaluaciones del periodo de prueba del colaborador.
- Supervisa el trabajo de los empleados.
- Medición de rendimiento.
- Medición de satisfacción laboral.
- Distribución de políticas que maneja la cooperativa a todos los colaboradores.
- Interactúa con los empleados para que existan una buena comunicación.
- Premiación a colaboradores.

### **3.1.1.2 COMPOSICION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El departamento de recursos humanos está compuesto por las siguientes áreas:

- **SISTEMA DE NOMINAS**

- Realiza sistemas de capacitación
- Realizan la verificación de carpetas de solicitudes de empleo.
- Establece horarios de trabajo para cada colaborador.
- Ejecuta Pruebas psicológicas.

- **SELECCIÓN**

El proceso de selección se basa en la recolección de información de cada uno de los candidatos a los diferentes puestos a ocupar, de la misma manera analiza los datos y determinan los candidatos que deben ser contratados.

El análisis lo realiza en función a que el candidato cumpla con las exigencias, perfil deseado para el cargo vacante, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia del desempeño del personal.

- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es el que se encarga de ver el sistema total de la cooperativa, su objetivo es la de mejorar la eficacia de la empresa mediante reconstrucciones de mejoramiento en los procesos y estructura de la organización.

También ayuda a verificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para saber su rendimiento en su totalidad tanto en el interior como exterior de la misma.

- **CAPACITACION**

Es el área que se encarga de capacitar a los colaboradores dependiendo el cargo que ocupa, de la misma manera proporciona programas que fueron desarrollados para ayudar al desempeño de las actividades permitiendo a la cooperativa obtener mayor productividad.

El fin de estos sistemas de capacitación se basa en mejorar los conocimientos de los colaboradores alcanzando la eficiencia en el desarrollo de cada una de las actividades que realiza

### **3.1.1.3 ¿COMO APORTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A LA COOPERATIVA?**

Entre los aportes del departamento de recursos humanos podemos destacar:

- Influye sobre los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos y metas de la cooperativa.
- Ayuda siempre en el desarrollo de los colaboradores
- Realiza el incremento de políticas de la cooperativa
- Influye sobre el cuidado de los colaboradores.
- Fomenta el cumplimiento de las leyes de la cooperativa y el estado.

### **3.1.2 <sup>36</sup>POLITICAS LABORALES**

Las políticas laborales que se manejan en la cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista son:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y su Reglamento; el Código del Trabajo; el Estatuto de la Cooperativa y sus Reglamentos; el Contrato Individual de Trabajo; el presente Reglamento y demás disposiciones vigentes para la Institución.
- b) Desempeñar con responsabilidad y eficiencia las funciones del puesto asignado de acuerdo con las leyes y disposiciones de sus superiores jerárquicos.
- c) Cumplir y respetar las órdenes legítimas impartidas por sus superiores jerárquicos.

d) Elaborar informes, dictámenes, solicitudes, correspondencia, etc., en el menor tiempo posible, priorizando y manteniendo su importancia

e) Responsabilizarse por la conservación de los valores, documentos, útiles de escritorio, equipos, muebles y bienes en general, confiados a su custodia, administración y utilización.

f) Cumplir con la jornada de trabajo establecida en la Institución de acuerdo al Código del Trabajo y el presente Reglamento Interno, esto es de 8 (ocho) horas diarias.

En casos especiales la Gerencia o la Jefatura de Recursos Humanos, podrán establecer un horario diferente, de acuerdo a las necesidades de la Institución, previa aprobación de la Dirección Regional de Trabajo del Austro.

g) Mantener en forma permanente, la consideración y cortesías debidas en sus relaciones con el público, compañeros de trabajo, superiores y subalternas.

h) Llevar a conocimiento de sus superiores los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daños a la Institución.

i) Mantener en reserva la información relacionada con la Cooperativa, que no deba ser de dominio público así como de abstenerse de aprovecharla para fines personales o de terceros indebidamente.

j) Registrar el ingreso a la Institución y salida diaria, para el ejercicio de sus funciones.

k) Registrar la salida e ingreso cuando se retirare temporalmente de sus actividades por permiso concedido por el Departamento de Recursos Humanos, siempre que el permiso sea de una hora o más.

l) Portar en un lugar visible la tarjeta de identificación, durante la jornada diaria de trabajo.

- m) Cumplir con las normas de seguridad, higiene industrial, acatar las instrucciones del Plan de Defensa Civil para Emergencias de la Institución así como de la de sus compañeros de trabajo, conforme las normas legales y dictámenes de la Institución.
- n) Reemplazar, en forma temporal o definitiva, por necesidades de la Institución a otros compañeros (empleados o trabajadores) y realizar las funciones que les asigne o encomienden los jefes inmediatos, respetándose lo pactado en el Contrato Individual.
- o) Presentar hasta el 31 de enero de cada año, una declaración juramentada de patrimonio y rentas.
- p) Someterse periódicamente a los exámenes médicos que la Cooperativa ordene, en todas las ocasiones que crea conveniente.
- q) Acudir al cumplimiento de sus funciones con el uniforme respectivo o ropa de trabajo otorgados por la Institución.
- r) Registrar en las oficinas del Departamento de Recursos Humanos su domicilio y dar aviso inmediato de cualquier cambio que ocurra. En consecuencia, en caso de cualquier comunicación que se dirija al empleado o trabajador, se entenderá válidamente notificada y enviada a éste, si se dirige a la última dirección que el trabajador tenga registrada en la Cooperativa.
- s) Comunicar al Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa, inmediatamente que se produzcan cambios de su estado civil, fallecimiento de hijos o padres, nacimiento de hijos, con el fin de que la Cooperativa pueda actualizar sus registros para los efectos en que tales hechos incidan.
- t) Asistir con puntualidad al trabajo, según el horario asignado y debidamente preparado para iniciar su labor diaria.
- u) Respetar el tiempo y horario asignado para el lunch.

v) Dar aviso al Jefe de Recursos Humanos, por cualquier medio y al inicio de la jornada laboral, en caso de no poder asistir al trabajo por enfermedad u otra causa.

w) Someterse a los controles, cateos y demás medidas indicados por la Cooperativa, para evitar sustracciones de objetos u otras irregularidades en materia de seguridad a nivel Institucional.

x) Asistir con puntualidad e interés a los cursos especiales de capacitación, entrenamiento o perfeccionamiento organizados e indicados por la Cooperativa, dentro o fuera de su recinto, a los que se les invita o se les indica participar.

## **DE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS**

**Art. 19.-** Son derechos de los empleados y trabajadores de la Cooperativa:

a) Hacer uso de sus vacaciones anuales de acuerdo con el calendario establecido para el efecto y las demás normas constantes en este Reglamento.

b) Gozar de licencia, con o sin sueldo;

c) Hacer uso de las prestaciones legales, de acuerdo con las disposiciones que al respecto tiene el Código del Trabajo y la Institución.

d) Recibir estímulos cuando en el desempeño de sus funciones han demostrado eficiencia, responsabilidad y puntualidad, así como también cuando el empleado o trabajador se destaque en un trabajo específico.

e) Gozar de estabilidad en sus puestos; sólo podrán ser separados de su trabajo por incumplimiento a este Reglamento, al Código del Trabajo y demás disposiciones establecidos por la Institución.

f) Recibir en forma obligatoria capacitación y adiestramiento, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y efectividad en el desempeño de sus funciones en la Institución;

g) Los demás derechos establecidos en las Leyes y los Reglamentos especiales.

## **DE LAS PROHIBICIONES**

**Art. 20.-** Además de las prohibiciones constantes en el Código del Trabajo a los empleados y trabajadores están particularmente prohibidos:

1) Intervenir, tramitar o resolver asuntos relacionados con la Cooperativa y que son distintos a los inherentes con la función que desempeñan, en los que están personalmente interesados o lo estén sus cónyuges o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

2) Solicitar o recibir obsequios, comisiones o recompensas de cualquier clase, que se les ofrezcan como retribuciones por actos inherentes a su puesto o función.

3) Atentar contra el prestigio de la Institución o la de sus integrantes.

4) Ejercer durante las jornadas de trabajo, en las oficinas de la Institución, actividades particulares ajenas al ejercicio de sus funciones.

5) Prestarse dinero entre compañeros de trabajo, organizar, promover o realizar en los locales de la Cooperativa, ventas, rifas, colectas, apuestas y actividades análogas con o sin fines de lucro, sin contar con autorización del Departamento de Recursos Humanos.

6) Recibir visitas o mantener charlas personales en horas de trabajo.

7) Abandonar injustificadamente, su lugar de trabajo.

- 8) Suplantar firmas, alterar documentos o firmar el control de asistencia de otra persona.
- 9) Retardar o negar, injustificadamente, el despacho de los asuntos de prestación de los servicios a que estén obligados, de acuerdo con las funciones de su puesto.
- 10) Permanecer en las oficinas de la Cooperativa después de las horas de labores y durante los días feriados, salvo en los casos en que lo exijan las necesidades del servicio y el empleado esté autorizado para ello.
- 11) Ingerir bebidas alcohólicas, fumar, consumir drogas, masticar chicle, comer en las oficinas, durante los horarios de atención al público o fuera de ellos.
- 12) Utilizar la denominación del cargo, oficinas y locales de la Institución, para hacer proselitismo político o religioso, durante las jornadas de trabajo; político o religioso, durante las jornadas de trabajo.
- 13) Publicar estudios o artículos, dictar charlas y conferencias, o participar activamente en otros eventos, seminarios, simposios, etc., relacionados con la Cooperativa o con las áreas de su competencia, a menos que cuente con autorización de Gerencia General para cada ocasión.
- 14) Hacer declaraciones públicas sobre asuntos relacionados con la Institución sin estar autorizados por el Gerente General, en cada caso.
- 15) Manejar sus ingresos y finanzas personales, involucrándose en situaciones desagradables con la Cooperativa, familiares o acreedores. El sobreendeudamiento es una muestra clara de una mala administración financiera personal.
- 16) Introducir en la Institución archivos digitales o literaturas obscenas, pornográficas antipatrióticas o lesivas a los intereses institucionales, de sus directivos, colaboradores o socios.
- 17) Mantener enamoramientos o noviazgos entre empleados y/o trabajadores de la Cooperativa.

- 18) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político partidista de cualquier naturaleza o utilizar con este fin vehículos u otros bienes de la Cooperativa.
- 19) Utilizar las oficinas o locales de la Institución para actividades ajenas a sus funciones específicas, salvo autorización expresa del Gerente General.
- 20) Realizar o participar en el interior de la Institución o su puesto de trabajo, cualquier tipo de juegos de azar, o de otra naturaleza que son prohibidos por la Ley.
- 21) Utilizar los vehículos, bienes, máquinas, equipos y materiales de la Cooperativa en actividades distintas a la prestación de servicios de la Institución y fuera de las horas laborales, sin autorización.
- 22) Entregar las llaves de los vehículos, maquinarias o equipos a personas no autorizadas sin que exista autorización superior por escrito disponiendo dicha acción.
- 23) Abandonar los vehículos, maquinaria, equipos, materiales, etc., en sitios en donde no exista la seguridad del caso.
- 24) Ofender, amenazar, hostilizar, coaccionar o agredir de palabra u obra a directivos, representantes, funcionarios, socios, compañeros de trabajo, dentro o fuera de las dependencias de la Cooperativa.
- 25) Todas las demás acciones u omisiones que signifiquen indisciplina, inmoralidad, falta de lealtad, de probidad, abuso de confianza, intriga, deshonestidad o dolo contra la Cooperativa, sus representantes, funcionarios, socios o trabajadores.
- 26) Utilizar en los computadores de la Institución, medios magnéticos de almacenamiento digital contaminados con virus informáticos de cualquier clase o ingresar a páginas peligrosas de la Web, sin las debidas precauciones.
- 27) Todo lo demás que esté contemplado en el Código del Trabajo, en los Estatutos y Reglamentos de la Cooperativa.

## **DE LA ASISTENCIA DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES**

**Art. 21.-** Los empleados y trabajadores registrarán su asistencia al trabajo, con sujeción a las políticas, procedimientos y excepciones que establezca la Administración.

**Art. 22.-** El Jefe de Recursos Humanos y Jefes Departamentales de cada unidad administrativa o quien haga las veces, serán responsables del control de la asistencia, permanencia y puntualidad de los empleados y trabajadores.

El Jefe de Recursos Humanos o encargado, deberá controlar la asistencia del personal mediante el respectivo sistema de control, para aplicar las correspondientes sanciones.

**Art. 23.-** Los atrasos injustificados, las inasistencias injustificadas, las salidas no autorizadas y las comisiones en el registro de asistencia, dan lugar al descuento de los haberes.

**Art. 24.-** El personal estará sujeto al descuento en su remuneración mensual por el déficit que arroje el control de asistencia, de acuerdo a las políticas que establezca la administración. Se entiende como déficit a todo el tiempo no laborado dentro de la jornada sin justificación. Así también, forma parte del déficit el tiempo de permisos que sobrepasen las tres (3) horas en el mes calendario.

**Art. 25.-** La ausencia del empleado o trabajador comprobado por controles intempestivos se sancionará con el 10% de su remuneración.

**Art. 26.-** Los Jefes Departamentales pueden conceder al personal a su cargo, autorización para ingresar con retraso al trabajo por razones justificadas, siempre que lo comunique de manera previa, por casos imprevistos debidamente justificados, debiendo el responsable de la autorización reportar al Departamento de Recursos Humanos por escrito.

Esta misma facultad con iguales condiciones, podrá ser ejercida para la salida anticipada del centro de trabajo.

**Art. 27.-** La ausencia al trabajo por enfermedad hasta por el tiempo de tres días, será justificado con la certificado médico otorgado por las unidades médicas de la Institución o el IESS. Cuando la atención hubiese sido prestada por un médico particular, el certificado deberá ser autenticado por una unidad médica del IESS.

**Art. 28.-** La falta al trabajo por calamidad doméstica, deberá ser debidamente justificada por escrito ante la Jefatura de Recursos Humanos; y se contará a partir del día en que sucedió el hecho.

**Art. 29.-** Todos los empleados y trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA” Ltda., tendrán la obligación de permanecer en su lugar de trabajo durante la jornada normal; para salir de las oficinas solicitarán permiso a su Jefe Departamental y autorización a la Jefatura de Recursos Humanos o encargado.

El tiempo que dure el permiso, será recuperado en días normales de trabajo sin considerarse horas suplementarias y/o extraordinarias.

## **DE LOS SOBRETIEMPOS**

**Art. 30.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA” Ltda., pagará a favor de los empleados y trabajadores, por trabajos realizados en horas suplementarias o extraordinarias previamente autorizadas, que sobrepasen la jornada diaria legal, de acuerdo a las disposiciones vigentes.

En ningún caso, podrá pagarse más de 12 horas semanales o 48 horas mensuales, por trabajos extraordinarios.

La autorización para realizar trabajos extraordinarios o suplementarios, únicamente podrá conceder Gerencia General o el Jefe de Recursos Humanos, previo memorando escrito, solicitado por el Jefe Departamental respectivo o previa disposición escrita.

**Art. 31.-** Si por alguna circunstancia técnica o de fuerza mayor el personal, llegase a laborar más de 12 horas semanales o 48 horas mensuales por trabajos extraordinarios, no se aplicará la restricción del artículo anterior.

**Art. 32.-** A los trabajadores que sin autorización expresa previa o justificación fidedigna, permanezcan en los locales de la Cooperativa, fuera de la jornada legal de trabajo, no se les reconocerá pago por sobre tiempo laborado.

**Art. 33.-** Los empleados y trabajadores disponen de 30 minutos como tiempo destinado al refrigerio, el mismo que no es considerado como parte de la jornada de trabajo.

**Art. 34.-** El personal de la Cooperativa que trabaja en base a turnos rotativos, cuando laboraren los días sábados y domingos, tendrán cualquier día de la semana como de descanso sustitutorio de éstos. Si por razones técnicas de distribución del trabajo no se pudieran sustituir los días laborados, éstos serán pagados como tiempo extra.

**Art. 35.-** El personal de confianza y mandos medios no percibirán horas extras por ningún concepto y estarán sujetos a lo que determina el artículo 58 del Código del Trabajo.

### **DE LAS VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS DE LAS VACACIONES**

**Art. 36.-** Los empleados o trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA” Ltda., tendrán derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables, sin embargo a solicitud escrita del trabajador o empleado y con autorización del Jefe de Recursos Humanos, de la que quede constancia también escrita puede ser fraccionado en lapsos no menores de siete (7) días calendario.

Los trabajadores y empleados que están prestando servicios a la Cooperativa por más de 5 años, a partir del sexto año, tendrán derecho a un día adicional por cada uno de los años excedentes, con límite máximo 15 días adicionales, en total no pasarán de 30 días, salvo convenio de las partes. Los días adicionales es facultativo para el empleador otorgarlas o pagarlas.

**Art. 37.-** Para hacer uso de las vacaciones los empleados y trabajadores de la Cooperativa, deberán sujetarse a las disposiciones que establece el Código del

Trabajo y deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Que hayan trabajado doce meses continuos en la Institución.
- b) Que la solicitud sea aprobada por el Jefe Inmediato y el Jefe de Recursos Humanos, de conformidad con el calendario anual de vacaciones, elaborado por la Jefatura de Recursos Humanos.
- c) Que la solicitud se presente por lo menos con 30 días de anticipación previa su aprobación por el Departamento de Recursos Humanos.

La fecha de inicio del descanso se fijará por acuerdo entre el trabajador o empleado y el Jefe de Recursos Humanos, teniendo en cuenta las necesidades y los intereses de la Institución. A falta de acuerdo decidirá Gerencia General.

**Art. 38.-** Se suspenderán las vacaciones únicamente por necesidad de servicio y se procederá de acuerdo al Código del Trabajo.

**Art. 39.-** Para ajustarse al calendario elaborado por la Jefatura de Recursos Humanos, un empleado o trabajador que haya hecho uso anticipado de sus vacaciones y se separe de la Institución, en la liquidación de haberes se deberá descontar los días gozados en exceso.

## **DE LAS LICENCIAS**

**Art. 40.-** Licencia es la autorización concedida por el empleador al empleado o trabajador, para salir en un tiempo determinado, por diversas circunstancias, con o sin pago de remuneración.

**Art. 41.-** Se concederá licencia con sueldo en los siguientes casos:

**a)** Por enfermedad no profesional hasta sesenta días en un año calendario, pudiendo este derecho acumularse hasta por ciento veinte días, en caso de no haber hecho uso del mismo, el año inmediato anterior. Para concederla se requerirá del certificado médico que confiera la Unidad Médica de la Institución o del IESS. Se aceptará el certificado conferido por un médico que no pertenezca a la Institución o al IESS, en los siguientes casos:

- Cuando se ocupen los servicios profesionales particulares, el empleado o trabajador podrá legalizar la certificación por intermedio de la unidad médica especializada de la Institución o del IESS., dentro del plazo de 48 horas, caso contrario su ausencia será considerada como injustificada.
- Sí el paciente residiere o estuviere en lugares que la Institución o el I.E.S.S., no disponga de servicios médicos.

**b)** Por calamidad doméstica en los siguientes casos:

- Enfermedad o accidentes graves del cónyuge o conviviente, padres e hijos, hasta un día.
- Fallecimiento del cónyuge o conviviente, así como de los parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, tres días.

- Por incendios, inundaciones, y en general por los siniestros que afecten gravemente la propiedad o los bienes del empleado o trabajador, hasta por tres días; y ,
- Por notificaciones judiciales se podrá conceder licencia por el tiempo necesario dependiendo de cada caso. Los plazos de éstas licencias se contarán a partir de la fecha en que suceda la calamidad doméstica.

c) Por matrimonio del empleado o trabajador tres días.

d) Por maternidad durante dos semanas anteriores y diez posteriores al parto, salvo lo previsto en el Código del Trabajo.

**Art. 42.-** Se concederá licencia sin sueldo para efectuar estudios regulares en universidades y en escuelas politécnicas del País o en el Exterior, la misma que será autorizada por Gerencia General y la Jefatura de Recursos Humanos.

Quienes gozaren de licencias sin sueldo seguirán manteniendo la relación de dependencia de la Cooperativa, para efectos del cómputo de los años de servicio.

---

<sup>36</sup>FUENTE: entregada por la cooperativa

### **3.2 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS QUE MANEJA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

- Para la selección de personal que trabajaran en la cooperativa se basan en un proceso de selección que es reunir la información de los candidatos y determinar quién es la persona más idónea para ocupar el cargo vacante.
- Las evaluaciones se realizan a cada uno de los candidatos posibles a ingresar en la cooperativa. Este proceso de selección está a cargo del Jefe de área, Gerente de recursos humanos y Gerente laboral quienes realizan las evaluaciones a cada uno de los candidatos posibles a ingresar a trabajar en la cooperativa.
- Las entrevistas lo realizan con el fin de obtener información sobre experiencia, formación, desarrollo de competencias, factores personales. La entrevista está en función del perfil que se está buscando; pues la empresa tiene bien definido el porqué y paraqué se realiza una entrevista.
- Para determinar el cumplimiento de las tareas encomendadas a los colaboradores y la eficiencia de esta lo realiza mediante el seguimiento en evaluaciones del periodo de prueba y evaluaciones laborales por competencia.
- Realizan supervisión del trabajo de los empleados constantemente, esto lo hace el jefe inmediato del colaborador.
- La medición del rendimiento de los colaboradores lo realizan a través de las evaluaciones del desempeño.
- Al momento de ingresar a colaborar en la cooperativa reciben capacitación adecuada, dependiendo del cargo se estima el tiempo y el responsable de la capacitación.
- La capacitación al personal va de acuerdo a su cargo, al plan o desarrollo que se requiera.
- La capacitación se lleva a cabo mediante centros externos o personal interno con experiencia en el área que se requiere capacitar
- Para el desarrollo del colaborador va de acuerdo al plan anual de capacitación, y lo indicado por su jefe inmediato.

- Para la medición de satisfacción del personal se basa en encuestas de clima laboral y encuestas realizadas de marketing.
- Para determinar el porcentaje de empleados satisfechos se analiza los resultados de las encuestas de clima laboral.
- La motivación al personal se efectúa por medio de promociones, asensos, incentivos tanto de manera interna como externa.
- La participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa se basa a través de la mejora continua y la cultura de innovación (SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD).
- Cuando una persona llega en condiciones impropias a laborar se procede con un llamado de atención, consultando el motivo por los que llega en esas condiciones desfavorables.
- El estrés de un colaborador se maneja a través de comunicación efectiva, y es muy necesario atenderlo ya que en un futuro puede desencadenar más problemas en su trabajo.
- Para mantener informados a los colaboradores sobre lo que sucede en la empresa lo realiza a través de correos electrónicos.

### **3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA JEP.**

El análisis de la situación actual del colaborador de la COOPERATIVA JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA se realizara a través de las encuestas.

Para esto se calculará la muestra sobre los 252 colaboradores que laboran en la agencia principal y las 5 sucursales que funcionan en la ciudad de Cuenca, las mismas que están ubicadas en diferentes lugares estratégicos.

#### **3.3.1 CALCULO DE MUESTRA**

Para el análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores de la cooperativa, se aplicará la fórmula del tamaño de la muestra para la población de 252 colaboradores

de la Ciudad de Cuenca; con el fin de obtener el número de encuestas que se realizará a los empleados; la cual especificamos a continuación.

### 3.3.1.1 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

**Formula:**

$$n = \frac{N \cdot z^2 (p \cdot q)}{e^2 (N-1) + z^2 (p \cdot q)}$$

**n** = número de elementos de la muestra.

**N** = número de elementos del universo.

**z** = nivel de confianza.

**p, q** = probabilidad con la que se presenta el fenómeno.

**e** = margen de error permitido.

### 3.3.1.2 APLICACIÓN DE LA FORMULA

**n** =

**N** = 252

**z** = **1.96** (nivel de confianza 95%)

**p** = 0.5

**q** = 0.5

**e** = 5%

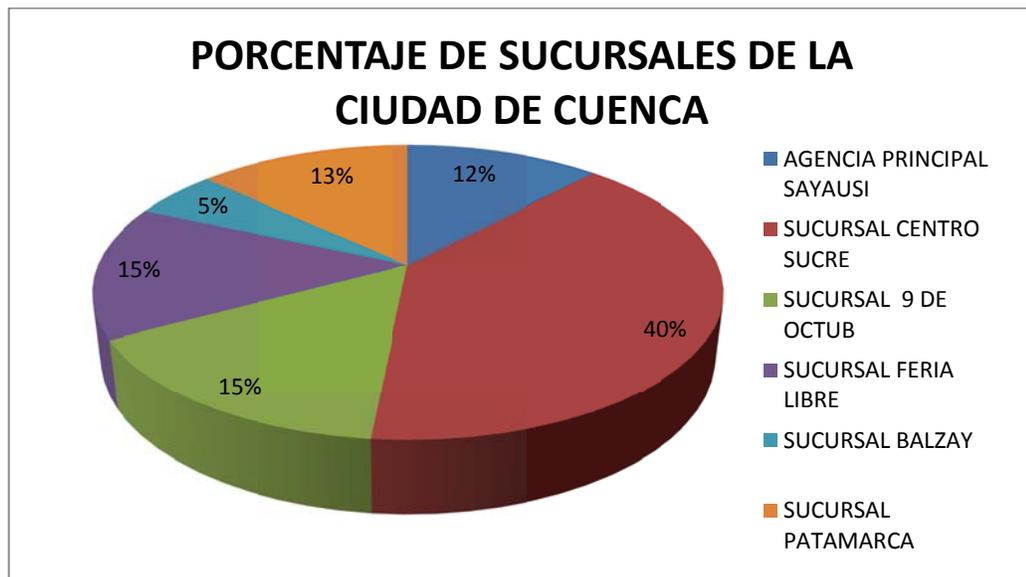
$$n = \frac{252*(1.96)^2 (0.5*0.5)}{(0.05)^2 (252-1)+ (1.96)^2 (0.5*0.5)}$$

$$n = \frac{242.0208}{1.5879}$$

1.5879

n = 153

### 3.3.1.3 PORCENTAJE DE SUCURSALES DE LA CIUDAD DE CUENCA



### 3.3.1.4 ENCUESTAS A REALIZAR EN CADA AGENCIA

Este porcentaje es sobre la muestra calculada anteriormente con el fin de determinar cuántas encuestas se realizarán en cada una de las agencias de la cooperativa que funciona en la ciudad de Cuenca.

AGENCIAS EN CUENCA	PORCENTAJE	NUMERO DE ENCUESTAS
AGENCIA PRINCIPAL	12%	18
SUCURSAL CENTRO	40%	61
SUCURSAL 9 DE OCTUBRE	15%	23
SUCURSAL FERIA LIBRE	15%	23
SUCURSAL BALZAY	5%	8
SUCURSAL PATAMARCA	13%	20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>153</b>

### 3.3.1.5 DISEÑO DE ENCUESTA

Somos egresadas de la carrera de Administración de Empresas, estamos realizando una investigación sobre la satisfacción del empleado.

Para su completa tranquilidad la encuesta es absolutamente anónima y los datos que Ud. aporte serán usados solo con fines de investigación. Por ello puede Ud. responder con toda sinceridad y confianza.

Lea con atención las siguientes preguntas y señale con una X a las respuestas.

- 1. SEXO:** Masculino  Femenino
- 2. ESTADO CIVIL:** Soltero(a)  Casado(a)

**3. AREA:** .....

**4. AGENCIA:** .....

**5. LE GUSTA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA**

- Me gusta mucho  Me gusta  o me gusta ni me disgusta
- Me gusta un poco  No me gusta

**6. ¿CUENTA CON OPORTUNIDADES DE ASCENSO EN SU EMPLEO?**

- SI  TALVEZ  NUNCA

**7. LE PERMITEN FORMAR PARTE EN LA TOMA DE DECISIONES QUE AFECTAN A SU TRABAJO**

- Siempre  Gran parte del tiempo
- Algunas veces  Nunca

**8. ¿COMO ES LA ACTITUD DE SU JEFE HACIA USTED?**

Siempre es justo  Usualmente justo   
A veces es justo, a veces no  A menudo es injusto   
Siempre es injusto

**9. EN GENERAL ¿COMO DESCRIBIRÍA LAS RELACIONES EN SU LUGAR DE TRABAJO ENTRE COMPAÑEROS?**

Muy buenas  Buenas  Regulares   
Malas  Muy malas

**10. ¿RECIBE LA CAPACITACION NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU TRABAJO?**

Siempre  A veces  No lo suficiente   
Nunca

**11. SI SU RESPUESTA ES POSITIVA ¿COMO LE PARECE EL TIPO DE CAPACITACION QUE LE PROPORCIONA LA COOPERATIVA?**

Excelente  Buena   
Regular  Mala

**12. LOS EQUIPOS, MUEBLES, HERRAMIENTAS, UTILES DE TRABAJO, LE PERMITE REALIZAR SU TRABAJO COMODAMENTE.**

Totalmente de Acuerdo  De acuerdo  Indiferente   
En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

**13. ¿EL ENTORNO FISICO Y EL ESPACIO EN QUE TRABAJA SON SATISFACTORIAS?**

SI  NO

**14. SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA DESCRIBA EL PORQUE?**

---

---

**15. ¿CUAL DE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS DEL TRABAJO ES LA MAS IMPORTANTE PARA USTED? ESCOJER EN ORDEN DE IMPORTANCIA, SIENDO 1 LO MENOS IMPORTANTE Y 5 LO MÁS IMPORTANTE.**

Altos ingresos       Ningún riesgo de ser despedido   
Horario flexible       Oportunidad de progreso   
Disfrute del trabajo

**16. ¿LE SATISFACE LAS CONDICIONES DE HORARIO DE TRABAJO QUE USTED CUMPLE?**

Muy Satisfecho       Bastante       Poco   
Nada

**17. ¿CONSIDERA QUE SU SALARIO VA ACORDE A LA CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO QUE REALIZA?**

Siempre       Casi siempre       A veces   
Casi nunca       Nunca

**18. ¿RECHAZARÍA OTRO TRABAJO DE MÁS REMUNERACIÓN PARA QUEDARSE EN ESTA INSTITUCION?**

Rechazaría Inmediatamente       Lo pensaría   
Sin duda Aceptaría

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

### 3.3.1.6 TABULACION DE ENCUESTAS

<b>1. SEXO</b>	
MASCULINO	80
FEMENINO	70
NO CONTESTA	3

	INO
	IO
	A

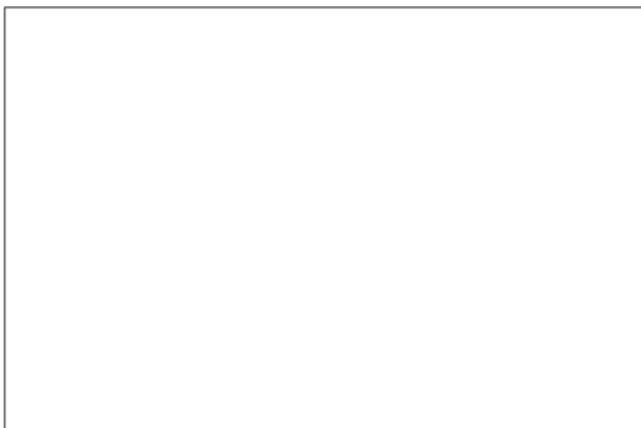
<b>2. ESTADO CIVIL</b>	
SOLTERA(O)	79
CASADA(O)	68
NO CONTESTA	10

	OLTERA(O)
	ASADA(O)
	IO
	ONTESTA

### **3. AREA**

<b>ADMINISTRATIVO</b>	<b>61</b>
-----------------------	-----------

<b>OPERATIVO</b>	<b>92</b>
------------------	-----------



### **4. AGENCIA**

<b>AGENCIA PRINCIPAL</b>	<b>18</b>
--------------------------	-----------

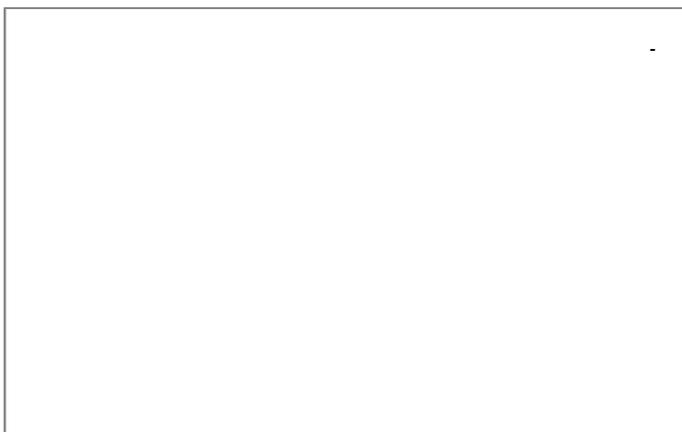
<b>SUCURSAL CENTRO</b>	<b>61</b>
------------------------	-----------

<b>SUCURSAL 9 DE OCTUBRE</b>	<b>23</b>
------------------------------	-----------

<b>SUCURSAL FERIA LIBRE</b>	<b>23</b>
-----------------------------	-----------

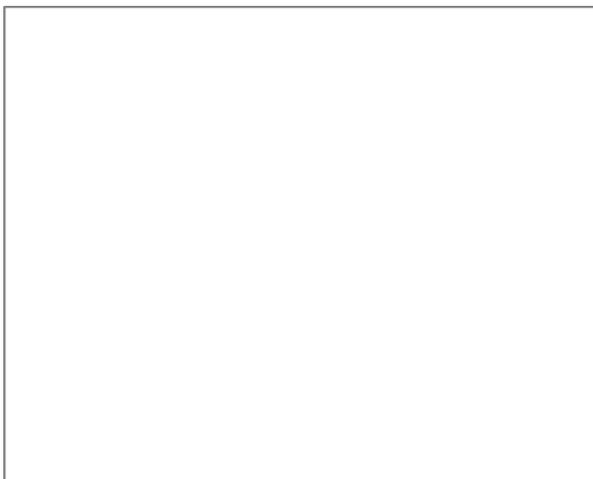
<b>SUCURSAL BALZAY</b>	<b>8</b>
------------------------	----------

<b>SUCURSAL PATAMARCA</b>	<b>20</b>
---------------------------	-----------



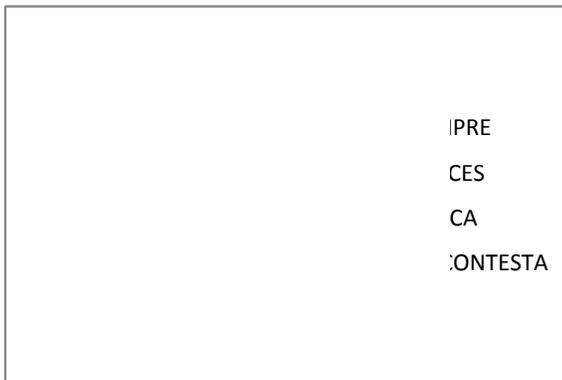
**5. LE GUSTA EL TRABAJO Q DESEMPEÑA**

ME GUSTA MUCHO	68
ME GUSTA	72
NO ME GUSTA NI ME DISGUSTA	11
ME GUSTA UN POCO	2
NO ME GUSTA	0



**6. CUENTA CON OPORTUNIDADES DE ASCENSO EN SU EMPLEO?**

SIEMPRE	59
A VECES	84
NUNCA	9
NO CONTESTA	1



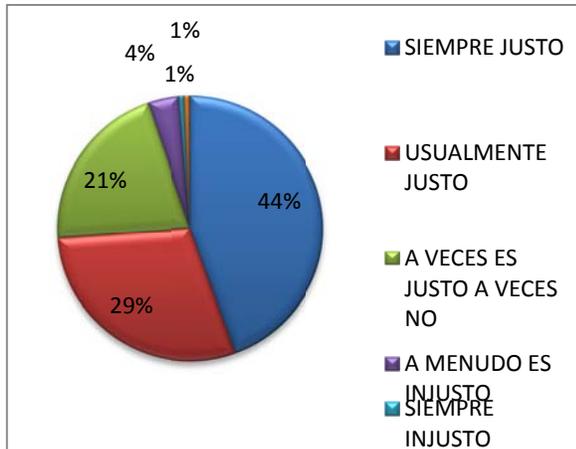
**7. LE PERMITEN FORMAR PARTE EN LA TOMA DE DECISIONES QUE AFECTAN A SU TRABAJO**

SIEMPRE	37
ALGUNAS VECES	68
GRAN PARTE DEL TIEMPO	41
NUNCA	7

SIEMPRE	37
ALGUNAS VECES	68
GRAN PARTE DEL TIEMPO	41
NUNCA	7

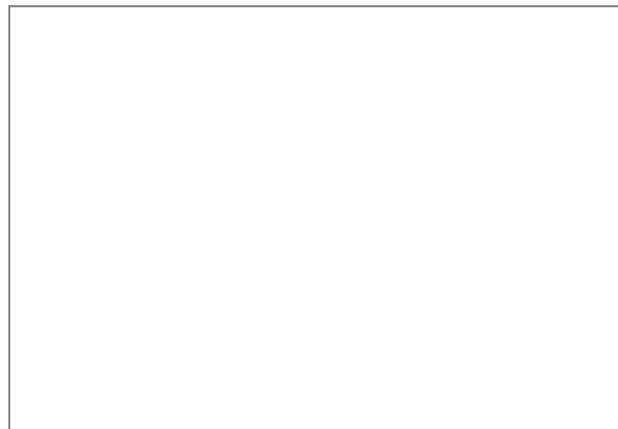
**8. COMO ES LA ACTITUD DE SU JEFE HACIA USTED**

SIEMPRE JUSTO	68
USUALMENTE JUSTO	45
A VECES ES JUSTO A VECES NO	32
A MENUDO ES INJUSTO	6
SIEMPRE INJUSTO	1
NO CONTESTA	1



**9. COMO DESCRIBIRIA LAS RELACIONES EN SU LUGAR DE TRABAJO ENTRE COMPAÑEROS**

MUY BUENAS	71
BUENAS	75
REGULARES	4
MALAS	3
MUY MALAS	0



**10. RECIBE LA CAPACITACION NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU TRABAJO**

SIEMPRE	64
A VECES	77
NO LO SUFICIENTE	11
NUNCA	1

	E
	NTE

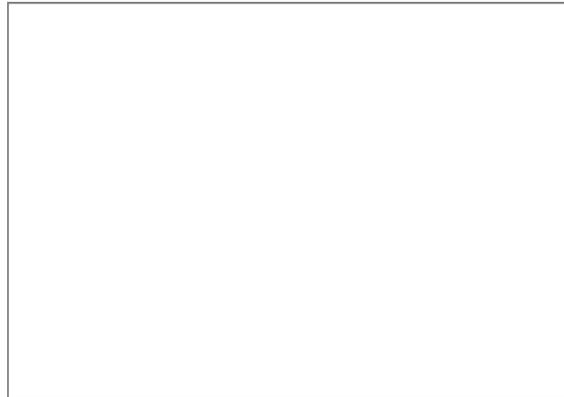
**11. COMO LE PARECE EL TIPO DE  
CAPACITACION  
QUE LE PROPORCIONA LA COOPERATIVA**

EXCELENTE	43
BUENA	92
REGULAR	5
MALA	1

	CELENTE
	BUENA
	REGULAR
	MALA

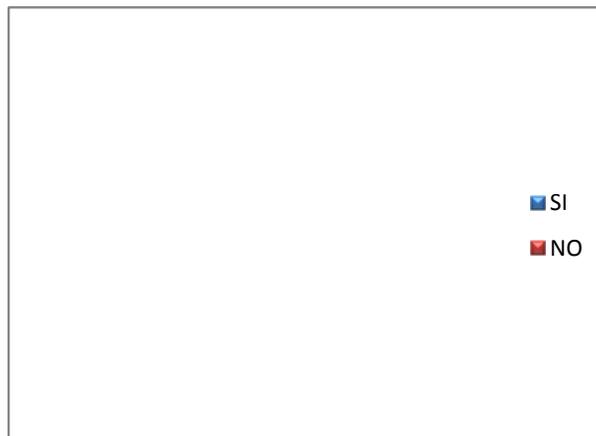
**12. LOS EQUIPOS MUEBLES,  
HERRAMIENTAS, UTILES DE TRABAJO  
LE PERMITE REALIZAR SU TRABAJO  
COMODAMENTE**

TOTALMENTE DE ACUERDO	56
DE ACUERDO	89
INDIFERENTE	6
EN DESACUERDO	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0



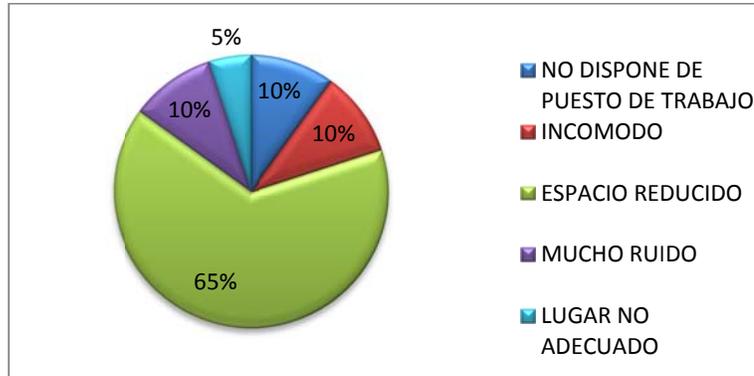
**13. EL ENTORNO FISICO Y EL  
ESPACIO EN  
QUE TRABAJA SON  
SATISFACTORIAS**

SI	133
NO	20



**14. SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA?  
DESCRIBA EL PORQ**

NO DISPONE DE PUESTO DE TRABAJO	2
INCOMODO	2
ESPACIO REDUCIDO	13
MUCHO RUIDO	2
LUGAR NO ADECUADO	1



**15. CUAL DE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS DEL TRABAJO ES LA MAS IMPORTANTE PARA USTED? ESCOGER EN ORDEN DE IMPORTANCIA, SIENDO 1 LO MENOS IMPORTANTE Y 5 LO MAS IMPORTANTE**

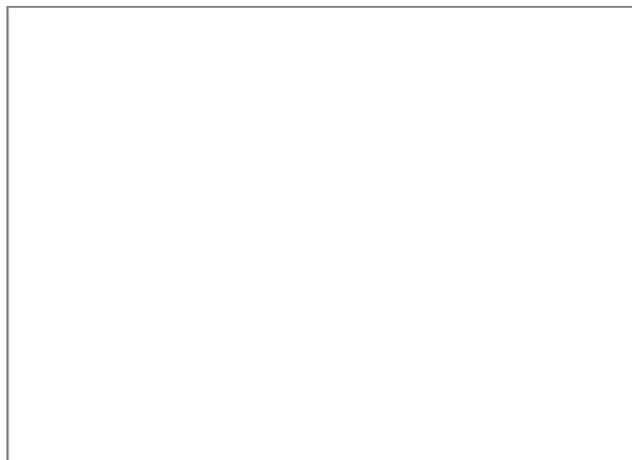
<b>ALTOS INGRESOS</b>	
# DE IMPORTANCIA	# DE PERSONAS
PUESTO 5	30
PUESTO 4	34
PUESTO 3	56
PUESTO 2	16
PUESTO 1	17



STO 5  
STO 4  
STO 3  
STO 2  
STO 1

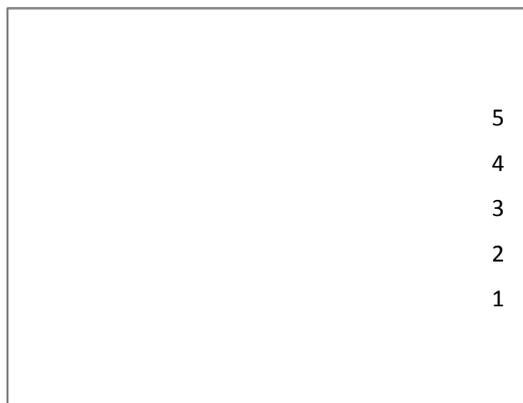
**HORARIO FLEXIBLE**

# DE IMPORTANCIA	# DE PERSONAS
PUESTO 5	20
PUESTO 4	32
PUESTO 3	23
PUESTO 2	42
PUESTO 1	36



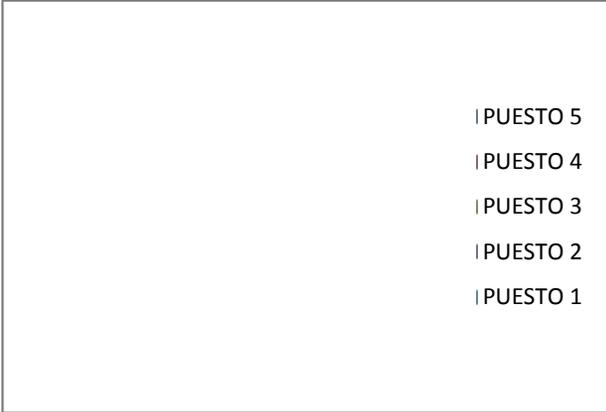
**DISFRUTE DEL TRABAJO**

# DE IMPORTANCIA	# DE PERSONAS
PUESTO 5	45
PUESTO 4	32
PUESTO 3	29
PUESTO 2	22
PUESTO 1	25



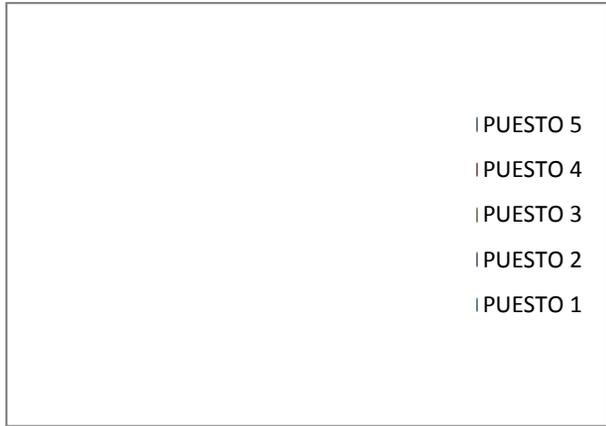
**NINGUNA RIESGO DE SER DESPEDIDO**

# DE IMPORTANCIA	# DE PERSONAS
PUESTO 5	27
PUESTO 4	19
PUESTO 3	26
PUESTO 2	34
PUESTO 1	47



**OPORTUNIDAD DE PROGRESO**

# DE IMPORTANCIA	# DE PERSONAS
PUESTO 5	46
PUESTO 4	46
PUESTO 3	18
PUESTO 2	28
PUESTO 1	15



**16. LE SATISFACE LAS CONDICIONES DE HORARIO DE TRABAJO QUE USTED CUMPLE.**

MUY SATISFECHO	40
BASTANTE	75
POCO	38
NADA	0

O

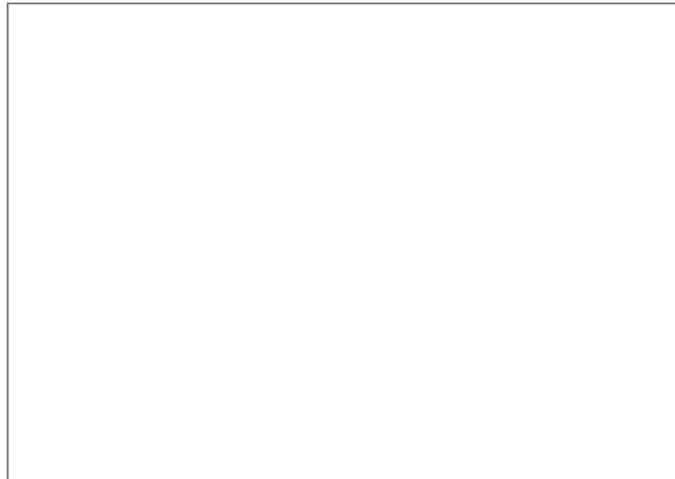
**17. CONSIDERA QUE SU SALARIO VA ACORDE A LA CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO QUE REALIZA**

SIEMPRE	33
CASI SIEMPRE	75
A VECES	39
CASI NUNCA	3
NUNCA	3

RE

**18. RECHAZARIA OTRO TRABAJO DE MAS REMUNERACION  
PARA QUEDARSE EN ESTA INSTITUCION.**

RECHAZARIA INMEDIATAMENTE	15
LO PENSARIA	119
SIN DUDA LO ACEPTARIA	19



### 3.3.2 VARIABLES QUE DETERMINA LA SATISFACCIÓN LABORAL.

- El 47% y 45% de colaboradores de la cooperativa han respondido que les gusta mucho y que les gusta respectivamente; por lo que se determina que se encuentran satisfechos con la actividad que desempeñan dentro de la organización. Lo cual se comprueba que el departamento de RRHH realiza una selección eficiente considerando que puesto debe ocupar cada colaborador dependiendo de las aptitudes y actitudes con el fin de que el empleado haga lo que le gusta.

Por lo que el 92% de colaboradores están conformes con su labor dentro de la empresa, de esta manera es posible crear programas de capacitación y de reubicación de puestos para alcanzar un mayor nivel de satisfacción laboral.

- El 55% de los colaboradores responden que siempre tienen oportunidades de ascenso, esto nos indica que los empleados dentro de la empresa tienen la oportunidad de ascender, lo cual es una estrategia muy favorable que permite motivar a los colaboradores a que cada día den lo mejor de sí, demostrando todo su potencial.

Esta estrategia es óptima cuando la empresa está en crecimiento continuo, ya que el personal se mantendrá siempre entusiasta y no dejará pasar las promociones que hay cuando se indica que la empresa abrirá una nueva sucursal.

Este tipo de personal es indispensable para el crecimiento de la empresa y la acumulación de experiencia laboral. El otro porcentaje del personal está entre sí o no pero lo importante es que más del 50% está motivado a continuar creciendo y dando lo mejor de ellos para la empresa.

- Un 44% de empleados dicen que la actitud de su jefe siempre es justo, podemos decir que los empleados mantienen buenas relaciones laborales con el jefe inmediato.

Un 29% de empleados de la cooperativa manifiestan que la actitud del jefe hacia el colaborador es usualmente justo, por lo que se sienten conformes

con las relaciones que mantienen con su jefe, de la misma manera un 29% de encuestados dicen que en algunas ocasiones el jefe es justo. Un 4% de empleados indican que no mantienen buenas relaciones con su superior pues consideran que el mayor tiempo son injustos.

- Un 49% de empleados revelan que las relaciones que tienen entre compañeros del trabajo son buenas, es decir que se sienten cómodos al compartir gran parte de su tiempo con sus compañeros. Un 46% expresan que son muy buenas las relaciones en su lugar de trabajo, pues existe un 95% de colaboradores que disfrutan compartir el trabajo con cada uno de sus colegas, esto demuestra que a más de ser compañeros existe una relación de amistad. A la vez un 3% dicen que son regulares las relaciones laborales que se mantienen internamente en la cooperativa.
- A pesar que la capacitación que brinda la cooperativa es poca, los empleados de la cooperativa Jep manifiestan que el tipo de capacitación que les ofrece es buena; en los resultados se manifiesta en un 65%, por lo que se determina que esta cooperativa brinda un tipo de capacitación efectiva lo que le ayuda a los empleados a mejorar su desempeño laboral, de la misma manera adquieren mayores conocimientos acerca de cómo realizar cada una de las actividades encomendadas.

La capacitación es un factor elemental tanto para el empleado como para la cooperativa pues permite al colaborador ser cada vez más eficiente en su puesto de trabajo y de igual manera colabora en la mejora de sus actividades diarias.

Existe un 30% que es excelente, aquí 43 empleados confirman que la capacitación es excelente. A la vez 4% de los empleados dicen que la capacitación es regular, indicamos que muy pocos empleados se manifestaron en decir que la capacitación es regular, claramente nos podemos dar cuenta que la cooperativa Jep ofrece una buena capacitación a sus empleados.

- Los resultados nos indican que un 95% de colaboradores se sienten satisfechos con los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo que les proporciona la cooperativa; estos les permiten realizar su trabajo cómodamente. Solamente un porcentaje del 1% manifiesta que no están satisfechos con los recursos que posee, es decir están totalmente en desacuerdo. Para ello la cooperativa debe brindar recursos necesarios a los colaboradores para que puedan realizar su trabajo cómodamente, y por lo tanto serán eficientes en la realización de sus actividades.
- Para el 87% de colaboradores dicen que el entorno físico y espacio en el que desempeñan sus actividades son satisfactorias debido que les permiten desempeñar de la mejor manera sus tareas.  
Un 13% manifiestan su insatisfacción, por lo que es necesario buscar estrategias para conseguir un 100% de satisfacción que se basa en la excelencia.
- Un 45% de empleados se sienten satisfechos con las condiciones de horario de trabajo que cumplen, lo cual se manifiesta que el horario cumple con lo establecido en el Código de Trabajo, y así se consigue la conformidad de los empleados con el horario establecido. De la misma manera un 26% expresan que las condiciones de horario de trabajo son las correctas y por lo tanto se sienten bastante satisfechos.
- El 49% de empleados exponen que CASI SIEMPRE el salario va acorde a la cantidad y calidad de trabajo que ellos realizan, lo que manifiesta que en la cooperativa Jep existe un salario justo y equitativo para sus empleados, a la vez va acorde al desenvolvimiento de cada uno de sus empleados. Un 22% dicen que SIEMPRE el salario va acorde a su trabajo que realizan, es decir que 33 empleados expresan que su salario si es lo justo.  
En cambio un 25% de empleados dicen que A VECES el salario va acorde con su trabajo. Y a la vez un 4% manifiestan que CASI NUNCA y NUNCA su salario va conforme a lo que realiza, en realidad pocas personas manifiestan que no están satisfechos con su salario.

### 3.3.3 VARIABLE QUE DETERMINA LA INSATISFACCIÓN LABORAL.

- En lo que respecta que si la cooperativa permite a los colaboradores formar parte en la toma de decisiones existe un porcentaje bastante significativo como es el 44% que dicen que solamente en algunas ocasiones. Tomando igualmente el 5% que no les permite tomar decisiones equivale casi al 50% de colaboradores que se encuentran insatisfechos, pues todo colaborador tiene la necesidad de opinar, sentirse importante, y pensar que de alguna manera apoya con sus opiniones al bienestar de la empresa.  
Estos resultados indican la poca participación que tienen los trabajadores de la cooperativa en los procesos de toma de decisión.
- Existe un 50% de empleados en la que manifiestan que no reciben capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo y no va de acuerdo a sus necesidades de adquirir nuevos y mejores conocimientos para desarrollar de la mejor manera sus actividades.
- En referencia al 13% de colaboradores que están insatisfechos con el entorno físico se basa en ciertas razones como son: el mayor porcentaje de encuestados se refiere a que no disponen de un espacio amplio y esto no les permite realizar con mayor eficiencia sus actividades, Se ha generado un triple empate del 10% que consideran que en su lugar de trabajo existe mucho ruido, se sienten incómodos y que aún no disponen de un puesto de trabajo.
- Un 78% de empleados de la cooperativa Jep expresan que si se les presenta una oportunidad de trabajo en el que exista una mayor remuneración a la que recibe actualmente analizarían la propuesta, lo que demuestra que existe un porcentaje alto de colaboradores que no se sienten comprometidos con su trabajo y por lo tanto en si con la misma cooperativa.

### **3.4 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL.**

Existen variadas formas de cambiar un sistema de estrategias ya establecidas; para el área de RRHH se hace un poco más difícil atender las necesidades de las personas, por lo que es indispensable el saber cómo motivar al personal. Lamentablemente no se puede estandarizar a las personas, aunque en la mayoría de empresas se opta por esta solución, y es ahí donde se presentan la mayoría de casos de empleados desmotivados, no participativos, no entusiastas, y que pierden lentamente el interés por luchar por un objetivo.

Es por esta razón que el sistema de estrategias que debe manejar un departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa debe tener flexibilidad y sobre todo ir cambiando conforme el personal cambia, la participación de los empleados es fundamental en estos nuevos sistemas de estrategias.

A continuación proponemos y desarrollamos ciertas estrategias para el Departamento de Recursos Humanos que permita mejorar el nivel de satisfacción laboral.

- Involucrar al empleado
- Nivel de Confianza
- Organigrama Circular
- Sistema de Evaluación
- Recibir opiniones a colaboradores
- Flexibilidad de Horarios
- Retención al colaborador

### **3.4.1 DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS.**

#### **INVOLUCRAR AL EMPLEADO**

Al involucrar al empleado en la toma de decisiones que afecte en el desarrollo de sus actividades, se descubrirá que existen una variedad de temas en las que se necesita de la opinión de ellos. Esto permitirá a la cooperativa obtener una lluvia de ideas y así analizarlas cada una con el fin de seleccionar la más coherente y acertada.

Existe de esta manera una mayor probabilidad de que los empleados acepten ciertas decisiones en las que ellos han formado parte, antes que en las decisiones en la que no han tenido ninguna clase de participación.

#### **NIVEL DE CONFIANZA**

Con el fin de disminuir las inconformidades sobre la actitud del jefe hacia el colaborador, se debe considerar primordialmente que es el jefe de personal el que lleva la voz de un departamento, por este motivo se deberá considerar que la persona que vaya a ocupar este cargo sea la más idónea, que tenga conocimiento de cómo se dirige a los colaboradores.

Proveer confianza a los empleados permitirá que no se sientan cohibidos al realizar cualquier tipo de consulta o dar sugerencias y comentarios, lo que crea un engrane fundamental dentro del movimiento de un departamento convirtiéndolo en más dinámico y comunicativo, reduciendo los errores y como resultado se obtendrá el cumplimiento de las metas del departamento.

El comportamiento del superior es una de los principales determinantes de la satisfacción del empleado, esta se incrementara cuando dirija de una forma comprensiva y amigable, ofrezca halagos por el buen desempeño, acepte opiniones de sus dirigidos y que muestre un interés personal en ellos.

## **ORGANIGRAMA CIRCULAR**

Con el fin de mejorar el porcentaje de empleados que se sientan satisfechos con la relación que mantienen con sus compañeros, se debe considerar que debe existir personas jóvenes y dinámicas de similitud en edades, con el afán de tomar las nuevas y variadas estrategias de la moderna administración. Si bien es cierto es difícil romper el mito de la vieja empresa donde existen las jerarquías, pero cuando existen empleados entre una edad en la cual todos tengan pensamiento e ideales parecidos, el ambiente de trabajo se torna hasta más divertido.

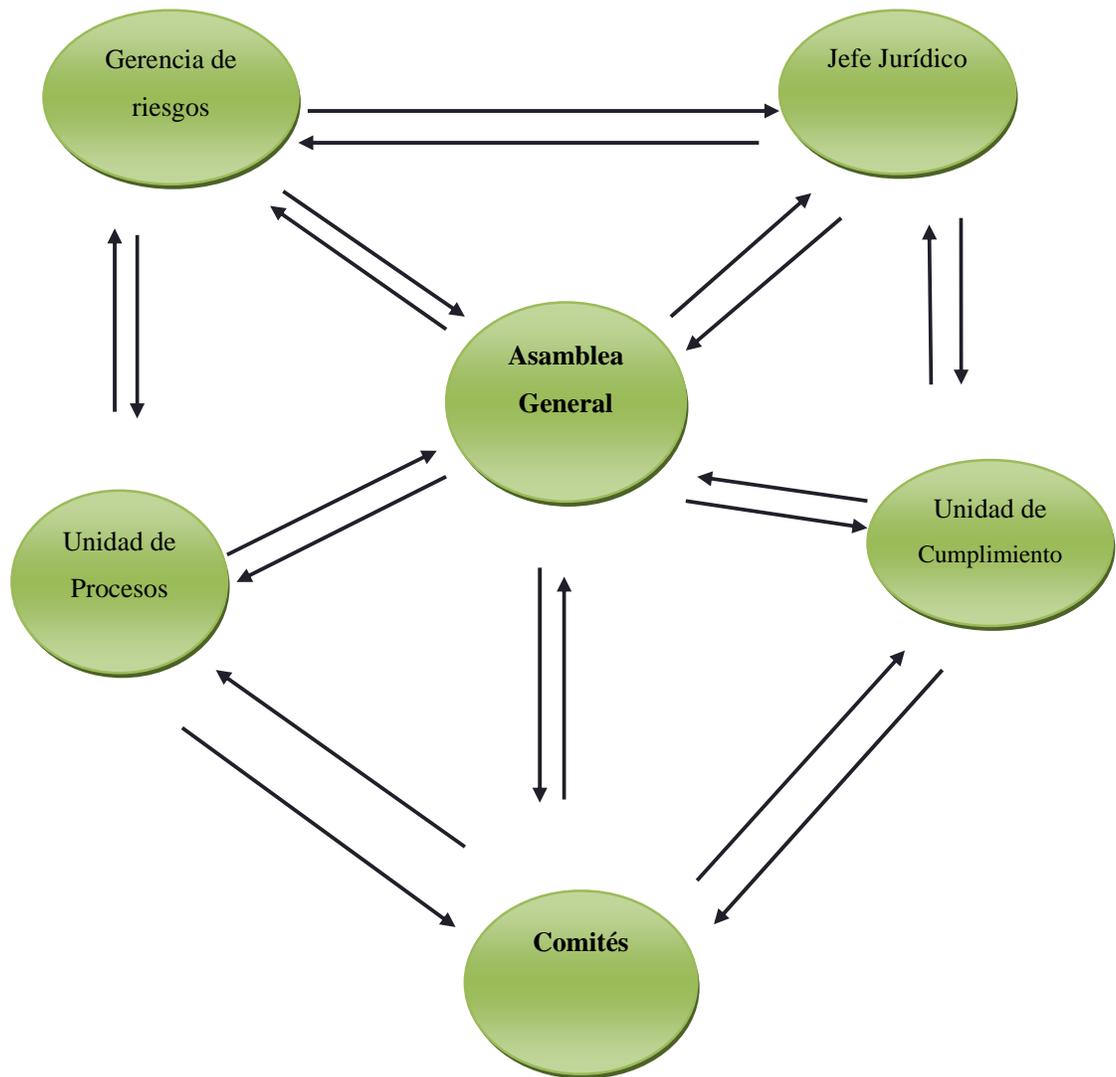
Las estrategias para esto es implementar en la cooperativa un organigrama circular con el cual todos tengan la misma jerarquía y el mismo derecho a opinar, esto hará que se incremente a “Excelente” la relación en su lugar de trabajo.

El organigrama que proponemos dentro de la cooperativa es el circular, debido a que en esta estructura se elimina radicalmente las jerarquías, existiendo igualdad para todos de manera uniforme, de igual manera se puede crear objetivos.

Al implementar el organigrama circular en la cooperativa, les permitirá realizar trabajos en equipo, con lo que se puede actuar por objetivos y metas.

También permite trabajar por competencias, con lo cual se mejorara las relaciones entre los empleados, y se obtendrá un crecimiento notable dentro de su trabajo. Como resultado también se podrá observar un crecimiento de positivismo y compañerismo para afrontar los retos que se les presente en diferentes circunstancias.

## Organigrama circular



## SISTEMA DE EVALUACION

El nivel de capacitación que brinda la cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista no es la necesaria esto se debe a que no analizan la situación de los colaboradores para proveer la capacitación de temas que realmente les ayude a mejorar sus conocimientos y por tanto mejore su desempeño laboral.

Para que la capacitación que provee la cooperativa sea la necesaria y ayude al desempeño de las actividades de los empleados y evitar falencias; RRHH debe crear un sistema de evaluación en el cual se califique la capacidad del empleado, pues a mayor falencia más concentración para capacitarlo. Esto servirá como una motivación en el ámbito de crecimiento personal; el empleado se sentirá confiado en exponer en las actividades que está fallando o que no está seguro, por tanto la cooperativa se preocupará por buscar la capacitación idónea que ayude al mejor desarrollo del empleado.

Una vez implementado el organigrama de tipo circular será más fácil la construcción de objetivos, el saber cuál es el empleado que se destaca, el más entusiasta, el líder, etc.

De esta manera se podrá crear varios programas de capacitación, nuevos proyectos dentro del área de trabajo, y todo esto puede ser avalado con el sistema Score Card. Este pretenderá evaluar al grupo y también a cada empleado, con este método se podrá dar cierto puntaje a la entrega de proyectos o trabajos terminados dentro de cada departamento.

Para esto se debe plantear varios objetivos dentro de un departamento, tomaremos como ejemplo el departamento de créditos: sabemos que el personal de este departamento está capacitado para ayudar a los socios, a la aplicación de los créditos.

Si dentro de este departamento existe un empleado que este dejando de lado algún documento para la aprobación del crédito, no estará cumpliendo eficientemente el reglamento de la institución para aprobar el crédito y de igual manera estará impidiendo que el cliente obtenga el crédito.

La estrategia que debemos utilizar es la por objetivos o metas personales.

RRHH se hará responsable de poner una meta al empleado, y a su vez el empleado pondrá como meta hacer un número mayor de solicitudes de crédito, pero cumpliendo con el reglamento de documentación, si falla una de las solicitudes serán puntos negativos para el empleado. Es pertinente llevar a cabo esta estrategia junto al sistema score card, debido a que por medio de score card pondremos el puntaje

necesario para el cumplimiento, al final será recompensado quien haga más solicitudes de crédito pero cumpliendo con el reglamento de la empresa y dando un buen servicio al cliente.

Para ello diseñamos un sistema de balance Score Card., para evaluar a los empleados y poder definir en que están fallando.

**El balance Score Card funciona dentro de las áreas de:**

- Cajeros
- Créditos
- Apertura de cuentas
- Información
- Atención al cliente

Se basa en la creación de un sistema de Score Card en la que consta de un ajuste a todos los departamentos que conforma la cooperativa. El modelo de evaluación que tomamos es desde una escala de Normal, seleccionamos esta debido a que estamos tratando de motivar al empleado a busquen ir ascendiendo y ganando puntos en su desempeño.

Debemos tomar en cuenta que dentro de la cooperativa, la mayoría del personal está en contacto con el cliente, de esta manera es más fácil evaluar la atención al cliente.

Entonces dentro de la primera evaluación tenemos un factor muy importante el cual se medirá dependiendo del nivel de atención que brinde el colaborador a cada unos de los clientes.

**Función de objetivos y metas dentro de un área de trabajo**

Dentro de las metas competitivas, podemos realizar una pequeña competencia entre el personal de cada área. Tomaremos al área de apertura de cuentas como modelo de explicación del funcionamiento de Score Card.

- Supongamos que en la agencia # 2 existen 3 empleados que trabajan dentro del área de apertura de cuentas.
- Dichos empleados hacen 10 aperturas diarias.
- El objetivo es obtener un número mayor de aperturas para la agencia # 2.
- La motivación o premio será un bono por \$ 50 en Supermaxi.
- La meta a lograr es que cada empleado de la agencia # 2 del área de apertura de cuentas, realice más de 10 aperturas.
- Se calificara la atención, el dinamismo, la agilidad.

Entonces RRHH manejará 3 tipos de Score Card, para calificar las variables antes mencionadas.

### **COMPETENCIA ENTRE AGENCIAS**

El método de calificación dependerá de las variables que se utilicen para el cumplimiento del objetivo y las metas propuestas.

“El puntaje no deberá empezar desde 0 (Cero), o con una variable que signifique algo negativo tal como (Pésimo, Mal, etc.) ya que esto desmotivara el empleado”.<sup>37</sup>

Hay que recordar que cada persona toma a un reto y a su triunfo como algo personal, y se sentiría defraudado al obtener resultados negativos.

También podemos tomar una escala desde 10 a 100, o de pares como del 2 - 10, también se deberá dar un "X" puntaje para que empiecen el objetivo, citando un ejemplo podemos decir que el departamento de crédito durante el mes actual está bajando en rendimiento en pedidos de créditos.

- El objetivo es incrementar en un 5% la apertura de créditos.
- La meta es pasar con 10 puntos al mes anterior.
- La motivación o premio será un ascenso al vendedor de créditos.

---

[37] CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” México, 1985, quinta edición, pág. 366

Esta competencia funcionará entre agencias, así que competirán en equipo todo el personal dentro de una agencia, ellos crearán una estrategia para incrementar la presencia de las personas en cada agencia.

Cada agencia empezara con 100 puntos, los cuales podrán canjear con varias herramientas con las cuales podrán hacer que los clientes sean atraídos a la agencia y solicite su crédito.

Score Card funcionara de igual manera pero ahora como un contador que indicará el resultado final con una "Y" que representa el puntaje, para indicar cuál de las agencias es la ganadora, y finalmente cual de todos los empleados ganará el ascenso.

**38” MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO MEDIANTE EL SCORE CARD**

<b>Score Card</b>	
Sistema de evaluación por metas y objetivos para la Cooperativa Jep	
Fecha:	
Evaluación en el cargo:	
<b>Datos del empleado</b>	
Nombre:	
Apellido:	
Turno:	
<b>Puntaje</b>	<b>Nombre de la Meta:</b>
	<b>Observaciones</b>
1	Normal
2	Bueno
3	Muy Bueno
4	Satisfactorio
5	Excelente

---

**38” Autoras Carla Urgilés y Diana Méndez**

## **RECIBIR OPINIONES A COLABORADORES**

Con el fin de mejorar el tipo de capacitación que suministra la cooperativa JEP se deberá tomar en cuenta la participación de los empleados; a que ellos sugieran otros temas para su capacitación, como un ejemplo podemos citar un curso de relaciones humanas, cursos de ética profesional, para refrescar aquellos conocimientos ya dormidos dentro del empleado. Al usar esta técnica de preguntar sobre qué temas desearían tener capacitación, el colaborador se motivara a asistir a los cursos.

## **FLEXIBILIDAD DE HORARIOS.**

Para disminuir la insatisfacción del horario de trabajo se debe realizar un cronograma de horarios, flexibles. Una de las maneras sería en el caso de ventanilla hacer que sus días de descanso de la semana sea un fin de semana por lo menos una vez al mes.

## **RETENCION AL COLABORADOR**

Con el propósito de disminuir el porcentaje de colaboradores que analizarían en cambiarse de empleo si se le presentaría oportunidades de trabajo en la que le ofrezca mayores beneficios y mejor sueldo, el departamento de Recurso Humanos debe considerar las siguientes:

- Promociones de ascenso.
- Cambios de puestos de trabajo.
- Ambientación y adecuación de los puestos de trabajo.
- Incremento de salario.
- Afiliaciones en empresas para que obtenga descuentos.

## **ESTRATEGIA A CONSIDERAR EN LAS CARACTERISTICAS DE TRABAJO**

Para que mejore la satisfacción del colaborador; la cooperativa JEP debe prestar mucho interés en las siguientes características de trabajo, pues son factores indispensables para aumentar el nivel de satisfacción de los empleados.

### **DISFRUTE DEL TRABAJO**

Este punto se encuentra en el puesto 5, este es el factor más importante para los colaboradores por lo que se debe medir de acuerdo a la actitud de la persona que trabaje y el cargo que ocupa.

Existen personas más preparadas y el trabajo que desempeñan no va de acuerdo al nivel de conocimiento que poseen, de igual manera otros ocupan cargos demasiado complejos para sus conocimientos, por lo que la cooperativa debe evaluar a sus empleados antes de asignarle su cargo.

La satisfacción del empleado esta medido en proporción de lo que mejor sabe hacer y el puesto que este ocupa; si el empleado no tiene la suficiente preparación para un cargo complejo, y este intenta cubrir este vacío, a la larga se va a cansar y vera tedioso ir a trabajar sabiendo que no sabe lo que hace.

### **OPORTUNIDAD DE PROGRESO**

La oportunidad de progreso lo cataloga dentro del puesto 4.

El estar conscientes que la empresa está en expansión y crecimiento es una buena estrategia para entusiasmar a los colaboradores. Las oportunidades de crecimiento y progreso estén siempre pendientes, concursos, que estimulen a un empleado a que se esfuerce a ser líder, o emprendedor.

El propósito es que cada empleado levante su espíritu y crea que es capaz de luchar por lo que desea. Muchos empleados ocupan sus puestos y se ocultan en ellos y siempre terminan diciéndose así mismo; si yo estuviera en ese puesto haría esto, y lo otro. El propósito de un concurso para jefe de departamento, es para que los empleados se motiven a esforzarse y a dar a conocer lo que piensan y como lo ven y como manejarían la situaciones que se les presente.

### **ALTOS INGRESO**

Esta característica se encuentra en el puesto 3, para mejorar la satisfacción en este punto se deberá realizar una ficha socioeconómica para saber si el empleado necesita ganar un sueldo mejor al actual, o también la empresa puede realizar algunos puntos de afiliación con el propósito de minimizar los gastos que posee, esto motivara al empleado a creer que la cooperativa se preocupa por él y por consiguiente por su familia.

### **HORARIO FLEXIBLE**

Considerando los datos obtenidos en las encuestas esta característica ha sido colocada en el puesto 2.

Cabe destacar que en varias empresas el motivo de multas, son los famosos atrasos, para evitar estos inconvenientes la cooperativa podría proveer un vehículo para recoger al personal en un punto de encuentro, el propósito es que al evitar el atraso y las faltas la cooperativa incrementara un nivel de productividad. Por su parte el empleado notará que la empresa está pendiente no solo de que llegue seguro y a tiempo al trabajo, sino que también se preocupa por la seguridad del empleado.

## **RIESGO DE SER DESPEDIDO**

Esta característica esta en el puesto 1, este es el menos importante para el colaborador.

Esta creencia regirá y siempre ira de la mano con el disfrute de su trabajo, si un empleado sabe que no está ubicado en un puesto correcto, el está consciente de que el puesto de trabajo que ocupa no va de acuerdo a los conocimientos que posee y que con el pasar del tiempo llega a la conclusión de que puede ser despedido.

RRHH debe evaluar muy minuciosamente a las personas aspirantes a los puestos con encuestas, entrevistas y simulaciones, la estrategia suena un poco costosa pero el resultado sería tener empleados que gustan de su trabajo y están seguros de lo que hacen.

# CAPITULO

## IV

## CONCLUSIONES

Luego de la realización del presente trabajo podemos manifestar lo siguiente:

La satisfacción laboral caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una empresa, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente.

La medición de la satisfacción laboral es importante dentro de las empresas, ya que representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la fortaleza de una empresa y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general.

Los colaboradores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las empresas. Los empleados pasan la mayor parte de su tiempo en las empresas y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante. De tal manera que la relación de la empresa con los empleados conforma, un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectarán inevitablemente al otro.

La satisfacción laboral se relaciona constantemente con la productividad de las empresas y las necesidades de los empleados. También se relaciona con la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de los sistemas de compensación.

La satisfacción laboral es el resultado de las percepciones de los empleados acerca de sus trabajos que realizan, basados en los factores del entorno laboral que desempeñan como: estilo de supervisión, políticas de las empresas, condiciones de trabajo, condiciones de horario, etc.

Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda empresa, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos,

con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial y ayuda a brindar mejores servicios para los distintos clientes.

En la cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista se presenta un alto porcentaje de colaboradores que están conformes con su labor dentro de la empresa, lo cual se comprueba que el departamento de RRHH realiza una selección eficiente considerando que puesto debe ocupar cada colaborador dependiendo de las aptitudes y actitudes con el fin de que el empleado haga lo que le gusta.

Otro aspecto nos indica que los empleados dentro de la empresa tienen la oportunidad de ascenso de puestos, lo cual es una estrategia muy favorable que permite motivar a los colaboradores a que cada día den lo mejor de sí, demostrando todo su potencial.

Entre los empleados de la cooperativa existen muy buenas relaciones en su lugar de trabajo, disfrutan compartir el trabajo con cada uno de sus compañeros, lo que demuestra que a más de ser compañeros existe una relación de amistad.

La capacitación que brinda la cooperativa es efectiva pues ayuda a los empleados a mejorar su desempeño laboral, de la misma manera adquieren mayores conocimientos acerca de cómo realizar cada una de las actividades encomendadas.

Se puede expresar que los empleados de la cooperativa Jep si cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo cómodamente, y por lo tanto serán eficientes en la realización de sus actividades.

Según los datos adquiridos los colaboradores exponen que casi siempre su salario va acorde a la cantidad y calidad de trabajo que ellos realizan, lo que se demuestra que existe un salario justo y equitativo para sus empleados, a la vez va acorde al desenvolvimiento de cada uno de sus empleados.

En los aspectos que determinan la insatisfacción del colaborador en la cooperativa Jep está en que existe poca participación de ellos en la toma de decisiones en lo que respecta a la realización de sus actividades.

Otro factor se refiere a que la capacitación que proveen a los empleados es escasa y no satisface sus necesidades de mejorar sus conocimientos.

También se presenta un alto porcentaje de colaboradores que no se sienten comprometidos con la cooperativa por lo que están dispuestos a analizar posibles oportunidades de trabajo que se les presente.

## **RECOMENDACIONES**

Las siguientes recomendaciones están encaminadas hacia el departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores:

- Todo colaborador tiene la necesidad de opinar, sentirse importante, y pensar que de alguna manera apoya con sus opiniones al bienestar de la empresa.
- Al involucrar al empleado en la toma de decisiones que afecte en el desarrollo de sus actividades, se descubrirá que existen una variedad de temas en las que se necesita de la opinión de ellos.
- Se deberá considerar que la persona que vaya a ocupar el cargo de jefe de departamento sea la más idónea, que tenga conocimiento de cómo se dirige a los colaboradores.
- El comportamiento del superior es uno de los principales determinantes de la satisfacción del empleado, este se incrementara cuando dirija de una forma comprensiva y amigable, ofrezca halagos por el buen desempeño, acepta opiniones de sus dirigidos y muestra un interés personal en ellos.
- Crear dentro del departamento un organigrama circular con el cual todos tengan la misma jerarquía y el mismo derecho a opinar, esto hará que se incremente a “Excelente” la relación en su lugar de trabajo.
- Con el fin de que la capacitación que provee la cooperativa sea la necesaria y ayude al desempeño de las actividades de los empleados y evitar estas falencias;

RRHH debe crear un sistema de evaluación en el cual se califique la capacidad del empleado, a mayor falencia más concentración para capacitarlo esto servirá como una motivación excelente en el ámbito de crecimiento personal, pues el empleado se sentirá seguro al decir en las actividades que está fallando o que no está seguro

- JEP se deberá tomar en cuenta la participación de los empleados; a que ellos sugieran otros temas para su capacitación, como un ejemplo podemos citar un curso de relaciones humanas, cursos de ética profesional, para refrescar aquellos conocimientos ya dormidos dentro del empleado. Al usar esta técnica de preguntar sobre qué temas desearían tener capacitación, el colaborador se motivará a asistir a los cursos

## **BIBLIOGRAFÍA**

BRUNET, Luc, “El clima de trabajo en las organizaciones” México, 1996, sexta edición, p.16

CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” México, 1985, quinta edición, pág. 366

FUENTE: entregada por la cooperativa.

STEPHEN, Robbins, “Comportamiento Organizacional” México, 1998, pág. 25

## LINCOGRAFIA

- [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424\\_03.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_03.pdf) (05/04/09)
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/satislaboral.htm> (22/08/09)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm> (21/09/09)
- [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424\\_03.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_03.pdf) (05/04/09)
- <http://www.monografias.com/trabajos28/fidelizacion-empleados-poder.shtml>
- <http://estilo.es.msn.com/Familia/articulo.aspx?cp-documentid=7449088> (09/23/09)
- [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424\\_03.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014424/014424_03.pdf) (05/04/09)
- <http://www.lanacion.com.py/santiago-arevalos/80-229934.htm> (05/04/09)
- [http://www.Innvestigación sobre opiniones de los empleados y la organización - Servicios de Gestión de RR\\_HH\\_España - Towers Perrin.htm](http://www.Innvestigación sobre opiniones de los empleados y la organización - Servicios de Gestión de RR_HH_España - Towers Perrin.htm) (09/21/09)
- [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fuga\\_empleados.mspix](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fuga_empleados.mspix) (06/06/09)
- [http://www.articulosinformativos.com/Relaciones\\_Laborale940415.html](http://www.articulosinformativos.com/Relaciones_Laborale940415.html)(09/22/09)
- <http://www.monografias.com/trabajos28/fidelizacion-empleados-poder-reconocimiento/fidelizacion-empleados-poder-reconocimiento.shtml> (06/06/09)
- [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/tipos\\_reconocimiento.mspix](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/tipos_reconocimiento.mspix)
- <http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fugaempleados.mspix> (06/06/09)
- <http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/mision>(10/13/09)
- <http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/vision>(10/13/09)
- <http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/resena-historica>(10/13/09)
- <http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/valores-corporativos>(10/13/09)
- [http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/asamblea\\_genera](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/asamblea_genera)
- [http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/auditoria\\_interna](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/auditoria_interna)
- [http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/tribunal\\_electoral](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/tribunal_electoral)

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/auditoria\\_externa](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/auditoria_externa)

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/concejo\\_de\\_administracio](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/concejo_de_administracio)

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia\\_general](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia_general)

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerente\\_riesgos](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerente_riesgos)

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/jefe\\_juridico\(10/13/09\)](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/jefe_juridico(10/13/09))

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/unidad\\_procesos](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/unidad_procesos)

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/unidad\\_cumplimiento](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/unidad_cumplimiento)

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/comites\(10/13/09\)](http://www.coopjep.fin.ec/nuestra-institucion/organigrama/comites(10/13/09))

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia\\_negocios](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia_negocios)

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia\\_rr.hh](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia_rr.hh)

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia\\_administrativa\\_fi\\_nanciera\(10/13/09\)](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia_administrativa_fi_nanciera(10/13/09))

[http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia\\_tecnologia\\_sopORTE\(10/13/09\)](http://www.coopjep.fin.ec/nuestrainstitucion/organigrama/gerencia_tecnologia_sopORTE(10/13/09))