



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LIDERAZGO
COOPERATIVISTA BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en la
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor

Jorge Vicente Chucho Lema

Tutor

Lic. Cecilia Chacón Castillo Mg.

AMBATO – ECUADOR
2022

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Jorge Vicente Chucho Lema declaro ser autor del Trabajo de investigación con el nombre “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LIDERAZGO COOPERATIVISTA BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 14 días del mes de octubre del 2022 firmo conforme:

**JORGE
VICENTE
CHUCHO
LEMA**

Firmado digitalmente por
JORGE VICENTE
CHUCHO LEMA
Fecha: 2022.10.18
11:32:39 -05'00'

Autor: Jorge Vicente Chucho Lema

Firma:

Número de cédula:0604051227

Dirección: Chimborazo, Riobamba, Media Luna

Correo electrónico: jorgevicente_chucholema@hotmail.com

Teléfono:0997198626

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LIDERAZGO COOPERATIVISTA BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.” presentado por Jorge Vicente Chucho Lema; para optar por el Título de Magister en la Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO:

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 06 de agosto del 2022

Lic. Cecilia del Consuelo Chacón Castillo, Mg.

C.I: 050187375-6

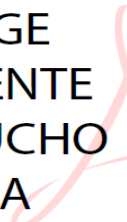
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria., son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 14 de octubre del 2022

JORGE
VICENTE
CHUCHO
LEMA



Firmado
digitalmente por
JORGE VICENTE
CHUCHO LEMA
Fecha: 2022.10.18
11:32:39 -05'00'

Jorge Vicente Chucho Lema

C.I: 0604051227

AUTOR

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LIDERAZGO COOPERATIVISTA BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.” previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 14 de octubre del 2022

Ing. Jacqueline Marisol Peñaherrera M, Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

C.I: 1802456713

Ing. Jorge Eduardo Garcia Guerrero, Mg.

VOCAL

C.I: 1801965896

Lic. Cecilia del Consuelo Chacón Castillo, Mg.

VOCAL

C.I: 0501873756

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico a Dios, el gran arquitecto del universo y de la vida, porque el saber es la clave para servir; y porque el conocimiento es la oportunidad para construir un futuro y una sociedad mejor.

Dedico a mi familia Inés Rocío, Keterine Anahí y George Alejandro, quienes son mi inspiración para poder seguir esforzándome y cumpliendo objetivos de vida.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. que me ha brindado la oportunidad de prestar mis servicios profesionales y permitir cumplir las planificaciones estratégicas en bienestar de los asociados.

Jorge

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme disfrutar de mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyectos propuesto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser; gracias a mis maestros por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis. Gracias por creer en mí y gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar cada día.

A la Universidad Indoamérica por darnos la oportunidad de ofertar esta maestría que permite mejorar nuestros conocimientos y ponerlos en práctica en el cotidiano vivir y así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, Yupaichany.¡¡

Jorge

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	1
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	IV
APROBACIÓN TRIBUNAL	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE FIGURAS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I.....	24
MARCO TEÓRICO.....	24
Antecedentes de la investigación.....	24
CAPITULO II	42
DISEÑO METODOLÓGICO	42
Enfoques de la investigación	42
Diseño de la investigación.....	43
Descripción del universo de estudio.....	43
Modalidad de la investigación.....	44
Diseño del instrumento.....	45
Análisis de los resultados	47
Alta Dirección	47

Perfil sociodemográfico	47
Análisis factorial	48
Colaboradores	53
Perfil sociodemográfico	53
Análisis factorial	54
CAPITULO III	59
PRODUCTO	59
Estructura de la propuesta	62
Fase I. Diagnóstico.....	64
Fase II. Estrategias de liderazgo.....	72
Fase III. Desarrollo estratégico de liderazgo y clima organizacional	74
Fase IV. Plan de Mejora.....	91
Fase V. Evaluación y feedback	104
Evaluación de la propuesta innovadora.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
Conclusiones	110
Recomendaciones	111
REFERENCIAS	112

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestreo de la alta dirección	44
Tabla 2. Muestreo del área operativa	44
Tabla 3. Perfil sociodemográfico	47
Tabla 4. KMO y prueba de Bartlett.....	48
Tabla 5. Varianza total explicada.....	49
Tabla 6. Matriz de componentes rotados	51
Tabla 7. Perfil sociodemográfico	53
Tabla 8. KMO y prueba de Bartlett.....	54
Tabla 9. Varianza total explicada.....	55
Tabla 10. Matriz de componentes rotados	57
Tabla 11. FODA.....	64
Tabla 12. FODA Ponderado.....	65
Tabla 13. MAFE	67
Tabla 14. Estrategias de liderazgo cooperativista.....	73
Tabla 15. Procesos comunicativos	74
Tabla 16. Clima organizacional	75
Tabla 17. Motivación	76
Tabla 18. Capacitaciones	78
Tabla 20. Comunicación directiva	80
Tabla 21. Bienestar.....	81
Tabla 22. Ascensos.....	82
Tabla 23. Actualización de servicios	83
Tabla 24. Vacante.....	84
Tabla 25. Automatización	85
Tabla 26. Crecimiento	86
Tabla 27. Programa de ascensos	87
Tabla 28. Agenda digital.....	88
Tabla 29. Rendimiento	89
Tabla 30. Incentivos	90
Tabla 31. Cumplimiento.....	91
Tabla 32. Plan de Mejora	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problema	21
Figura 2. Modelo del instrumento para la alta dirección	45
Figura 3. Modelo del instrumento para colaboradores	46
Figura 4. Sedimentación.....	50
Figura 5. Sedimentación.....	56
Figura 6. Plan de mejora	63
Figura 7. Barómetro	69
Figura 8. División porcentual FODA.....	70
Figura 9. Radar del FODA	70
Figura 10. Análisis de fuerzas	71
Figura 11. Análisis de debilidades	71
Figura 12. Análisis de oportunidades	72
Figura 13. Análisis de amenazas	72
Figura 14. <i>Cronograma</i>	97

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LIDERAZGO COOPERATIVISTA BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

AUTOR: Jorge Vicente Chucho Lema

TUTOR: Lic. Cecilia Chacón Castillo Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio se centró en el problema de la variabilidad del liderazgo cooperativista que ha ocasionado un deficiente clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Entre las causas identificadas estuvieron los limitados reconocimientos e incentivos laborales que ha provocado improductividad y bajo rendimiento. Por lo tanto, el objetivo de la investigación fue proponer un modelo de gestión de experiencia del clima laboral que mejore la satisfacción de los colaboradores. Para ello, se analizó el nivel de relación entre el clima laboral, el liderazgo cooperativista, y la satisfacción laboral de los empleados para la obtención de las determinantes problemáticas de la organización para posteriormente proponer una propuesta de mejoramiento. El estudio tuvo lugar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, y fue dirigida para los colaboradores y a la alta dirección, que se mantiene dentro de la institución. El enfoque cuantitativo explicó la incertidumbre sobre el liderazgo y el clima organizacional que posee la organización. El cuestionario dirigido a los líderes de la organización evaluó las dimensiones aprendizaje organizacional, aprendizaje de explotación, y el capital humano. No obstante, el segundo cuestionario estuvo dirigido a los colaboradores y examinó el estilo de liderazgo transformacional y transaccional. Los resultados determinados por los directivos sobre el clima laboral fueron que, dicho escenario no ha estado enfocado en aprender habilidades y procesos de desarrollo de productos completamente nuevos para poder ser diferenciador en el mercado financiero. De igual forma, la adquisición de tecnologías y la capacitación sobre su uso no han sido una prioridad. Esto ha estado asociado por su interés de reducir sus costos, de manera que, se está dejando de lado la calidad del entorno laboral. Además, se concluyó que los colaboradores identificaron un escenario laboral favorable que debe ser mejorado para una agradable estadía.

Palabras clave: Desempeño laboral, Habilidades, Motivación, Oportunidades.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: PROPOSAL TO IMPROVE COOPERATIVE LEADERSHIP BASED ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE MINGA LTDA SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE.

AUTHOR: Jorge Vicente Chucho Lema

TUTOR: Lic. Cecilia Chacón Castillo Mg.

ABSTRACT

The study focused on the problem of the variability of cooperative leadership that has caused a poor organizational climate at the credit union "Minga Ltda." Among the causes identified were the limited labor recognition and incentives that have led to unproductiveness and low performance. Therefore, the objective of the research was to propose an experience management model of the work environment to improve employee satisfaction. To this end, the level of relationship between the work environment, cooperative leadership, and employee job satisfaction was analyzed to obtain the problematic determinants of the organization in order to subsequently propose a proposal for improvement. The study took place at the credit union "Minga Ltda.", and was directed to the collaborators and to the top management, which remains within the institution. The quantitative approach explained the uncertainty about the leadership and organizational climate of the organization. The questionnaire addressed the organization's leaders and assessed the dimensions of organizational learning, operational learning, and human capital. However, the second questionnaire was addressed to employees and examined the transformational and transactional leadership styles. The results determined by the managers on the work environment were that the work environment has not been focused on learning completely new product development skills and processes in order to be a differentiator in the financial market. Similarly, the acquisition of technologies and training on their use has not been a priority. This has been associated with their interest in reducing costs so that the quality of the work environment is being neglected. In addition, it was concluded that the employees identified a favorable work environment that should be improved for a pleasant stay.

KEYWORDS : job performance, motivation, opportunities, skills.

INTRODUCCIÓN

A través de los años, se ha identificado que el liderazgo ejerce mayor influencia y dirección en los subordinados. Por ello, el comportamiento del líder influye en sus seguidores y el éxito o fracaso marcará una línea para seguirlo en el cumplimiento de los objetivos. Es decir, una organización progresa en función al desempeño del líder y la confianza que él atribuya a cada trabajador (Serrano & Portalanza, 2014)

El liderazgo es uno de los factores que predomina en la percepción de los trabajadores, por ende, el clima positivo que se genere en la organización se efectúa en el colaborador un sentido de pertenencia y automáticamente el desempeño laboral se tornará productivo.

El clima organizacional también se enfoca en el desempeño laboral, puesto que, la satisfacción del colaborador influye en la productividad. Es decir, existe la necesidad de evaluar el desempeño laboral para medir el rendimiento personal y la contribución a la organización (Brunet, 2004). La satisfacción laboral incide en la comunicación dado que, permite unificar las actividades como planificación, control y liderazgo a través de un flujo efectivo de la información (Chiavenato, 2011). Cabe destacar que, una información congruente y objetiva no provoca conflictos en la organización.

Los colaboradores son el recurso intangible más preciado para cualquier organización. Por ello, la satisfacción laboral implica mantener motivado al trabajador y poseer clima laboral estable para lograr de ellos un compromiso con la

productividad. Es decir, un colaborador satisfecho con su labor se mantendrá productivo y proporcionará lealtad a la organización, sin la necesidad de buscar otro empleo (Chiavenato, 2009).

Trabajar en un lugar óptimo, adecuado y limpio mejora la salud emocional y mental del trabajador, en tal sentido, proporciona felicidad y contribuye a un clima laboral feliz (Brunet, 2004). No obstante, parte de las funciones del líder de la empresa es mantener un ambiente de confiabilidad, seguridad y amigable entre los colaboradores para alcanzar los objetivos (Chiavenato, 2011).

Es por ello que, la investigación sobre el clima en las organizaciones ha atraído mucha atención en la última década (Jizi, Salama, Dixon, & Stratling, 2014). La investigación climática comenzó con un análisis a nivel individual, concentrándose en lo que se denomina clima de trabajo psicológico. En este enfoque, a los colaboradores se les pide que indiquen el nivel de conformidad de su clima de trabajo (Lipnickas, Seet, & Jones, 2017). Por tal razón, se menciona la actualidad de la temática que se encuentra direccionada en la línea de investigación de **Bienestar Humano** y la sub-línea de **Gestión del Talento Humano** enmarcado en la Economía Popular y Solidaria.

La medición del clima organizacional se da al promediar las puntuaciones individuales del clima laboral psicológico (Durán, Gallegos, & Cabezas, 2019). Las diferencias reconocidas en la varianza de las calificaciones climáticas organizacionales se las han reconocido como fuerza climática (Huilcapi, Castro, & Jácome, 2017). En este sentido, una variación alta indica que los miembros de una organización difieren en cómo ven el clima organizacional, por otro lado, una varianza baja indica que están de acuerdo con el clima de su organización (Liddell, Mckinley, & Lilly, 2021). En el último caso, se puede decir que la organización tiene un clima fuerte.

En ocasiones, se ha demostrado que el uso de la media y la variación climática a nivel agregado en el mismo modelo para predecir las actitudes de los empleados

y otros factores endógenos ha sido ineficaz para ampliar su comprensión (Velarde, 2018). Esto se debe a que la media y la varianza a nivel agregado están estadísticamente relacionadas de forma curvilínea (Colás, Reyes, & Conde, 2021).

Importancia y actualidad de la investigación

La importancia del estudio se atribuye a la oportunidad de comprender la función del liderazgo cooperativista en las cooperativas de ahorro y crédito. Para ello, se analizó el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., con el propósito de conocer el estado del clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores.

En tal sentido, la satisfacción laboral dependerá del clima organizacional que perciban los colaboradores y la pertinencia en el desarrollo de los objetivos organizacionales. El clima organizacional se ve influido por la motivación, el cual es un factor que contribuye a la productividad, sin embargo, un trabajador no puede ser productivo si el ambiente laboral es conflictivo, poco comunicativo y desinteresado en las opiniones vertidas por los mismos. Es por ello, que el clima organizacional cumple con mantener un ambiente feliz para que los colaboradores se sientan satisfechos.

La factibilidad del estudio se desarrolla bajo un enfoque directo hacia los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. y su percepción del clima laboral en función al direccionamiento del liderazgo. Además, del análisis del clima organizacional, el estudio permitirá corroborar los lazos existentes entre la organización y los colaboradores a través de la satisfacción laboral y de tal manera, fortalecer el vínculo de pertenencia.

Los beneficiarios del presente estudio comprenden principalmente al área directiva y los colaboradores de la cooperativa, no obstante, favorece al sector cooperativista en general, puesto que, conocer la percepción de los colaboradores

es una ventaja para la toma de decisiones e intervención en la estabilidad del clima organizacional.

El valor teórico que aporta el estudio, es la participación objetiva del liderazgo en las organizaciones y el rol que cumple en la toma de decisiones. Esto constituye un determinante en el éxito o fracaso de una organización puesto que, el líder es quien direcciona a la consecución de los objetivos. No obstante, la motivación impartida por el liderazgo que se aplique en la organización será de quien dependa el nivel de compromiso y rendimiento de los colaboradores.

El impacto del estudio desemboca en la determinación del clima organizacional y la mejora del rendimiento de los colaboradores a través de la fluidez de los canales comunicativos entre los diferentes niveles de la organización. Además, la motivación y reconocimiento permite a la organización mantener una alta satisfacción en los colaboradores y promover un efectivo desempeño laboral.

Planteamiento del problema

El análisis de la literatura existente sobre el liderazgo y clima organizacional ha tenido un impacto a nivel global. Puesto que, es una particularidad de la organización, para ello, es necesario conocer las perspectivas analizadas desde el nivel macro, meso y micro.

En España mantener un clima organizacional bueno es relevante. Por tal razón, el informe de Alares denominado Índice de Medición de Empleados y Empleadas demostró que el 40% de los encuestados consideran que el ambiente laboral y la motivación son los factores más relevantes para mantenerse en un puesto de trabajo. El 63% coincidió que la remuneración es importante. Sin embargo, el 40% de los encuestados manifestaron la importancia de un buen clima laboral que incentiva a colaborar con la organización (Custommedia, 2018)

El clima organizacional es el vínculo que se establece entre las personas y las entidades, por lo que el 70% del clima laboral está definido por el tipo de liderazgo que enmarca los líderes con sus equipos de trabajo, mientras que el 30% influye en el compromiso organizacional, así lo mencionó la gerente regional de Korn Group en cuarta edición de la cumbre paraguaya (Ronnebeck, 2017).

En este sentido, las entidades financieras en la ciudad de Asunción, Paraguay fueron sometidas a una encuesta que midió los factores de trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación, en la cual se determinó que, el liderazgo tiene mayor influencia en el clima organizacional. Puesto que, se evidenció que los mandos medios y altos mantienen un ambiente de confianza, seguridad y dirección en el manejo de los colaboradores, esto permitió guiar a la consecución de los objetivos organizacionales. No obstante, denotaron falencias en la capacitación, dado que, más del 50% de los colaboradores no han recibido entrenamiento para mejorar su formación. En cuanto a la motivación, no se reconoce un buen trabajo y logros alcanzados lo cual reduce la productividad y son enfoques que los colaboradores toman en cuenta para permanecer en una institución financiera (Villalba, 2021).

Asimismo, en la entidad financiera Visión Banco se aplicó una encuesta dirigida a las gerencias: general, talento humano, financiera, administrativa y operaciones y se denotó que en el 93% de los ejecutivos encuestados consideran que el ambiente laboral es positivo, mientras que un 86% dicen medir el clima organizacional una vez al año. También se identificó que los superiores suelen tener en su mayoría un liderazgo consultivo (50%) y autoritario paternalista (29%). No obstante, ha logrado mantener un liderazgo positivo (71%) dentro de la organización (Andraschko & Albana, 2020).

El proyecto Happiness a través de una encuesta a 1034 ecuatorianos evaluó la felicidad laboral dado que el clima laboral se torna sinónimo de felicidad e incide en la productividad del trabajador. Por ello, un artículo publicado en El País denota que las personas suelen irse de su trabajo por su jefe mas no por la carga laboral,

además, la motivación es un determinante para incentivar al trabajador. Dada las pautas mencionadas con anterioridad en el Ecuador el 67% del total de encuestados, dicen sentirse orgullosos del lugar donde trabajan y 56% expresan sentirse plenamente felices (Yépez, 2015). Es decir, el ambiente laboral es el adecuado.

En un ranking realizado por el Ministerio del Trabajo con reconocimiento con mejor clima laboral entre las empresas públicas la petrolera EP Petroecuador logró un total del 86%, en la cual se evaluó el liderazgo (85%), compromiso (85%) y entorno de trabajo (87%) (EP Petroecuador, 2021). Sin dejar de lado las instituciones financieras, se enfatiza en las cooperativas de ahorro y crédito que también a través de diferentes estudios se ha evaluado el clima laboral. Entre las que se destaca, la cooperativa de ahorro y crédito “ERCO” Ltda. de la ciudad de Cuenca a través de una encuesta aplicada a los trabajadores se demostró que, el 79% está de acuerdo con las normas de rendimiento que exige mayor desempeño para mejorar la productividad. No obstante, el 67% enfatizó en la burocracia, el 77% presentó un grado de pertinencia con la entidad, el 72% detectó una cooperación mutua en las actividades, un 69% concuerda el celebrar un incentivo por su desempeño. El 69% menciona que el entorno en el que trabajan es agradable lo cual contribuye al clima organizacional y demuestra liderazgo en la cooperativa (Arteaga, Chica, & Rodas, 2020).

La cooperativa de ahorro y crédito 9 de Octubre Ltda. del cantón Salcedo en cambio demostró que apenas el 51% de los colaboradores ocasionalmente mantienen una comunicación abierta y espontánea entre departamentos y superiores. De igual forma, el 46% dicen ser escuchados cuando emiten una sugerencia o idea para la toma de decisiones. El 46% mencionó que existe cooperación entre compañeros para trabajar en equipo. El 66% de los colaboradores dicen haber recibido un incentivo por el trabajo desempeñado. De igual manera, el 76% recuerda haber aplicado a una evaluación de desempeño y está de acuerdo porque ayuda a la productividad y el 72% concuerda que el ambiente físico es adecuado. Esta situación resultó mantener un clima organizacional inadecuado por

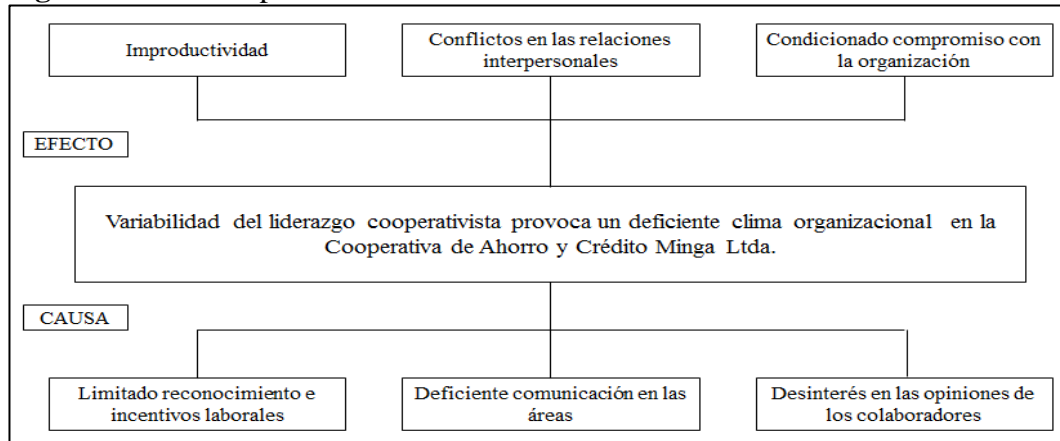
las variables de comunicación, relaciones interpersonales y liderazgo que provocan deficiente motivación y satisfacción en los colaboradores (Cavero & Vargas, 2017).

Un estudio en la provincia de Chimborazo, midió la eficiencia del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito Sagrada Familia Ltda., a través de una encuesta aplicada a los colaboradores. De allí, se evidenció que el 57% de los colaboradores afirman mantener un buen ambiente de trabajo, sin embargo, en su gran mayoría (71%) mencionan no poseer condiciones adecuadas de trabajo, por ende, afecta su desempeño laboral. El 43% de los colaboradores dicen que sus opiniones son escuchadas por los directivos frente a un 57% que opina lo contrario, lo cual, perjudica al desarrollo y crecimiento de la organización puesto que, los colaboradores tienen relación directa con los clientes y son quienes conocen sus necesidades. En general, el 71% calificó el clima organizacional como un nivel de aceptación media, es decir, es un clima laboral que no permite alcanzar la consecución de los objetivos. A su vez, se nota deficiencia en el trabajo de equipo en el cual, el 57% de los colaboradores menciona que la carencia del vínculo personal causa conflictos laborales. En cuanto al factor de motivación, el 71% afirmó positivamente, pero en función al reconocimiento por su óptimo desempeño apenas el 29% establece haber recibido un reconocimiento. De tal manera, se denota que el enfoque del liderazgo no está dirigido a la satisfacción de los colaboradores y el clima laboral que presenta la cooperativa es inadecuado (Yaguachi, 2018).

Árbol de problema

El árbol de problemas

Figura 1. Árbol de problema



Elaborado por: autor

Fuente: elaboración propia

En la figura 1, se estableció la problemática latente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., ante ello se identificó la variabilidad del liderazgo cooperativista lo cual ha provocado un deficiente clima organizacional. Para ello, se evidenció diferentes causas como el limitado reconocimiento e incentivos laborales, lo cual provoca improductividad y bajo rendimiento en los colaboradores.

Otra causa identificada fue la deficiente comunicación en las áreas, pues, la comunicación es la acción de transmitir información y si el flujo es inadecuado induce a conflictos en las relaciones interpersonales y un ambiente laboral conflictivo. El desinterés en las opiniones de los colaboradores ha generado un efecto que ha condicionado el compromiso con la organización, puesto que, el colaborador al sentir que no es escuchado pierde el interés y compromiso con su trabajo, por tal razón, su rendimiento tiende a ser limitado. Con base a lo mencionado, se planteó la pregunta de investigación:

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que inciden en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” LTDA?

Hipótesis o idea que se defiende

- El liderazgo cooperativista influye en el clima organizacional de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”

Destinatarios del Proyecto

La unidad de análisis denominada Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” y su capital humano está conformado por el personal administrativo y colaboradores de las diferentes agencias de la COAC.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Proponer un plan de gestión de experiencia del clima laboral basado en el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Objetivos específicos

- Establecer un marco conceptual sobre el liderazgo cooperativista y clima laboral mediante un análisis de revisión de literatura para la obtención de los métodos de evaluación del estudio.
- Analizar el nivel de relación entre el clima laboral, el liderazgo cooperativista, y la satisfacción laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. para la obtención de las determinantes problemáticas de la organización.
- Proponer un plan de mejoramiento del clima laboral que se encuentre en función del liderazgo cooperativista para el mejoramiento de la satisfacción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Previo el análisis teórico de Paais & Pattiruhu (2020) y su estudio denominado *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance* investigaron sobre el efecto de las variables de liderazgo, motivación y clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño de los empleados mediante una encuesta aplicada a 155 empleados. En la cual se evidenció que, las variables si tuvieron un efecto positivo en el desempeño laboral pero no fue suficientemente significativo en la satisfacción de los empleados. No obstante, el liderazgo si tiene influencia relevante en la satisfacción de los empleados dado que emiten confianza y se plantean actividades que conllevan la consecución de los objetivos. En conclusión, la variable de satisfacción laboral se vio influenciada por los factores evaluados en un 57,4% mientras que la variable de desempeño laboral estuvo influenciada en un 73,5%. De tal manera, se ha demostrado que los empleados son un activo valioso para cualquier tipo de empresa y se enriquece los resultados cuando existe motivación laboral, liderazgo firme y un clima organizacional óptimo y profesional.

Conforme al análisis teórico y metodológico, el estudio de Vinueza & Rolando (2021) denominado: *Clima organizacional y la satisfacción de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “San Jorge Ltda.* determinó los factores que inciden

en el clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la institución. El estudio afirmó que, de acuerdo a los indicadores que evaluaron el clima organizacional, los colaboradores están plenamente conformes con la dirección, remuneración, comunicación, no obstante, les preocupa la inestabilidad laboral, estrés y miedo de perder un empleo los cuales fueron detonantes de la pandemia Covid-19. Por ello, a través de la encuesta aplicada a los colaboradores identificaron que, el 68% afirman que sus opiniones son tomadas en cuenta por el gerente, mientras que, el 32% expresa lo contrario. En su gran mayoría (95%) concuerdan que los directivos si atribuyen a alcanzar las metas propuestas, asimismo, el 95% dicen ser controlados de manera adecuada. El 89% dijeron que mantiene una relación armoniosa y comunicativa entre compañeros, el 95% se siente motivado cuando existe incentivo, el 80% manifiesta estar en un buen ambiente de trabajo lo cual permite un desempeño laboral eficiente. Por ello, concluyeron que existe métodos de mando firme, eficiente flujo de información, motivación con los colaboradores para comprometerse con la organización y el liderazgo crea competitividad que mejora los resultados. Es decir, el clima laboral que se vive en la institución.

El estudio realizado por Muñoz (2019) con el tema, Influencia del factor liderazgo personal en el clima organizacional utilizando dinámica de sistemas en la cooperativa de ahorro y crédito Rondesa, buscó determinar la influencia del liderazgo personal sobre el clima organizacional a través del planteamiento de tres modelos con distintos valores, empírico, conceptual y óptimo. El método aplicado fue por entrevista y encuesta a los colaboradores de la cooperativa. Las variables que se tomaron para analizar el liderazgo personal fueron: estabilidad emocional, comunicación, motivación, influencia y planteamiento de soluciones. Mientras que, la evaluación del clima organizacional tuvo la intervención de las variables: desempeño, compensación, estabilidad, participación y estructura organizacional. Concluyeron que, el modelo óptimo fue más adecuado para determinar el grado de influencia del liderazgo en el clima organizacional (49%). El factor de liderazgo personal permite mantener una estabilidad en la presión laboral y emocional del trabajador por lo que disminuye los conflictos, aumenta el control personal y

desempeño laboral siendo eficiente para la organización. En cuanto al clima organizacional, posee un comportamiento dinámico que permite reducir la carga horaria laboral, puesto que, demostró mejorar la concentración y aprendizaje. A su vez, se atribuye la estabilidad laboral en función a un eficiente clima organizacional.

Marco conceptual

Clima laboral

El entorno organizacional también conocido como clima laboral se ha investigado desde hace algunos años atrás y conforme al pasar de los años ha ido adquiriendo gran importancia en el ámbito laboral. Dado esto, el clima laboral ha dejado de ser periférico en las empresas u organizaciones para convertirse en un aspecto muy importante por investigar ya que, este tema encamina la motivación individual de cada colaborador.

El clima organizacional ha estado presente desde que las personas iniciaron su vida laboral. Pero, en la actualidad se tiene un gran interés por indagar esta área de trabajo todo con la finalidad de crear un ambiente adecuado para la realización de las labores de los colaboradores. El clima laboral en ideas individuales, asiduamente se cataloga como patrones cíclicos del comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la cotidianidad en la empresa.

Con el pasar de los años los percances que se han dado en el sitio de trabajo han sido nocivos, agotadores y con un bajo nivel de confianza, es por ello que, los colaboradores ejercían sus labores bajo un ambiente inadecuado afectando a su desempeño. Es así que, las empresas han adquirido centrarse en el ambiente laboral de sus trabajadores para mejorar su desenvolvimiento a la hora de realizar sus tareas diarias.

En el siglo XXI el clima organizacional ha ido evolucionando aceleradamente como también las condiciones tanto físicas como psicológicas de los colaboradores

de la empresa llevando a construir uno de los puntos de mayor atención en las organizaciones. Ahora bien, se considera que el clima laboral está constituido de dos grandes escuelas que son latentes a las investigaciones realizadas y que hasta hoy en día no han concretado nada.

El clima organizacional se ha definido como una situación y sus vínculos con los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de la organización, o cómo las personas perciben su entorno laboral. En la literatura, el clima organizacional, el clima laboral, las percepciones laborales y las percepciones del entorno laboral se utilizan a menudo de manera intercambiable.

El clima organizacional se ha operacionalizado de manera diferente en varios estudios. propusieron cinco dimensiones para definir operativamente el clima organizacional: características del puesto, características del rol, características del liderazgo, características sociales y atributos organizacionales. Desarrollaron una medida con menos dimensiones: rol, puesto, supervisor y atributos de la organización. Si bien la medida no incluye la dimensión de características sociales, coincide ligeramente con las otras cuatro dimensiones del estudio.

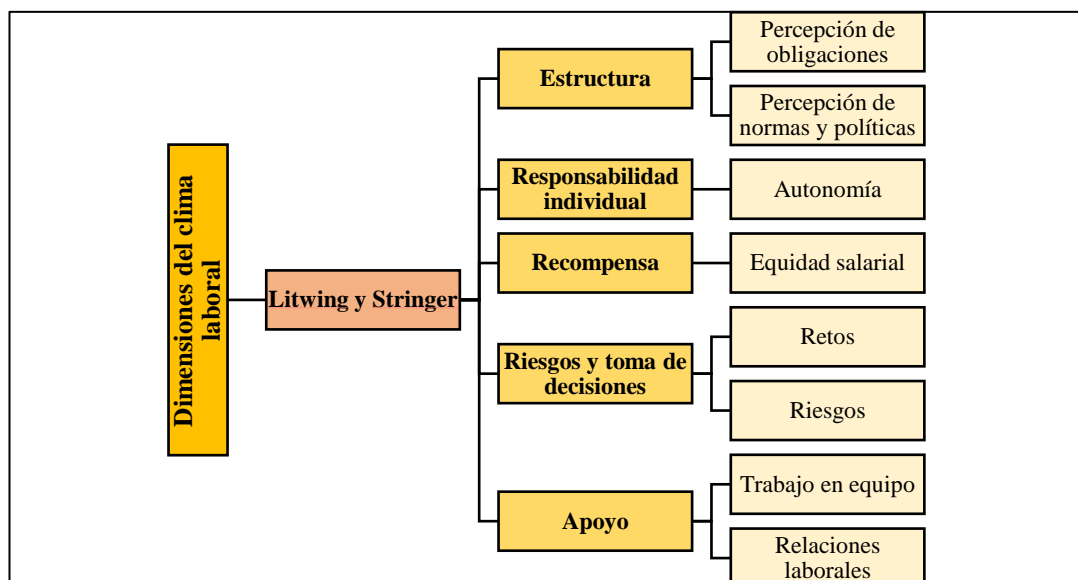
Finalmente, desarrollaron una herramienta de evaluación única en tres dimensiones sobre el clima organizacional como parte de su medida para el contexto social organizacional. Esta herramienta incluye compromiso, funcionalidad y estrés, todos los cuales tienen que ver con las percepciones de los trabajadores sobre el impacto de su entorno laboral en su bienestar y funcionamiento personal (Glisson et al., 2012). En la literatura, se ha encontrado que el clima organizacional es más significativo para predecir la rotación que las características personales y laborales (Hopkins et al., 2010).

Algunos factores organizacionales específicos para determinar la rotación de los empleados de bienestar infantil incluyen incentivos tangibles y recompensas por desempeño laboral; cargas de trabajo y conflicto de roles; inclusión organizacional medida por los niveles de participación de los empleados en el grupo de trabajo,

participación en la toma de decisiones y acceso a información y recursos; apoyo de supervisión percibido, incluido el reconocimiento y el autocuidado. Además, un estudio sobre la fuerza laboral voluntaria de bienestar infantil informó que un mejor clima organizacional (medido por justicia organizacional, apoyo organizacional, sobrecarga e importancia laboral) se asoció con un menor nivel de intención de dejar el trabajo.

Factores del Clima laboral

El clima laboral como las percepciones de los titulares sobre los eventos, las prácticas y los tipos de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados. Al reflexionar esta visión, se argumentó que los climas reflejan las percepciones de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que se esperan, apoyan y recompensan con respecto a los recursos humanos de la organización; El clima organizacional se considera un constructo significativo con importantes implicaciones en la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional. Además, el clima organizacional es uno de los determinantes más significativos de las actitudes y comportamientos individuales y grupales en las instituciones. Para ello, se precede a detallar sus factores de influencia.



Elaborado por: autor

Fuente: dimensiones del clima laboral

Estructura

La estructura se refiere a las limitaciones percibidas en el lugar de trabajo y numerosas reglas rígidas y trámites burocráticos dentro de la organización. Cuanto más rígidas sean las reglas, más probable es que los trabajadores se sientan frustrados en sus intentos de hacer el trabajo de la manera más eficiente posible. Robertson y Bean (1998) argumentaron que las percepciones de autonomía (como resultado de un ambiente de trabajo no estructurado) pueden conducir a una mayor satisfacción laboral. En este sentido, varios autores (por ejemplo, Lait y Wallace, 2002; Laschinger et al., 2001) sugirieron que, con una estructura reducida y un mayor empoderamiento, hay una disminución en la tensión laboral y un aumento en la satisfacción laboral.

Responsabilidad

La responsabilidad es ser totalmente responsable del resultado y la autoridad para llevar a cabo las tareas por parte de los empleados sin tener que consultar todo con sus jefes. Con alta responsabilidad, los empleados pueden usar su mejor juicio y hacer lo que creen que es mejor para la organización. Los autpres sostuvieron que las personas están satisfechas cuando tienen un trabajo significativo y desafiante, la oportunidad de aprender y crecer y una compensación justa.

Pritchard y Karasick (1973) y Muchinsky (1977) afirmaron que la responsabilidad se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, ya que a los empleados les gusta participar en las decisiones que afectan su trabajo.

Recompensas

Dentro de esta dimensión, los empleados son recompensados por un buen trabajo, lo que refuerza positivamente el buen comportamiento y los mantiene satisfechos emocional y financieramente. Parasuraman (1987) revela que la forma en que una empresa recompensa a sus empleados tiene un efecto significativo en la satisfacción de los empleados. Según Campbell et al. (1970), los empleados que

perciben que sus recompensas se basan en el mérito, están más satisfechos con las oportunidades de promoción que aquellos que ven lo contrario. En consecuencia, las empresas deben asegurarse de que los comportamientos deseados de los empleados se recompensen adecuadamente y se fomenten activamente.

Apoyo

El apoyo es la medida en que los empleados perciben la ayuda de sus superiores y de sus colegas. Deshpande (1996) argumentó que la faceta del clima organizacional de cuidado y apoyo está relacionada con la satisfacción de los empleados con sus supervisores. Shadur et al. (1999) en su estudio de trabajadores de una empresa de alta tecnología, encontraron que la dimensión del clima organizacional del trabajo en equipo se relaciona positivamente con una medida general de satisfacción laboral. Deshpande (1996) informó que se ha identificado la asociación directa entre el apoyo y la satisfacción laboral, el ausentismo y la rotación. El apoyo puede incluso provenir de la forma en que se recopila y comparte el conocimiento con todos. Por ejemplo, Lara et al. (2012) investigaron 122 servicios empresariales intensivos en conocimiento y encontraron que había una relación directa entre la gestión del conocimiento y los resultados organizacionales tanto tangibles como intangibles. En conclusión, es probable que los empleados estén más satisfechos con todos los aspectos de su trabajo si trabajan en organizaciones amigables y solidarias.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define a menudo como sentimientos o actitudes sobre el trabajo o las experiencias laborales de una persona. En otras palabras, es un factor de nivel individual que refleja los afectos y emociones de uno hacia su trabajo. Aunque los investigadores generalmente reconocen la definición conceptual de la satisfacción laboral, han surgido dos enfoques para su definición operativa. El primer enfoque operacionalizó la satisfacción laboral como satisfacción general medida por uno o unos pocos elementos.

En un estudio de 1996, por ejemplo, un ítem pide a los encuestados que califiquen en qué medida están de acuerdo con la afirmación "Mi trabajo es muy agradable". En esta dirección, algunos investigadores han argumentado que el uso de una medida de satisfacción general de un solo ítem tiene ventajas como una mejor rentabilidad y validez aparente.

En comparación, al capturar la satisfacción laboral como una respuesta afectiva a múltiples aspectos de un trabajo, una medida de satisfacción multifacética se ha considerado una medida teóricamente más sólida. Spector (1985) lo evaluó con las percepciones de los trabajadores sobre nueve aspectos laborales: salario, beneficios, oportunidades de promoción, recompensas contingentes, procedimientos operativos, supervisión, compañeros de trabajo, comunicación y naturaleza del trabajo. Mientras tanto, Bolton (1997) desarrolló una medida que consta de cinco dimensiones: satisfacción con el trabajo, supervisión, pago, promociones y compañeros de trabajo.

La asociación entre la satisfacción laboral y la rotación se ha confirmado entre muchas profesiones del sector de servicios humanos. Los ejemplos incluyen enfermeras, trabajo en instalaciones de vida asistida, trabajadores sociales, maestros de educación especial, maestros de secundaria y oficiales correccionales. Además, Spector (1985) estudió una variedad de profesiones de servicios humanos y encontró que todas las dimensiones de su medida de satisfacción laboral estaban significativamente relacionadas con la intención de irse.

La satisfacción laboral también se ha relacionado constantemente con la rotación entre los trabajadores de bienestar infantil a lo largo de la literatura, para una revisión). Un estudio sobre la fuerza laboral pública de bienestar infantil, por ejemplo, indicó que el puntaje total de satisfacción laboral estaba relacionado negativamente con la intención de rotación y la rotación real. Otros investigadores han informado que la intención de irse se relacionó negativamente con la

satisfacción con el salario y la satisfacción con la supervisión entre los trabajadores empresariales.

Satisfacción laboral como mediador potencial

La creciente evidencia en la literatura ha apoyado el papel del clima organizacional en la predicción de la satisfacción laboral. Por ejemplo, se ha informado que las condiciones de trabajo difíciles, como la inflexibilidad laboral y la falta de apoyo de los supervisores, se asocian con niveles más bajos de satisfacción laboral entre los empleados de las agencias de servicios sociales. La autonomía laboral, como medida del clima organizacional, se relacionó con la satisfacción laboral después de controlar las características demográficas y el salario de los trabajadores.

El conflicto de roles y la claridad de roles se han relacionado con la satisfacción laboral entre los trabajadores de bienestar infantil. El apoyo organizacional percibido, el apoyo de pares y la inclusión organizacional se relacionaron positivamente con la satisfacción laboral entre los trabajadores de bienestar infantil y otros profesionales de servicios humanos. Finalmente, el clima organizacional caracterizado por un alto compromiso y funcionalidad fue predictivo de la satisfacción laboral entre la fuerza laboral de bienestar infantil.

Estos hallazgos, junto con la evidencia sobre la relación entre la satisfacción laboral y la rotación, sugieren que la satisfacción laboral es un mediador potencial entre el clima organizacional y la rotación entre los trabajadores voluntarios de bienestar infantil. Los estudios existentes en campos no relacionados con el bienestar infantil informaron que la satisfacción laboral medió la relación entre el clima organizacional y la rotación.

Uno de esos estudios encontró evidencia de un papel mediador de la satisfacción laboral entre los trabajadores de telecomunicaciones. incluyó las siguientes subescalas como indicadores para el clima organizacional del constructo latente:

facilitación y apoyo de la supervisión, integración de los compañeros de trabajo, estrés de roles y confiabilidad organizacional. La intención de rotación se midió mediante tres variables manifiestas: búsqueda auto informada de empleo alternativo, intención de buscar otro trabajo y deseo de dejar de fumar.

Más recientemente, se descubrió que la satisfacción laboral mediaba parcialmente la relación entre el clima organizacional y la intención de irse entre las enfermeras con licencia en los centros de enfermería especializada. Aunque no provienen del campo del bienestar infantil, ambos estudios proporcionaron evidencia del posible papel mediador de la satisfacción laboral entre los profesionales del bienestar infantil. Sin embargo, la medida de la satisfacción laboral en ambos estudios se basó en la satisfacción general. Por ejemplo, "Estoy bastante contento con mi trabajo" y "Me parece real disfrute en mi trabajo"), en lugar de una medida multifacética”.

Capital humano

Muchos investigadores han abogado por un cambio de paradigma de capital humano (CH) para mantener la ventaja competitiva de las empresas definió al CH como "la combinación de conocimientos, habilidades, innovación y capacidad de los empleados individuales de la empresa para cumplir con la tarea en cuestión" (León, 2019). Las prácticas de gestión de recursos humanos, en particular la dotación de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y las recompensas, pueden implementarse para desarrollar la CH).

El CH no solo se desarrolla a través de la gestión de recursos humanos; también deberían introducirse otros procesos organizativos. Es en este contexto, el liderazgo surge como un marco útil para explicar cómo se genera, ya que el estilo de liderazgo proporcionará las bases sobre las que desarrollar la motivación de los empleados, sus relaciones y sus patrones de comportamiento (Pilamunga, 2021). El CH debe entenderse como el recurso más importante en todo tipo de organizaciones, pero para alcanzar su máximo potencial debe gestionarse de manera eficaz definen el

liderazgo como "el proceso de formación de una visión para el futuro, comunicándola a los subordinados, estimulando y motivando a los seguidores y participando en intercambios de apoyo estratégico con compañeros y subordinados.

El liderazgo ha sido identificado como uno de los factores más importantes que afectan la innovación organizacional, especialmente en la forma en que el liderazgo transformacional puede empoderar a los subordinados y crear un clima apropiado para la innovación. El marco de Bas se desarrolló dentro de contextos organizacionales más amplios y se ha aplicado con éxito al estudio de gerentes de alto nivel. Por lo tanto, nos enfocamos en líderes transformacionales y transaccionales de alto nivel para explorar la relación entre liderazgo y CH.

El liderazgo transaccional se refiere al comportamiento de recompensa contingente de los gerentes (proporcionando retroalimentación constructiva y valorando las contribuciones individuales), administración por excepción (aclarando lo que el seguidor tiene que hacer y tomando acciones correctivas si es necesario) y comportamientos de *laissez-faire*. En contraste, el estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por la influencia carismática (que sirve como un buen modelo de trabajo), la motivación inspiradora, la estimulación intelectual (estar abierto a nuevas ideas) y los comportamientos de consideración individual, alejando a los seguidores de su interés propio al brindarles apoyo y tutoría. y coaching.

El capital humano se refiere al conocimiento, habilidades, capacidades, compromiso, know-how e ideas de los empleados, que agregan valor económico a las empresas. Se distinguen entre especialistas y generalistas. Los especialistas tienen un conocimiento profundo en un dominio específico, mientras que los generalistas son más versátil y equipado con una variedad de habilidades útiles para diferentes situaciones. El liderazgo transaccional ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos actuales de manera más eficiente a través de recompensas vinculadas al desempeño laboral y proporcionando a los empleados los recursos que necesitan para hacer su trabajo.

Los líderes transaccionales, que están más orientados a lograr la eficiencia, tienen más probabilidades de fomentar el CH especializado. Los especialistas están más interesados en adquirir nuevos conocimientos en su propia área que en expandir conocimientos más allá de ella. Por el contrario, los generalistas tienen modelos mentales más diversos, conocimientos distribuidos en diferentes áreas y una mejor disposición para descubrir y aplicar nuevos conocimientos.

Todas estas características facilitan la innovación, que a su vez interesa a los líderes transformacionales. Concluyeron que contratar y capacitar al personal clave de contacto con el cliente con múltiples habilidades tiene importantes beneficios para la innovación. Las empresas se benefician más de la innovación cuando los empleados tienen suficientes habilidades porque los trabajadores tienen capacidades complementarias y habilidades de aprendizaje. A través de la estimulación intelectual, los líderes transformacionales alientan a sus empleados a ser innovadores y creativos al promover nuevos enfoques para resolver problemas sin criticar los errores.

Cuando los líderes brindan apoyo, es más probable que ocurra la creatividad; La comprensión de los líderes de sus empleados también es crucial para estimular la creatividad. Los líderes transformacionales identifican las demandas y necesidades de los empleados, las satisfacen y aumentan sus niveles de motivación. En última instancia, el liderazgo transformacional dará como resultado altos niveles de cohesión, compromiso, confianza, motivación y desempeño en nuevos entornos organizacionales.

Con base en los argumentos anteriores, proponemos que el liderazgo transformacional, más orientado a la innovación, fomentará el CH generalista, mientras que el liderazgo transaccional, centrado en la eficiencia de las operaciones existentes en lugar de la adquisición de nuevas capacidades que promoverá al grupo. Los líderes transformacionales pueden estimular el espíritu individual y de equipo entre los empleados capacitándolos, alentándolos y apoyándolos para que aborden los problemas orientados a las tareas de manera innovadora.

Además, es probable que cada tipo de líder busque a aquellos que son similares a ellos mismos, formando equipos con personas que comparten su forma de pensar o sus actitudes ante la toma de riesgos o la experimentación. También pueden desarrollar el conocimiento y las habilidades de sus seguidores en su propio estilo. El resultado de estos comportamientos de liderazgo es que los líderes transformacionales probablemente alentarán al capital humano generalista y a los líderes transaccionales.

Liderazgo

En el presente estudio se ha analizado la perspectiva de liderazgo cooperativista. Sin embargo, se pretende identificar en función de los diferentes estilos cual es el que ha impactado en el grupo de colaboradores de la COAC Minga Ltda.; Ante ello, se ha sugerido que el liderazgo es un componente del aprendizaje organizacional, y es traducido como un proceso clave para mantener una ventaja competitiva sostenible. Las acciones de los altos directivos pueden generar innovaciones exploratorias y explotadoras. Pero a pesar del creciente interés en el tema, se sabe poco sobre el papel del CEO y los equipos de alta dirección en el apoyo al aprendizaje organizacional en sus empresas. Algunos estudios de investigación han demostrado que los comportamientos de liderazgo podrían ser antecedentes importantes del aprendizaje.

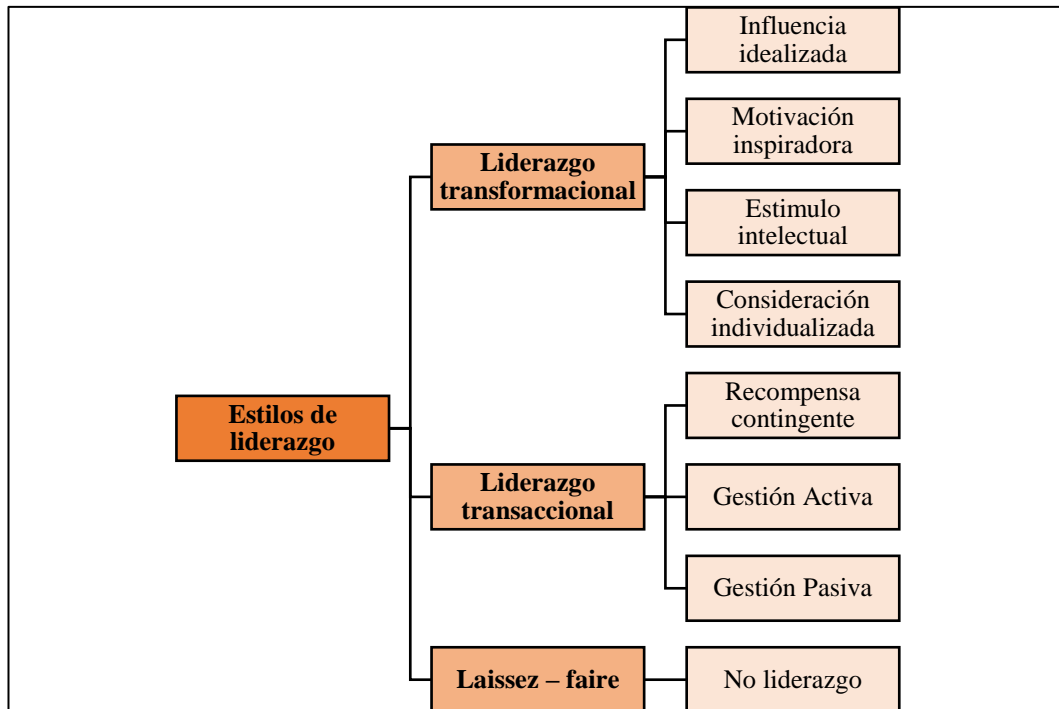
No obstante, el liderazgo y el aprendizaje organizacional han permanecido en gran medida como campos de investigación desconectados, y el conocimiento sobre el impacto de diferentes estilos de liderazgo en el apoyo al aprendizaje explotador, exploratorio y ambidiestro es escaso. Además, la mayoría de los estudios exploran el comportamiento de liderazgo transformacional, ya que dicho comportamiento contribuye a la generación del capital humano, lo que, ayuda a las organizaciones a lograr una ventaja competitiva, mientras que a menudo se ignora la posibilidad de que el liderazgo transaccional también mejore la eficiencia.

Aunque existe una suposición implícita de que los líderes son una fuerza que guía el aprendizaje organizacional, los investigadores no han definido los comportamientos y mecanismos específicos a través de los cuales los líderes impactan en el aprendizaje. Proponemos que dependiendo del tipo de aprendizaje que una organización quiera promover, debe fomentar diferentes tipos de liderazgo. Un líder debe presentar la gama completa de comportamientos de liderazgo y la efectividad de su liderazgo estará relacionada con la frecuencia relativa de cada estilo.

Estilos de liderazgo

Se ha descubierto que el uso exclusivo de *liderazgo transaccional* o *transformacional* es ineficaz a largo plazo. Los líderes transformacionales suelen ser comunicadores eficaces; su influencia idealizada y motivación inspiradora proporciona explicaciones ideológicas que vinculan las identidades de los individuos con la identidad organizacional. Los comportamientos transformacionales sirven para involucrar los autoconceptos de los individuos en interés de la misión de la empresa y aumentan la motivación intrínseca de los seguidores para participar en el aprendizaje exploratorio.

El estilo de liderazgo juega un papel importante en la promoción de la innovación empresarial, ya que los líderes pueden tomar decisiones para introducir nuevas ideas en la organización, establecer metas y fomentar comportamientos para estimular la innovación entre sus subordinados. A través de la estimulación intelectual, los líderes transformacionales alientan a las personas a pensar de manera no convencional, examinar problemas desde diferentes ángulos y seguir procesos de pensamiento generativo y exploratorio.



Elaborado por: autor

Fuente: estilos de liderazgo

Al fomentar y mostrar tales comportamientos, estos líderes actúan como modelos a seguir y ayudan a difundir estas prácticas a niveles inferiores de gestión. Los líderes transformacionales son actores clave en la integración de procesos para construir una organización de aprendizaje. Son actores estratégicos en la creación de un clima que estimula las disciplinas del aprendizaje organizacional y su interacción.

Los líderes con comportamientos transformadores también defienden la innovación, reconocen e identifican ideas innovadoras e impulsan el entusiasmo por las innovaciones exploratorias en toda la organización. Los líderes transformacionales buscan nuevas formas de trabajar, desafían las mentalidades fijas y es más probable que rechacen las normas convencionales. Los líderes que asesoran, asesoran y capacitan a sus seguidores pueden mejorar sus habilidades y motivación para buscar oportunidades y probar nuevos métodos para abordar los problemas.

Los líderes que se percibe que tienen una influencia idealizada se involucrarán más fácilmente en actividades de toma de riesgos y, por lo tanto, serán más influyentes, efectivos y estarán más dispuestos a confiar en sus empleados. Los líderes transformacionales permiten una mayor autonomía, estimulan intelectualmente a los empleados y los animan y les dan la libertad de resolver problemas orientados a tareas de formas nuevas y diferentes. De hecho, se encontró que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la innovación.

El liderazgo tolerante al riesgo tiende a fomentar el compromiso de recursos grandes y riesgosos, como la inversión en nuevos productos y servicios con nueva tecnología. El pensamiento gerencial que subyace al liderazgo transformacional crea flexibilidad de estrategia y desarrollar al capital humano, convirtiéndolo en un conjunto apropiado de habilidades para responder a un entorno dinámico. Partiendo de la idea de que la exploración se basa en la búsqueda, la asunción de riesgos, la experimentación y la innovación (marzo de 1991), se espera que los comportamientos de liderazgo transformacional influyan positivamente en el aprendizaje de la exploración.

Los **líderes transaccionales**, a su vez, tienden a concentrarse en mantener el status quo, y la interacción de los miembros de la organización con estos líderes se basa en intercambios en los que las personas son recompensadas y reconocidas específicamente por cumplir con los objetivos. Los líderes con comportamientos transaccionales también monitorean el desempeño individual y del equipo para anticipar errores y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

A diferencia de los **líderes transformacionales**, los **líderes transaccionales** priorizan la eficiencia de las operaciones existentes sobre la adquisición de nuevas. En condiciones estables, la energía y los esfuerzos del líder pueden invertirse en explotar la estrategia, las capacidades y los mercados actuales de la organización.

Un **líder transaccional** opera dentro del sistema o cultura existente, tiende a evitar riesgos y se enfoca en las limitaciones de tiempo, los estándares y la

eficiencia. Debido a que los líderes transaccionales prometen a sus seguidores recompensas tangibles por alcanzar las metas, pueden alentarlos a resolver problemas con el método más simple y directo en lugar de desafiarlos a explorar otras alternativas. Dichos líderes no se proponen activamente mejorar la capacidad de innovación de los seguidores.

La explotación crea confiabilidad al refinar rutinas familiares que están estrechamente alineadas con las experiencias de una empresa e integradas en las cogniciones organizacionales, asegurando la eficiencia y reduciendo el riesgo y el potencial de pérdida. Por lo tanto, considerando que el aprendizaje explotador es el resultado de actividades enfocadas en el refinamiento, la producción, la eficiencia y la ejecución (que conducen a una mayor eficiencia y competencia) (marzo de 1991), podemos esperar que el liderazgo transaccional se relacione positivamente con el aprendizaje explotador

Capital humano y aprendizaje organizacional

Si bien muchos otros factores pueden afectar la capacidad de las empresas para aprender, el capital humano se ha identificado como una base fundamental para el aprendizaje organizacional. Se ha demostrado que las personas que están más abiertas a nuevas experiencias y riesgos contribuyen más al desarrollo de ideas radicales, y características como la motivación, el perfil educativo, la formación profesional y las habilidades pueden influir en la generación e implementación de ideas que conducen a la innovación tanto incremental como radical.

A la luz de la distinción entre CH generalista y especialista y el conocimiento que implican, parece razonable suponer que cada uno de estos tipos de CH puede estar relacionado con el aprendizaje organizacional. Teniendo el conocimiento diverso de múltiples dominios o el conocimiento profundo en un dominio específico influirá en los comportamientos futuros de búsqueda de conocimiento, mientras que un enfoque especializado puede implicar que los individuos estén menos dispuestos

y sean menos capaces de intercambiar y combinar nuevos conocimientos más allá de su área especializada.

Como se mencionó anteriormente, la exploración se deriva de una búsqueda relativamente amplia y generalizada para extender los dominios de conocimiento de la empresa a terrenos nuevos o desconocidos y / o para establecer nuevos mecanismos combinatorios. Debido a que el CH generalista tiende a estar menos arraigado en una perspectiva particular y puede potencialmente adaptarse para descubrir, comprender, combinar y aplicar nuevos conocimientos en el futuro, está más predispuesto al aprendizaje exploratorio.

Por el contrario, la explotación hace que las empresas permanezcan en áreas familiares y confíen en las soluciones existentes, en lugar de buscar conocimientos innovadores, emergentes y pioneros. El capital humano especializado tiende a ser más eficaz para adquirir y asimilar conocimientos nuevos y profundos, y es probable que se centre en la explotación. Debido a que el conocimiento más profundo que los individuos ya poseen es necesario para mejorar la explotación, los especialistas están mejor posicionados para el aprendizaje de la explotación. Efecto mediador del capital humano en la relación entre liderazgo y aprendizaje

Hasta ahora, hemos propuesto que los líderes transformacionales promuevan a los generalistas y ellos, a su vez, sean capaces de construir aprendizajes exploratorios; por el contrario, los líderes transaccionales alientan a los especialistas, que pueden contribuir al desarrollo del aprendizaje explotador. Esto sugiere que el capital humano de una empresa puede verse como un vínculo o nexo entre el estilo de liderazgo y el aprendizaje organizacional. Las habilidades, ideas, información o actitudes para construir conocimiento están en manos de los individuos, y los líderes deben ser capaces de transformar ese CH en aprendizaje organizacional. Se argumentado anteriormente que diferentes estilos de liderazgo fomentan diferentes grupos del capital humano, que, a su vez, se involucra en diferentes tipos de aprendizaje organizacional.

CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio tuvo lugar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, y sus diferentes sucursales y agencias ubicadas en Riobamba, Quito y Guayaquil. La investigación fue dirigida para los colaboradores y a la alta dirección, puesto que, el desempeño laboral que se mantiene dentro de la institución dependerá de la satisfacción que perciben los colaboradores dentro de su área de trabajo.

El estudio en el área operativa, administrativa y ejecutiva de la COAC generó varias ventajas en determinar la gestión del capital humano y su afectación a ciertos grupos de la organización. De tal modo, evaluar el desempeño laboral de los colaboradores es esencial para la productividad y de gran importancia para la competitividad de la institución en los entornos actuales.

Enfoques de la investigación

Enfoque cuantitativo

Es la recolección de datos con el objeto de comprobar una o varias hipótesis en función a un análisis estadístico. Además, refleja la necesidad de estimar fenómenos de investigación, a través del planteamiento de hipótesis (creencias) en función a la percepción del investigador para determinar si las variables influyen en el comportamiento de algo (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Con relación a la praxis del trabajo de investigación, el enfoque cuantitativo pretende obtener explicaciones que disminuyan la incertidumbre sobre liderazgo y clima organizacional que se maneja dentro de la organización. Es por ello, que se cuantificará las respuestas de los encuestados, y a través de procesos estadísticos se determinará la influencia pertinente.

Diseño de la investigación

Diseño correlacional-causal asocia las variables mediante un patrón con la finalidad de dar a conocer el grado de asociación de las variables. En este tipo de estudios, primero se mide las variables y luego se cuantifican para posteriormente establecer vínculos que sustenten las hipótesis planteadas del estudio (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Las variables a relacionarse son liderazgo (x) y clima organizacional (y).

Descripción del universo de estudio

El universo de estudio comprendió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” de la ciudad de Riobamba, no obstante, también se incluyeron las agencias ubicadas en las distintas ciudades del país. Cabe destacar que, se propuso dos grupos de estudio, la primera deriva del personal de la alta dirección (ver tabla 1) y la segunda pertenece a los colaboradores de la institución correspondiente a las diferentes agencias (ver tabla 2). Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia por la disponibilidad de los colaboradores de la COAC.

Tabla 1. Muestreo de la alta dirección

Agencias	#
Agencia Cajabamba	1
Agencia Columbe	1
Agencia Guayaquil Centro	2
Agencia Guayaquil Norte	2
Agencia Quito - Yaruquí	2
Agencia Riobamba - Estación	1
Agencia Riobamba - La Dolorosa	1
Riobamba - Oficina Administrativa	3
Total	13

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Muestreo del área operativa

Agencias	#
Agencia Cajabamba	9
Agencia Columbe	11
Agencia Guayaquil Centro	9
Agencia Guayaquil Norte	12
Agencia Quito - Yaruquí	12
Agencia Riobamba - Estación	10
Agencia Riobamba - La Dolorosa	10
Total	73

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

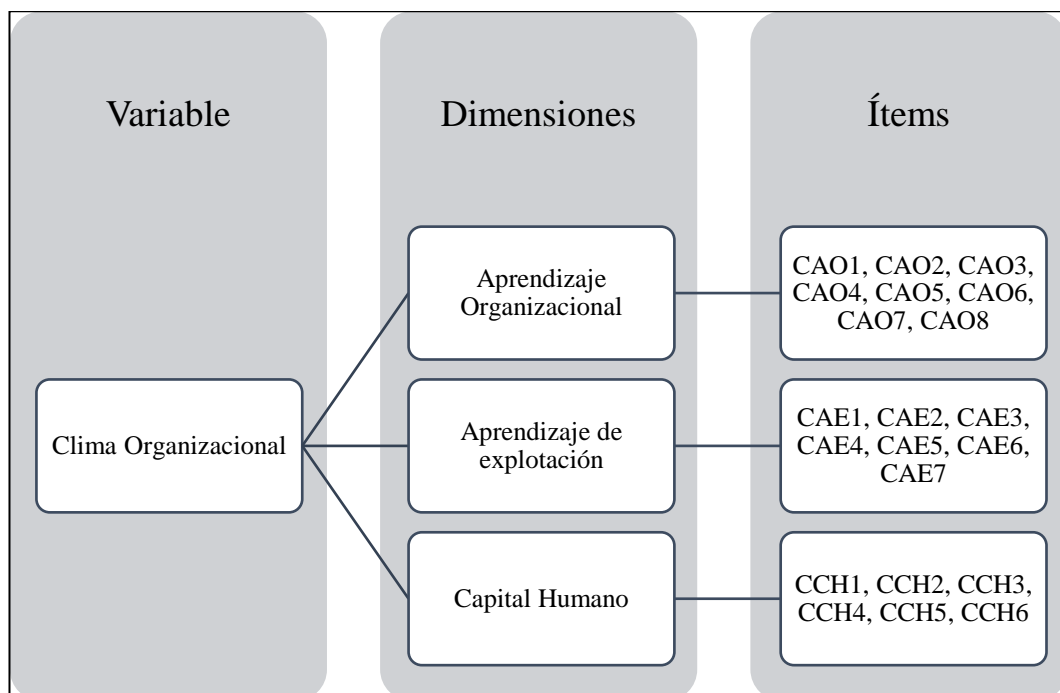
Modalidad de la investigación

Se utilizó la modalidad bibliográfica-documental debido a que, se incurrió en fundamentos teórico validados por expertos, mediante la indagación en libros digitales, revistas científicas, boletines estadísticos, y otros. Además, se aplicó la modalidad de campo, mediante la técnica de encuesta dirigida a los altos directivos y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, en sus diferentes agencias alrededor del país.

Diseño del instrumento

Se establecieron dos encuestas a la COAC “Minga Ltda.”. El primer cuestionario fue dirigido a los altos directivos para denotar la percepción sobre del clima organizacional y se compuso de 3 dimensiones: aprendizaje organizacional evaluado a través de 8 ítems (CAO1, CAO2, CAO3, CAO4, CAO5, CAO6, CAO7, CAO8) los cuales tienen la finalidad de evaluar las acciones de la organización a través del desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. El aprendizaje de explotación fue evaluado a través de 7 ítems (CAE1, CAE2, CAE3, CAE4, CAE5, CAE6, CAE7) lo cual permite determinar el aprovechamiento de los recursos, eficiencia y ejecución en el cumplimiento de las funciones. El capital humano posee 6 ítems (CCH1, CCH2, CCH3, CCH4, CCH5, CCH6) y se centra en la satisfacción del desempeño laboral a raíz del clima organizacional (ver figura 2).

Figura 2. Modelo del instrumento para la alta dirección

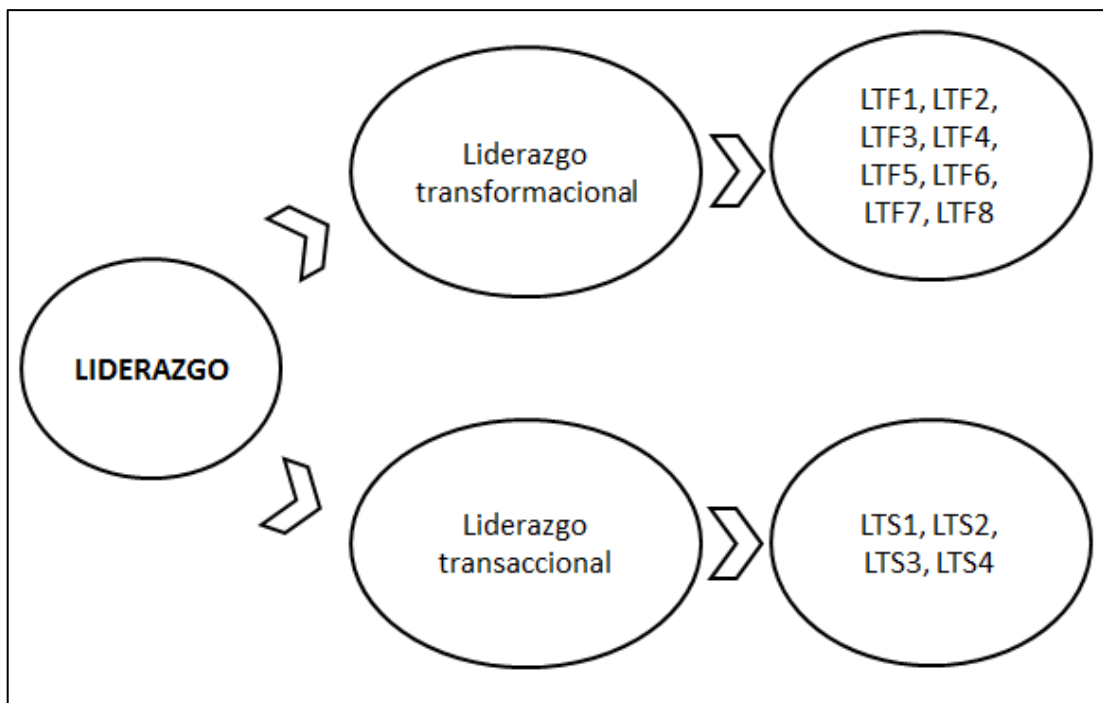


Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

El segundo cuestionario se presentó a los colaboradores del área operativa de la COAC para medir la satisfacción de los colaboradores a través de 2 dimensiones: liderazgo transformacional mediante 8 ítems (LTF1, LTF2, LTF3, LTF4, LTF5, LTF6, LTF7, LTF8) los cuales evalúan la motivación o inspiración que reciben los colaboradores por parte de la alta dirección, y liderazgo transaccional se midió en función a 4 ítems (LTS1, LTS2, LTS3, LTS4) que evaluaron el incentivo que perciben por parte de los líderes para mejorar su desempeño laboral (ver figura).

Figura 3. Modelo del instrumento para colaboradores



Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Para ambos cuestionarios se aplicó la escala de Likert bajo un nivel de frecuencia (1= nunca, 2= casi nunca, 3= a veces, 4= casi siempre y 5= siempre) y un nivel de importancia (1= no es importante, 2= poco importante, 3= neutral, 4= importante y 5= muy importante) con la finalidad de identificar la percepción que tienen los colaboradores y los altos directivos en función al clima organizacional y la satisfacción laboral.

Análisis de los resultados

Alta Dirección

Perfil sociodemográfico

El cuestionario aplicado a la alta dirección estuvo conformado por 13 directivos y se identificó que, el 61% son de sexo masculino y el 39% corresponde al sexo femenino. Los intervalos de edades se situaron entre 25 y 30 años (8%), de 31 a 35 años (38%), de 36 a 40 años (15%) y mayor a 41 años (39%). El nivel académico en su mayoría posee un nivel superior (77%) y el restante ha culminado el bachillerato (23%). En cuanto al cargo que desempeña son ejecutivos (46%) y personal administrativo (54%), en función al salario que percibe se sitúan de \$400 a \$500 dólares (85%) y de \$501 a \$1000 dólares (15%) (ver tabla 3).

Tabla 3. Perfil sociodemográfico

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	8	61,5
	Femenino	5	38,5
	Total	13	100,0
Edad	25- 30	1	7,7
	31 – 35	5	38,5
	36 – 40	2	15,4
	Mayor a 41	5	38,5
	Total	13	100,0
Nivel Académico	Bachillerato	3	23,1
	Superior	10	76,9
	Total	13	100,0
Cargo que desempeña	Ejecutivo	6	46,2
	Personal administrativo	7	53,8
	Total	13	100,0
Salario que percibe	\$400 - \$500	11	84,6
	\$501 - \$1000	2	15,4
	Total	13	100,0

Nota: Datos de la alta dirección de la COAC “Minga Ltda.”

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Análisis factorial

El análisis factorial es un método estadístico que permite medir el grado de relación entre las variables liderazgo (x) y clima organizacional (y) las cuales, se cuantificaron para determinar el nivel de correlación. Por ello, el KMO y prueba de Bartlett denotaron una adecuación muestral del 87% y un nivel de significancia de 0,000 lo cual indica que el grado de asociación de las variables es altamente significativo. De igual manera, el determinante denotó confiabilidad en la escala del modelo aplicado (ver tabla 4)

Tabla 4. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,871
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	602,854
	Gl	62
	Sig.	,000

Nota: el determinante = ,000 influyó positivamente en la ejecución del modelo

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Para la estimación de cargas factoriales se identificó el predominio de 3 ítems denominados aprendizaje organizacional, aprendizaje de explotación y capital humano que denotaron el 89% del total de la explicación de la varianza. Es decir, la evaluación dirigida a los directivos de la COAC en función al clima organizacional presentó autovalores mayores a 1 que dio inicio a una relación explicada con los 3 criterios (ver tabla 5).

Tabla 5. Varianza total explicada

Compon ente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Tota l	% de la varian za	% acumul ado	Tota l	% de la varian za	% acumul ado	Tota l	% de la varian za	% acumul ado
1	11,8 81	56,57 5	56,575	11,8 81	56,57 5	56,575	10,6 52	50,72 2	50,722
2	3,76 5	17,92 9	74,505	3,76 5	17,92 9	74,505	2,88 4	13,73 4	64,457
3	1,89 4	9,018	83,523	1,89 4	9,018	83,523	2,63 9	11,94 7	88,969
4	1,14 4	5,446	88,969						
5	,814	3,875	92,843						
6	,591	2,814	95,657						
7	,383	1,824	97,482						
8	,272	1,295	98,777						
9	,153	,730	99,507						
10	,061	,291	99,798						
11	,029	,136	99,934						
12	,014	,066	100,000						

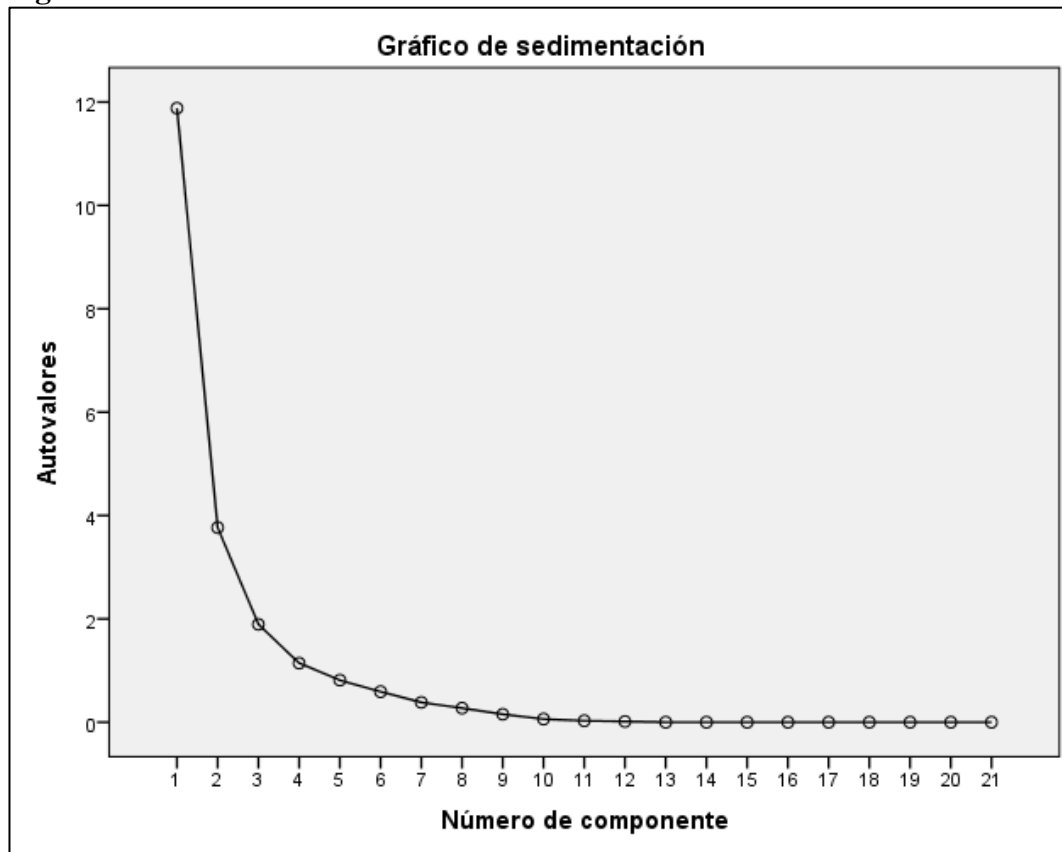
Nota: se utilizó el método de extracción por análisis de componentes principales.

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

En la figura de sedimentación se identificó una normalidad en los datos del total de 21 ítems, por ello, la pendiente inicia con los 3 ítems que determinaron la correlación con las cargas factoriales y posteriormente se presentó una planicie con leves niveles de significancia para la explicación total de la varianza (ver figura 3).

Figura 4. Sedimentación



Nota: la figura presenta normalidad en los datos de cargas factoriales

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Matriz de componentes rotados

La matriz de componentes rotados (ver tabla 6) que evaluó el clima organizacional en la alta dirección y denotó relación entre la dimensión aprendizaje organizacional y los ítems: búsqueda de ideas tecnológicas novedosas (CAO1), basar su éxito en su capacidad para explorar nuevas tecnologías (CAO2), crear servicios financieros innovadores (CAO3), incursionar en nuevos segmentos de mercado (CAO4), determinar nuevos segmentos de socios (CAO5) y fortalecer las habilidades de innovación en áreas donde no tenían experiencia previa (CAO6).

La dimensión aprendizaje de explotación se relacionó con los ítems: aprender habilidades y procesos de desarrollo de productos completamente nuevos para la industria (CAO7), adquirir tecnologías y habilidades de fabricación completamente nuevas para la empresa (CAO8), mejorar la calidad y reducir los costos (CAE1), mejorar la confiabilidad de los servicios financieros (CAE2), automatización continua de las operaciones de la cooperativa (CAE3), evaluar la satisfacción de la junta de socios (CAE4) y mantener la satisfacción (CAE5).

La dimensión capital humano fue relacionada con los ítems: actualizar los conocimientos de los colaboradores (CAE6), invertir en mejorar las habilidades de los colaboradores (CAE7), los empleados están altamente capacitados (CCH1), los empleados tienen un conocimiento profundo en un dominio en particular (CCH2), los empleados pueden utilizar sus capacidades en situaciones específicas (CCH3), los empleados son expertos en sus trabajos y funciones (CCH4), los empleados pueden interpretar el problema (CCH5) y la adaptación de los empleados al cambio (CCH6).

Tabla 6. Matriz de componentes rotados

	Componente		
	Aprendizaje Organizacional	Aprendizaje de explotación	Capital Humano
1. Búsqueda de ideas tecnológicas novedosas.	,754	,142	,441
2. Basar su éxito en su capacidad para explorar nuevas tecnologías.	,880	-,105	,264
3. Crear servicios financieros innovadores.	,947	,179	-,123
4. Incursionar en nuevos segmentos de mercado.	,980	-,131	,094
5. Determinar nuevos segmentos de socios.	,875	-,164	,075
6. Fortalecer las habilidades de innovación en áreas	,628	-,242	,539

donde no tenían experiencia previa.			
7. Aprender habilidades y procesos de desarrollo de productos completamente nuevos para la industria.	,254	,381	,021
8. Adquirir tecnologías y habilidades de fabricación completamente nuevas para la empresa.	-,057	,187	,061
9. Mejorar la calidad y reducir los costos.	,900	,375	,051
10. Mejorar la confiabilidad de los servicios financieros.	,966	,169	,103
11. Automatización continua de las operaciones de la cooperativa.	,942	,114	,162
12. Evaluar la satisfacción de la junta de socios.	,242	,143	,113
13. Mantener la satisfacción.	-,075	,693	-,018
14. Actualizar los conocimientos de los colaboradores.	,950	,009	,215
15. Invertir en mejorar las habilidades de los colaboradores.	,909	-,010	,211
16. Los empleados están altamente capacitados.	,824	,418	,314
17. Los empleados tienen un conocimiento profundo en un dominio en particular.	,665	,186	,706
18. Los empleados pueden utilizar sus capacidades en situaciones específicas.	,737	,381	,493

19. Los empleados son expertos en sus trabajos y funciones.	,276	,913	,156
20. Los empleados pueden interpretar el problema.	-,185	,763	,444
21. Los empleados pueden adaptarse al cambio.	,155	,291	,919

Nota: se utilizó el método de extracción por análisis de componentes principales y el método de rotación a través de la normalización Varimax con Kaiser.

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Colaboradores

Perfil sociodemográfico

Tras la aplicación del cuestionario a los colaboradores de la COAC “Minga Ltda.”, se identificó que la mayoría de los colaboradores encuestados fueron del sexo masculino (62%) y el restante, de sexo femenino (38%). La edad fue evaluada a través de los rangos de 25 a 30 años (63%), de 31 a 35 años (22%), de 36 a 40 años (8%) y más de 41 años (7%). El nivel académico tuvo lugar en mayor proporción al superior (63%), seguido por el bachillerato (33%), posgrado (3%) y en una mínima proporción nivel básico (1%). En función al cargo que desempeña se dividió en ejecutivo (7%), personal administrativo (22%) y personal operativo (71%). Finalmente, el salario que perciben los colaboradores se diferenció en los rangos de \$400 - \$500 dólares (38%), \$501 - \$1000 dólares (58%) y de \$1001 - \$1500 dólares (4%) (ver tabla 7).

Tabla 7. Perfil sociodemográfico

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	45	61,6
	Femenino	28	38,4
	<i>Total</i>	73	100,0
Edad	25- 30	46	63,0
	31 – 35	16	21,9
	36 – 40	6	8,2

	Mayor a 41	5	6,8
	<i>Total</i>	73	100,0
	Básico	1	1,4
Nivel Académico	Bachillerato	24	32,9
	Superior	46	63,0
	Posgrado	2	2,7
	<i>Total</i>	73	100,0
	Ejecutivo	5	6,8
Cargo que desempeña	Personal administrativo	16	21,9
	Personal operativo	52	71,2
	<i>Total</i>	73	100,0
	\$400 - \$500	28	38,4
Salario que percibe	\$501 - \$1000	42	57,5
	\$1001 - \$1500	3	4,1
	<i>Total</i>	73	100,0

Nota: Datos de ejecutivos, administrativos y operadores de la COAC “Minga Ltda.”

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Análisis factorial

El análisis factorial permitió medir el grado de relación entre las variables liderazgo (x) y clima organizacional (y) las cuales, se cuantificaron para determinar el nivel de correlación. Por ello, el KMO y prueba de Bartlett de la encuesta aplicada a los colaboradores de la COAC identificaron una adecuación muestral del 91% y un nivel de significancia de 0,000 lo cual presentó un alto grado de asociación de las variables. Asimismo, el determinante manifestó confiabilidad en la escala del modelo aplicado (ver tabla 8)

Tabla 8. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,906
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	861,954
	G1	66
	Sig.	,000

Nota: el determinante = 2,671E-006 influyó positivamente en la ejecución del modelo

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

En la matriz de cargas factoriales se identificó el predominio de 2 ítems denominados liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, los cuales denotaron una explicación del 77% sobre el total de la varianza y presentaron autovalores mayores a 1. Dicho porcentaje se encuentra aceptable en la correlación y explicación de las variables en función a la evaluación de liderazgo dirigida a los colaboradores de la COAC (ver tabla 9).

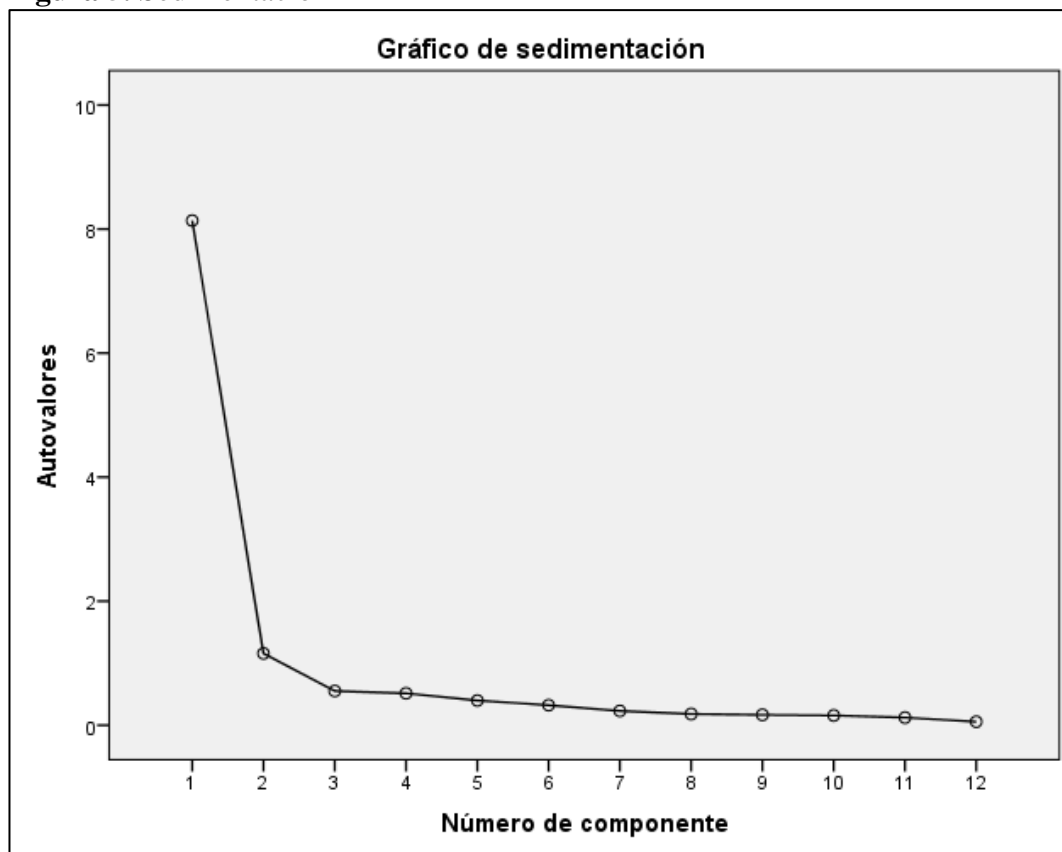
Tabla 9. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,137	67,808	67,808	8,137	67,808	67,808	4,942	41,184	41,184
2	1,158	9,649	77,457	1,158	9,649	77,457	4,353	36,273	77,457
3	,552	4,600	82,057						
4	,515	4,288	86,345						
5	,399	3,325	89,669						
6	,324	2,696	92,365						
7	,230	1,915	94,280						
8	,181	1,509	95,789						
9	,167	1,395	97,184						
10	,157	1,310	98,495						
11	,123	1,029	99,523						
12	,057	,477	100,000						

Nota: se utilizó el método de extracción por análisis de componentes principales.

En la figura de sedimentación se identificó una normalidad en los datos del total de 12 ítems evaluados. La pendiente inicia en los ítems 1 y 2 donde se determinó los autovalores que determinaron la correlación con las cargas factoriales y a partir del ítem 3 al 12 se conserva una planicie con ligeras variaciones y bajos niveles de significancia para la explicación total de la varianza (ver figura 5).

Figura 5. Sedimentación



Nota: la figura presenta normalidad en los datos de cargas factoriales

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Matriz de componentes rotados

La matriz de componentes rotados (ver tabla 10) resultados de la evaluación a los colaboradores de la COAC “Minga Ltda.”, determinó la relación entre la

dimensión liderazgo transaccional y los ítems: busca de nuevas oportunidades para la COAC (LTF1), transmitir la visión cooperativista hacia el futuro (LTF2), tener una comprensión clara de hacia dónde vamos (LTF3), inspiración al grupo hacia el futuro (LTF4) y promotor de comprometimiento (LTF5).

La dimensión liderazgo transformacional tuvo relación con los siguientes ítems: insiste en el mejoramiento del desempeño (LTF6), proporciona un modelo efectivo de gestión administrativa interna (LTF7), fomenta el trabajo en equipo (LTF8), motiva el buen desempeño laboral (LTS1), reconoce el trabajo efectivo (LTS2), elogia el trabajo que es mejor (LTS3) y comprende las funciones de los colaboradores (LTS4).

Tabla 10. Matriz de componentes rotados

	Componente	
	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
1. Busca nuevas oportunidades para la COAC.	0,847	0,381
2. Transmite la visión cooperativista hacia el futuro.	0,872	0,237
3. Tiene una comprensión clara de hacia dónde vamos.	0,817	0,295
4. Inspira al grupo hacia el futuro.	0,803	0,406
5. Es promotor de comprometimiento.	0,642	0,606
6. Insiste en el mejoramiento del desempeño.	0,583	0,607
7. Proporciona un modelo efectivo de gestión administrativa interna.	0,441	0,649
8. Fomenta el trabajo en equipo.	0,439	0,613
9. Motiva el buen desempeño laboral.	0,348	0,833
10. Reconoce el trabajo efectivo.	0,23	0,911
11. Elogia el trabajo que es mejor.	0,42	0,837
12. Comprende las funciones de los colaboradores.	0,272	0,856

Nota: se utilizó el método de extracción por análisis de componentes principales y el método de rotación a través de la normalización Varimax con Kaiser.

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO III PRODUCTO

El plan de mejoramiento del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, inicia con un conocimiento previo de la organización producto del análisis factorial obtenido, se procedió a la identificación de objetivos que detallan el procedimiento de la propuesta. En primer lugar, se dio paso a un diagnóstico organizacional mediante un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y se determinaron las estrategias mediante un cruce de información. Dichas estrategias se clasificaron en función al liderazgo transformacional y liderazgo transaccional que posteriormente se plantearon matrices para detallar actividades que involucran cada estrategia. Luego se propuso un cronograma que infiere en actividades, recursos, áreas responsables, plazos y costos a incurrir. Finalmente, se propone un método de evaluación de productividad y satisfacción de los colaboradores mediante indicadores de gestión.

Tema de la propuesta: Plan de mejoramiento del clima organizacional basado en el liderazgo cooperativista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” de la ciudad de Riobamba en el periodo 2021.

La alta dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, se vio relacionada y responsable del clima organizacional de la institución. En este sentido, se analizó el aprendizaje organizacional mediante la búsqueda de nuevas ideas tecnológicas y basar su éxito en las mismas, la creación de servicios financieros e innovadores, incursionar en nuevos segmentos de mercado para atraer

nuevos socios y permitir el fortalecimiento en las habilidades de innovación para áreas donde no se posea una experiencia previa.

Otro factor importante dentro del clima organizacional es el aprendizaje de explotación, el cual, se encarga de establecer un aprendizaje sobre las habilidades y procesos de desarrollo de nuevos productos, la adquisición de nuevas tecnologías para la institución, calidad y reducción de costos, confiabilidad en los servicios financieros prestados, automatización de las operaciones con el objeto de mantener satisfechos a los colaboradores y socios de la cooperativa.

El manejo del capital humano dentro de la institución tiene una estrecha relación con el clima organizacional, por ello, se debe actualizar los conocimientos de los colaboradores e invertir en mejorar sus habilidades. Es necesario que los colaboradores estén altamente capacitados, además, deben tener conocimiento profundo sobre un dominio en particular para que puedan utilizar sus capacidades en situaciones específicas y se conviertan en expertos en el cumplimiento de sus funciones, donde puedan identificar los problemas y adaptarse a los cambios.

La satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, dependen del liderazgo que se maneje en la institución. Por tal razón, en la presente investigación se enfatizó en dos tipos de liderazgo: el liderazgo transformacional que se enfocó en el mejoramiento del desempeño, el manejo efectivo de una gestión administrativa interna, el trabajo en equipo, motivación para el buen desempeño laboral, reconocimiento, elogios y la comprensión de los altos directivos hacia las funciones que deben cumplir los colaboradores. En cambio, el liderazgo transaccional se orientó a la búsqueda de nuevas oportunidades para la COAC mediante la transmisión de la visión cooperativista, la comprensión clara hacia donde se quiere llegar y la inspiración para comprometerse con la institución.

Definición del tipo de producto: La propuesta de mejoramiento ayudará a corregir el clima organizacional de la alta dirección de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito “Minga Ltda.” Para ello, se implementará estrategias corporativas que fomentan un espíritu de cooperación entre los colaboradores que permiten el logro de los objetivos. A su vez, se prevé compartir la visión del líder cooperativista en toda la institución, mediante la identificación de tendencias en función a las áreas de negocios, la elegibilidad de indicadores claves que evalúen el cumplimiento de responsabilidades y den seguimiento a los resultados institucionales. Otra de las estrategias que los directivos mantendrán entre los colaboradores para ejercer el liderazgo son: la actitud positiva, habilidades comunicativas, capacidad de resolución de conflictos, confianza e integración del equipo y crecimiento en la trayectoria laboral.

Objetivo General

Proponer un plan de mejora del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, mediante la implementación de estrategias de liderazgo cooperativista que incremente la satisfacción en los colaboradores y mejore su desempeño laboral.

Objetivos Específicos

- Definir las deficiencias del liderazgo cooperativista mediante un análisis situacional cuantificable para la valoración del clima organizacional.
- Establecer estrategias de liderazgo transaccional y transformacional según la matriz de componentes rotados para el mejoramiento del clima organizacional.
- Desarrollar estrategias de liderazgo cooperativista mediante matrices descriptivas para el mejoramiento del clima organizacional y satisfacción de los colaboradores.
- Determinar un plan de mejora que involucre las fases que dan calidad humana y profesional al clima organizacional mediante una matriz detallada de responsables, recursos, tiempo y costos.

- Plantear instrumentos de evaluación mediante indicadores de gestión hacia los colaboradores para el mejoramiento del clima organizacional y liderazgo cooperativista en la COAC “Minga Ltda.”

Estructura de la propuesta

La propuesta de trabajo ofrece una visión global y sistematizada, para mejorar el clima organizacional mediante el liderazgo cooperativista hacia los colaboradores. En este sentido se presenta en forma esquematizada las principales fases que conforman la propuesta.

Fase I, el plan de mejoramiento del clima organizacional atribuye un diagnóstico a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”; en el cual, se identifican las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la institución mediante una matriz FODA, de tal manera, se pretende establecer objetivos que conlleven a la mejora del clima organizacional por parte de los directivos hacia los colaboradores.

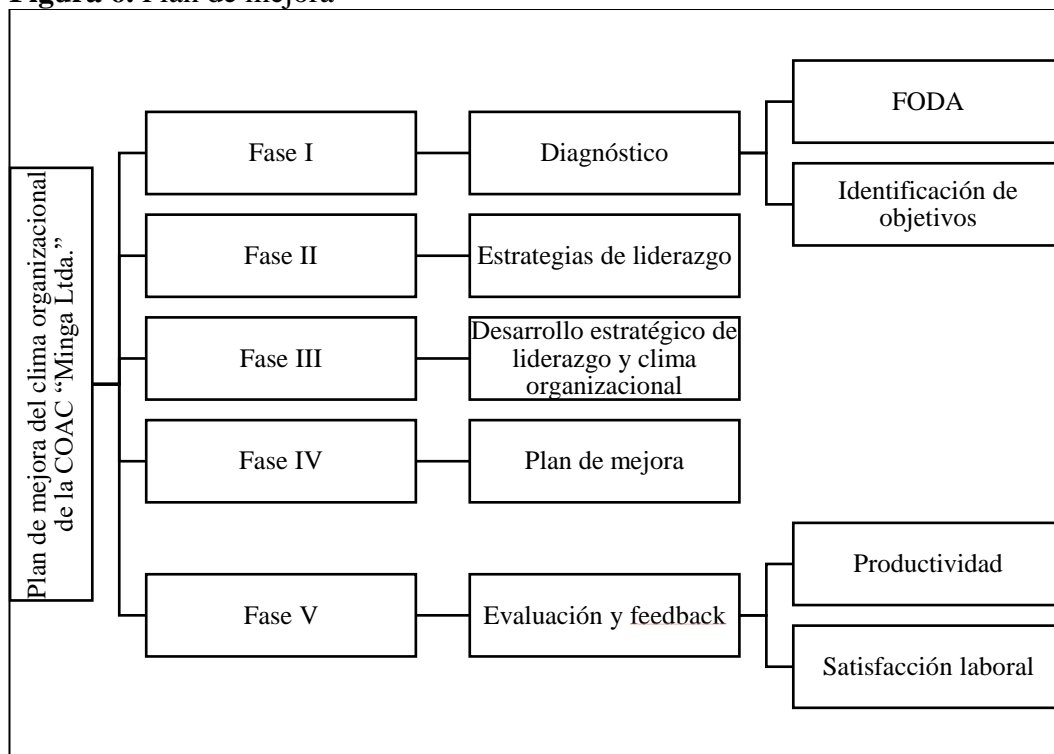
Fase II, se implementan estrategias de liderazgo cooperativista basado en un liderazgo transaccional y transformacional para la mejora del clima organizacional. Está principalmente dirigida a los altos directivos de la COAC “Minga Ltda.”, puesto que, son quienes coordinan la administración de la institución y son encargados mantener la satisfacción laboral en el talento humano.

Fase III, el desarrollo estratégico de liderazgo y clima organizacional se implantó a través de matrices las estrategias originadas por el cruce en la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), las cuales se detallan en función de un objetivo, responsables, descripción, actividades, indicadores, tiempo y costo con la finalidad de definir las acciones por tomar para fortalecer el plan de mejora del clima organizacional y satisfacción de los colaboradores de la COAC “Minga Ltda.”

Fase IV, en esta etapa se crea un cronograma que recaba las actividades a realizarse, cumpliendo un objetivo, asignado uno o varios responsables, tiempo de duración y costos que se vería involucrada la institución. Todo ello, con la finalidad de mejorar el clima organizacional en la COAC mediante un liderazgo cooperativista adecuado que influya de manera positiva en la satisfacción y rendimiento de los colaboradores de la institución.

Fase V, en la evaluación y feedback tiene como finalidad de plantear indicadores de control para que puedan controlar el liderazgo y el clima organizacional de la COAC “Minga Ltda.”; el propósito es el conocimiento constante del cumplimiento del plan de mejora del clima organizacional se dará mediante la productividad y el nivel de satisfacción laboral. No obstante, si se toma en cuenta que un colaborador se siente a gusto en su lugar de trabajo por el liderazgo que ejercen sobre él y el favorable clima organizacional tendrá efectos positivos en el cumplimiento de sus actividades.

Figura 6. Plan de mejora



Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Fase I. Diagnóstico

Para el diagnóstico inicial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, se identificaron los factores de riesgo según la matriz de componentes rotados que fue expuesto en el análisis factorial del capítulo II. Por lo tanto, fueron establecidos los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan y fortalecen a la institución. De tal manera, se identificó la diferenciación con la competencia para establecer una perspectiva de mejoramiento con respecto a la gestión del talento humano (ver tabla 11).

Tabla 11. FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Creación de servicios financieros innovadores	D1	Falta de motivación en los colaboradores
F2	Procesos de selección de talento humano de calidad	D2	Limitados procesos de comunicación entre áreas
F3	Automatización continua de las operaciones	D3	Deficiente cultura organizacional
F4	Existen reglas y procedimientos para los colaboradores	D4	Liderazgo autoritario
F5	Adecuada infraestructura	D5	Los ascensos no son meritorios
Oportunidades		Amenazas	
O1	Predominio en nuevos segmentos de mercado	A1	Pandemia - inestabilidad laboral
O2	Crecimiento de la COAC "Minga Ltda."	A2	Cambio de políticas laborales
O3	Implementación de nuevas tecnologías	A3	Salario competitivo
O4	Capacitaciones externas	A4	Ineficiente flujo de información entre agencias
O5	Plazas laborales vacantes	A5	Creación de nuevas cooperativas

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Luego de la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realizó una ponderación en función al criterio del investigador y el conocimiento sobre la institución. La tabla 12 detalla de manera puntual las

ponderaciones individuales de cada factor, en el cual, se identificó mayor predominio de las debilidades y amenazas.

Tabla 12. FODA Ponderado

Fortalezas		1,71
1	Procesos de selección de talento humano de calidad	0,80
2	Existen reglas y procedimientos para los colaboradores	0,32
3	Creación de servicios financieros innovadores	0,24
4	Adecuada infraestructura	0,21
5	Automatización continua de las operaciones	0,14
Oportunidades		1,73
1	Implementación de nuevas tecnologías	0,48
2	Plazas laborales vacantes	0,44
3	Predominio en nuevos segmentos de mercado	0,33
4	Crecimiento de la COAC "Minga Ltda."	0,3
5	Capacitaciones externas	0,18
Debilidades		1,84
1	Deficiente cultura organizacional	0,6
2	Limitados procesos de comunicación entre áreas	0,48
3	Liderazgo autoritario	0,28
4	Falta de motivación en los colaboradores	0,27
5	Los ascensos no son meritorios	0,21
Amenazas		1,84
1	Ineficiente flujo de información entre agencias	0,56
2	Pandemia - inestabilidad laboral	0,48
3	Cambio de políticas laborales	0,32
4	Salario competitivo	0,3
5	Creación de nuevas cooperativas	0,18

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Matriz MAFE

Una vez determinadas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se procedieron a realizar una matriz analítica de formación de estrategias o matriz

cruzada, lo cual permitió diseñar estrategias ofensivas (fortalezas – oportunidades), adaptativas (debilidades – oportunidades), defensivas (fortalezas – amenazas) y de supervivencia (debilidades – amenazas) que contribuyen al mejoramiento del clima organizacional y liderazgo cooperativista (ver tabla 13).

Tabla 13. MAFE

Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)		Fortalezas		Debilidades	
		F1.	Procesos de selección de talento humano de calidad	D1.	Deficiente cultura organizacional
		F2.	Existen reglas y procedimientos para los colaboradores	D2.	Limitados procesos de comunicación entre áreas
		F3.	Creación de servicios financieros innovadores	D3.	Liderazgo autoritario
		F4.	Adecuada infraestructura	D4.	Falta de motivación en los colaboradores
		F5.	Automatización continua de las operaciones	D5.	Los ascensos no son meritorios
Oportunidades		Estrategias Máx-Máx (Ofensivas)		Estrategias Min-Máx (Adaptativas)	
O1.	Implementación de nuevas tecnologías	F3-O1: Actualización de servicios financieros para brindar mayor accesibilidad a los socios y colaboradores		D2-O1: Adaptación de canales grupales mediante WhatsApp para estimular los procesos de comunicación entre las áreas de la COAC	
O2.	Plazas laborales vacantes	F1-O2: Mantener un perfil de funciones ajustado a la vacante		D1-O2: Promover una estable y positiva cultura organizacional para atraer mayor demanda de prospectos (marca de empleador).	
O3.	Predominio en nuevos segmentos de mercado	F5-O1: Proponer programas financieros automatizados para facilitar las operaciones para los socios y colaboradores de la COAC.		D4-O2: Establecimiento de programas lúdicos (pausas activas) que motiven la participación de los colaboradores e incentive el trabajo en equipo.	

O4.	Crecimiento de la COAC "Minga Ltda."	F4-O4: Evaluación de las nuevas proyecciones de crecimiento de la cooperativa para la adecuación de la infraestructura	D5-O2: Manejo de un programa de ascensos prioritario interno en función a los requerimientos del puesto.
O5.	Capacitaciones externas		D5-O5: Implementar capacitaciones externas para motivar el ascenso y desempeño en los colaboradores.
Amenazas		Estrategias Máx-Min (Defensivas)	Estrategias Min-Min (Supervivencia)
A1.	Ineficiente flujo de información entre agencias	F5-A1: Poseer una agenda digital sincronizada donde la información de las agencias se encuentre disponible y actualizada.	D2-A1: Creación de reuniones periódicas entre jefes de agencias para la evaluación de cumplimiento de los objetivos institucionales.
A2.	Pandemia - inestabilidad laboral	F1-A2: Evaluación del rendimiento del colaborador para evitar ineficiencia en sus funciones.	D1-A2: Comunicación de la visión del líder para la adaptación resiliente de los colaboradores ante un rebrote de pandemia con el fin de evitar pérdidas económicas.
A3.	Cambio de políticas laborales	F1-A4: Desarrollo de incentivos económicos en función a la captación de nuevos socios o inversiones.	D4-A2: Mantener un sistema de bonos de salud para cuidar el bienestar de los colaboradores que han tenido problemas de salud.
A4.	Salario competitivo	F2-A2: Flexibilidad en las normas y reglamentos institucionales en el caso de problemas de salud (Covid-19)	D5-A5: Estructuración de un plan de ascensos en función al tiempo de trabajo y cumplimiento de objetivos.
A5.	Creación de nuevas cooperativas		

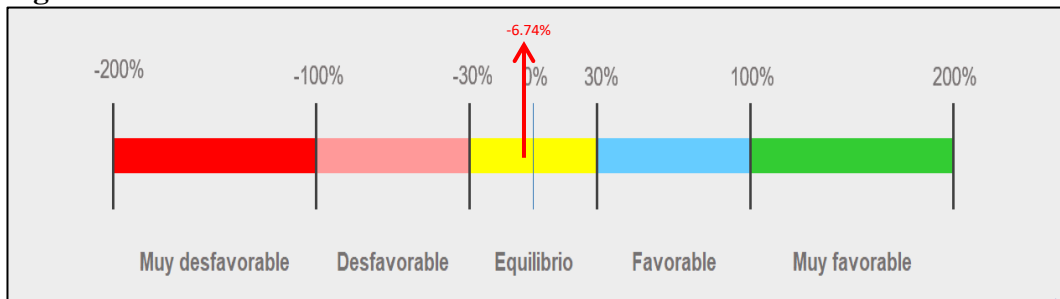
Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Calibración situacional

En cuanto a la evaluación general del diagnóstico del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, se determinó una puntuación negativa en el barómetro de **-6.74%** lo cual, dentro de una escala favorable y desfavorable, la COAC se encuentra en nivel de equilibrio. Esto no es malo, pero se requiere mantenerse en un nivel favorable que el clima organizacional sea satisfactorio para los colaboradores (ver figura 7).

Figura 7. Barómetro



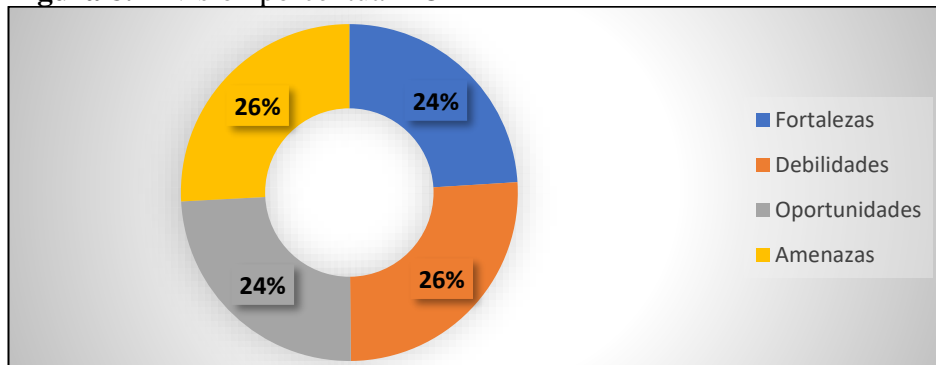
Nota: la COAC se encuentra en equilibrio direccionado a desfavorable de -6.74%

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Dentro de un parámetro del 100% del diagnóstico organizacional, se determinó que las fortalezas, conforman un 24%, las debilidades un 26%, oportunidades 24% y amenazas 26%. Por ello la figura 8 y 9 permiten identificar las proporciones de los factores del FODA y concluir que la COAC tiene mayor influencia las amenazas y debilidades que irrumpen un clima organizacional favorable para los colaboradores de las diferentes agencias.

Figura 8. División porcentual FODA

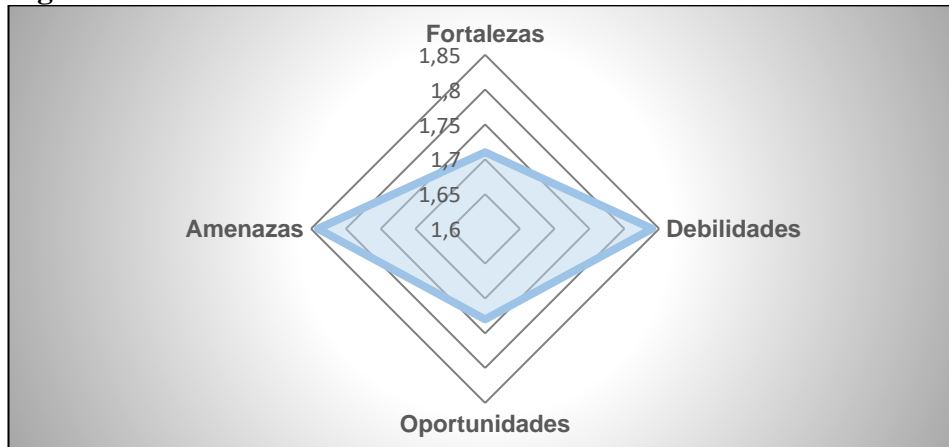


Nota: las debilidades y amenazas predominan en el clima organizacional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Radar del FODA



Nota: existe mayor predominio de amenazas y debilidades para la COAC

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

En el análisis de las fuerzas (ver figura 10), los ítems evaluados fueron: procesos de selección de talento humano de calidad (0.8%), existen reglas y procedimientos para los colaboradores (0.32), creación de servicios financieros innovadores (0.24%), adecuada infraestructura (0.21%) y automatización continua de las operaciones (0.14%). Existe mayor predominio de los procesos de selección del talento humano.

Figura 10. Análisis de fuerzas



Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

En el análisis de las debilidades (ver figura 11) se evaluaron la deficiente cultura organizacional (0.6%), limitados procesos de comunicación entre áreas (0.48%), liderazgo autoritario (0.28%), falta de motivación en los colaboradores (0.27%) y los ascensos no son meritorios (0.21%). El predominio evidente en las debilidades de la COAC fue de la deficiente cultura organizacional, lo cual se encuentra implícito en el clima organizacional y la forma de liderar la institución.

Figura 11. Análisis de debilidades



Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

El análisis de las oportunidades (figura 12) ponderó los siguientes ítems: implementación de nuevas tecnologías (0.48%), plazas laborales vacantes (0.44%), predominio en nuevos segmentos de mercado (0.33%), crecimiento de la COAC "Minga Ltda." (0.30%) y capacitaciones externas (0.18%). En las oportunidades con mayor ponderación destacó la implementación de nuevas tecnologías y disponibilidad de plazas laborales.

Figura 12. Análisis de oportunidades



Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

El análisis de amenazas (figura 13) se vio inmiscuido en los siguientes ítems: ineficiente flujo de información entre agencias (0.56%), pandemia - inestabilidad laboral (0.48%), cambio de políticas laborales (0.32%), salario competitivo (0.3%) y creación de nuevas cooperativas (0.18%). La amenaza con mayor influencia que afecta a la COAC es el ineficiente flujo de información entre agencias los cual no permite deslindar conflictos de manera oportuna.

Figura 13. Análisis de amenazas



Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Fase II. Estrategias de liderazgo

El plan de mejoramiento del clima organizacional definió el diagnóstico inicial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, mediante un análisis FODA,

posteriormente, las siguientes estrategias son el resultado de mejoramiento en función al liderazgo transformacional y transaccional (ver tabla 14):

Tabla 14. Estrategias de liderazgo cooperativista

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
Adaptación de canales grupales mediante WhatsApp para estimular los procesos de comunicación entre las áreas de la COAC	Actualización de servicios financieros para brindar mayor accesibilidad a los socios y colaboradores
Promover una estable y positiva cultura organizacional para atraer mayor demanda de prospectos (marca de empleador).	Mantener un perfil de funciones ajustado a la vacante
Establecimiento de programas lúdicos (pausas activas) que motiven la participación de los colaboradores e incentive el trabajo en equipo.	Proponer programas financieros automatizados para facilitar las operaciones para los socios y colaboradores de la COAC.
Implementar capacitaciones externas para motivar el ascenso y desempeño en los colaboradores.	Evaluación de las nuevas proyecciones de crecimiento de la cooperativa para la adecuación de la infraestructura
Flexibilidad en las normas y reglamentos institucionales en el caso de problemas de salud (Covid-19).	Manejo de un programa de ascensos prioritario interno en función a los requerimientos del puesto.
Comunicación de la visión del líder para la adaptación resiliente de los colaboradores ante un rebrote de pandemia con el fin de evitar pérdidas económicas.	Poseer una agenda digital sincronizada donde la información de las agencias se encuentre disponible y actualizada.
Mantener un sistema de bonos de salud para cuidar el bienestar de los colaboradores que han tenido problemas de salud.	Evaluación del rendimiento del colaborador para evitar ineficiencia en sus funciones.
Estructuración de un plan de ascensos en función al tiempo de trabajo y cumplimiento de objetivos.	Desarrollo de incentivos económicos en función a la captación de nuevos socios o inversiones.
	Creación de reuniones periódicas entre jefes de agencias para la evaluación de cumplimiento de los objetivos institucionales.

Nota: estrategias distribuidas según el liderazgo transformacional y transaccional.

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Fase III. Desarrollo estratégico de liderazgo y clima organizacional

En la presente fase se establece las actividades a desarrollarse en función a las estrategias establecidas en relación al liderazgo transformacional y transaccional producto de la matriz FODA. Cada estrategia se encuentra distribuida en diferentes matrices en las cuales se detalla el objetivo, los responsables de dicha estrategia, la descripción detallada de lo que se pretende hacer, las actividades que se realizarán para el cumplimiento de la estrategia, los indicadores para evaluarla, el tiempo a llevarse a cabo y el costo que induce su ejecución.

Liderazgo transformacional

Tabla 15. Procesos comunicativos

Procesos comunicativos	
Objetivo	Capacitar a los miembros de la organización sobre la aplicabilidad y usos de los correos corporativos para mejorar los procesos de comunicación oficial entre las áreas de la COAC
Área Responsable	Gerencia Sistemas informáticos
Descripción	La capacitación sobre los usos de los correos corporativos permitirá tener una comunicación fluida vertical entre directivos y colaboradores, a su vez una comunicación horizontal entre cada departamento, lo cual, se denominó como una comunicación MULTIDIRECCIONAL que permitirá el flujo de información de manera efectiva y contribuirá a la resolución de conflictos administrativos en el caso de surgir inconvenientes entre áreas o agencias de la COAC “Minga Ltda.”
Actividades	Para estimular los procesos comunicativos entre las áreas de la COAC “Minga Ltda.”, a raíz de los inconvenientes surgidos por la pandemia COVID-19, se pretende realizar grupos corporativos con el fin de informar detalles importantes para el cumplimiento de funciones o actividades que se van a realizar durante el tiempo laboral.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones laborales • Disminución de conflictos • Cumplimiento de metas y objetivos • Trabajo en equipo
Tiempo	El tiempo a implementar dicha estrategia es de 1 día, no obstante, la implementación es permanente. Inicia el 20 de diciembre del 2021 Finaliza el 21 de diciembre del 2021

Costo	\$ 80
-------	-------

Nota: estrategia de liderazgo transformacional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Clima organizacional

Clima organizacional	
Objetivo	Promover una estable y positiva cultura organizacional para atraer mayor demanda de prospectos (marca de empleador).
Área Responsable	Gerencia Jefes de áreas y agencias Comunicación y Marketing
Descripción	La cultura organizacional de la COAC “Minga Ltda.”, va arraigada a los principios, valores, visión y clima organizacional de la cooperativa. El clima organizacional de la COAC es neutro lo cual, da a entender que tiene sus falencias por lo que las expectativas de estabilidad laboral en los prospectos es una debilidad para la cooperativa. Por ello, se pretende tomar acciones que estimulen el clima organizacional, por ende, la cultura corporativa para motivar a los colaboradores a permanecer en la organización y se genere una marca de empleador positiva.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Se pretende mantener un programa de motivación semanal que incluya 5 minutos de actividad física para reducir el estrés y aumentar las relaciones interpersonales. • Promover el cumplimiento de metas tras un rango de recompensas. • Promover la bienvenida a nuevos colaboradores de la cooperativa mediante detalles corporativos que le hagan sentir parte de la empresa.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima rotación del personal • Ascensos • Escasos niveles de abandono laboral

Tiempo	Generar una agenda que señale las actividades a realizarse toma un 1 día laboral, no obstante, las actividades son permanentes Inicia el 22 de diciembre del 2021 Finaliza el 23 de diciembre del 2021
Costo	\$ 50

Nota: estrategia de liderazgo transformacional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Motivación

Motivación	
Objetivo	Establecer programas lúdicos (pausas activas) que motiven la participación de los colaboradores e incentive el trabajo en equipo.
Área Responsable	Recursos humanos
Descripción	Los programas lúdicos permiten a los colaboradores despejar su mente a través de una serie de actividades y fortalece las relaciones interpersonales a través de la comunicación entre departamentos de la COAC. Las actividades extraordinarias a las funciones de los trabajadores de la COAC permiten complementar la satisfacción de los colaboradores y mejorar el clima organizacional.
Actividades	Crear un programa de actividades que fomenten la interacción entre colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> • Elegir un día por semana para implementar la pausa activa que fomente el ejercicio físico, trabajo en equipos y comunicación entre áreas • Planificar un programa para el día de fundación de la COAC • Planificar un festejo navideño que induce a exaltar los méritos de los mejores trabajadores.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Alto rendimiento

	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas y objetivos
Tiempo	Llevar una agenda anual de las actividades que sean aprobadas por los socios y directivos requiere del siguiente plazo: Inicia el 27 de diciembre del 2021 Finaliza el 30 de diciembre del 2021
Costo	\$ 550

Nota: estrategia de liderazgo transformacional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Capacitaciones

Capacitaciones	
Objetivo	Implementar capacitaciones externas para motivar el ascenso y desempeño en los colaboradores.
Área Responsable	Recursos Humanos
Descripción	<p>Parte de la satisfacción de los colaboradores es la oportunidad que poseen dentro de la COAC para ascender de puesto y liderar a la consecución de los objetivos. Por ello, la implementación de capacitaciones no solo permite formar a los colaboradores sino también permite observar las capacidades y habilidades explícitas en cada trabajador y descubrir el potencial que poseen para asumir un cargo superior.</p> <p>Deben existir capacitaciones obligatorias para incrementar la productividad y debe haber capacitaciones extras para quienes desean aplicar a una vacante superior y se definan méritos de liderazgo corporativo.</p>
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones para jefaturas de área • Capacitaciones para el personal operativo • Capacitación para el personal administrativo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Menos errores • Mayor desempeño laboral • Menos comentarios negativos o quejas
Tiempo	<p>Implementar un cronograma de capacitaciones en función a los requerimientos de los ejecutivos de la COAC.</p> <p>Inicia el 3 de enero del 2022</p> <p>Finaliza 7 de enero del 2022</p>
Costo	\$ 800

Nota: estrategia de liderazgo transformacional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Salud

Salud	
Objetivo	Flexibilizar las normas y reglamentos institucionales en el caso de problemas de salud (Covid-19)
Área Responsable	Gerencia Recursos Humanos
Descripción	A raíz de la pandemia Covid-19 los problemas de salud en los trabajadores y signos de contagio se han vuelto una amenaza para la organización, por ello, la flexibilidad en los horarios de trabajo o síntomas en los colaboradores son prioridad para la COAC y es considerable evitar las aglomeraciones en las agencias, fomentar calidad y rapidez en los servicios, y en el primer síntoma registrado de positivo para Covid-19 o sus variantes inducir cuarentena al departamento y fomentar el teletrabajo. En el caso de cajeros y servicio al cliente, se mantendrán a quienes se encuentren sanos y se disminuirán las cargas laborales.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas mensuales de Covid-19 • Evitar aglomeración de colaboradores • Disminución de horarios laborales mediante la rotación del personal
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento laboral • Ausentismo laboral
Tiempo	Determinar una fecha y los tiempos de trabajo dará a lugar en los siguientes tiempos: Inicia el 5 de enero del 2022 Finaliza el 6 de enero del 2022
Costo	\$ 1000,00

Nota: estrategia de liderazgo transformacional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Comunicación directiva

Comunicación directiva	
Objetivo	Comunicar la visión del líder para la adaptación residente de los colaboradores ante un rebrote de pandemia con el fin de evitar pérdidas económicas.
Área Responsable	Gerencia Financiera Comunicación y Marketing
Descripción	Readaptar la visión del líder de la COAC ante el rebrote de las nuevas variantes de la pandemia Covid-19 con la finalidad de evitar pérdidas económicas. Esto incluye tomar estrategias de refinanciamiento para los socios, trato accesible para los colaboradores y atención al cliente con el objeto de no perder socios.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones de manera periódica con las agencias para plantear estrategias • Reunirse periódicamente con los jefes de área para determinar la situación actual de los socios • Receptar comentarios de los colaboradores sobre los conflictos surgidos por el Covid-19 entre los socios y la COAC • Establecer estrategias de refinanciamiento • Implantar estrategias de inversiones
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de nuevos socios • Satisfacción de los colaboradores
Tiempo	<p>Crear una agenda de reuniones periódicas con los distintos jefes de agencias y departamentales</p> <p>Inicia el 10 de enero del 2022</p> <p>Finaliza el 12 de enero del 2022</p>
Costo	\$ 200

Nota: estrategia de liderazgo transformacional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Bienestar

Bienestar	
Objetivo	Mantener un sistema de bonos de salud para cuidar el bienestar de los colaboradores que han tenido problemas de salud.
Área Responsable	Gerencia Financiero Comunicación y Marketing
Descripción	La salud de los colaboradores es un aspecto principal con el que todas las empresas lidian hoy en día, puesto que, sin el recurso humano idóneo la COAC no puede cumplir con sus actividades. Esto conlleva a la intensión de ser humanitarios por parte de los altos directivos y crear un fondo que se va a destinar a bonos de salud para los colaboradores en general en caso de sufrir problemas de salud de tal magnitud. Dichos bonos serán acordes a la capacidad de sustentar bajo las mismas circunstancias a todos los colaboradores.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar un presupuesto destinado hacia los bonos de salud • Determinar el número de colaboradores de la COAC y sus diferentes agencias • Determinar el monto de ayuda para el colaborador • Receptar certificados médicos para asegurarse del padecimiento de la pandemia o alguna variante
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo laboral • Cumplimiento de metas y objetivos • Satisfacción de los colaboradores • Permanencia laboral
Tiempo	La planificación inicia el 10 de enero del 2022 Finaliza el 14 de enero del 2022
Costo	\$ 12.500

Nota: estrategia de liderazgo transformacional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Ascensos

Ascensos	
Objetivo	Estructuración de un plan de ascensos en función al tiempo de trabajo y cumplimiento de objetivos.
Área Responsable	Gerencia Jefes de áreas Recursos Humanos Comunicación y Marketing
Descripción	Una de las maneras de fomentar el buen clima organizacional y mejorar el liderazgo cooperativista para la satisfacción de los colaboradores es motivar a los mismos mediante la oportunidad de ascender dentro de la institución. Por ello, crear un plan de ascensos motiva a los colaboradores a esforzarse en el desarrollo de sus actividades y superar el cumplimiento de sus objetivos con el mínimo uso de los recursos.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de ascensos por áreas • Determinar las personas con habilidades para asumir cargos superiores • Planificar reuniones con los altos directivos y jefes de áreas para la determinación de ascensos o contratación de nuevo personal.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral • Capacitaciones realizadas • Tiempo de trabajo
Tiempo	La planificación inicia el 12 de enero del 2022 Finaliza el 14 de enero del 2022
Costo	\$ 600

Nota: estrategia de liderazgo transformacional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Liderazgo transaccional

Tabla 23. Actualización de servicios

Actualización de servicios	
Objetivo	Actualizar los servicios financieros para brindar mayor accesibilidad a los socios y colaboradores
Áreas Responsables	Gerencia Comunicación y Marketing
Descripción	La accesibilidad a la información para los socios y colaboradores requiere de una actualización de los servicios financieros y de tal manera evitar la burocracia en trámites innecesarios y la eficacia en los procedimientos de los servicios ofrece la COAC “Minga Ltda.”
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Con la unidad de Comunicación y Marketing se requiere mantener una actualización periódica en los servicios de la COAC para evitar cortes del sistema. • Manejar un interfaz simple en los servicios para evitar confusiones por parte de los socios.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los socios • Satisfacción de los colaboradores • Uso de servicios financieros
Tiempo	La planificación de dichas actualizaciones tiene el siguiente plazo: Inicia el 6 de diciembre del 2021 Finaliza el 8 de diciembre del 2021
Costo	\$ 250

Nota: estrategia de liderazgo transaccional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Vacante

Vacante	
Objetivo	Mantener un perfil de funciones ajustado a la vacante
Áreas Responsables	Jefes de áreas
Descripción	El proceso de selección del personal debe ser de calidad, por ello, el perfil buscado debe ajustarse a la vacante disponible, es decir, el prospecto a ocupar dicho puesto debe poseer las habilidades, conocimientos y motivación necesaria para cumplir con los objetivos y metas que persigue la institución.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un manual actualizado de las funciones de cada puesto • En el proceso de selección debe ser ejecutado por al menos una persona que pertenezca al departamento que pertenece la vacante • El perfil solicitado debe adaptarse a personas jóvenes
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal • Despidos • Abandono laboral • Rendimiento organizacional • Cumplimiento de metas y objetivos
Tiempo	Inicia el 6 de diciembre del 2021 Finaliza el 10 de diciembre del 2021
Costo	\$ 250

Nota: estrategia de liderazgo transaccional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Automatización

Automatización	
Objetivo	Proponer programas financieros automatizados para facilitar las operaciones para los socios y colaboradores de la COAC.
Áreas Responsables	Financiero Comunicación y Marketing
Descripción	La COAC “Minga Ltda” debe mantener automatizados los servicios financieros para facilitar las operaciones en línea de los socios y control de los colaboradores. De tal manera, se pretende con el departamento de Comunicación y Marketing automatizar los depósitos, ahorros e inversiones en la institución de tal manera que ya no se requiera de una libreta para ejecutar las acciones mencionadas con anterioridad y los estados de cuenta lleguen a cada correo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Comunicación y Marketing pondrá en marcha una prueba piloto de automatización de servicios para evitar la emisión innecesaria de papel e impresiones en actualización de cuentas.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de socios satisfechos • Dudas e inquietudes • Calificación del servicio
Tiempo	El plan de programación para ejecutarse dura el plazo de: Inicia el 13 de diciembre del 2021 Finaliza el 14 de diciembre del 2021
Costo	\$ 2500

Nota: estrategia de liderazgo transaccional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. Crecimiento

Crecimiento	
Objetivo	Evaluar las nuevas proyecciones de crecimiento de la cooperativa para la adecuación de la infraestructura
Áreas Responsables	Gerencia Comunicación y Marketing
Descripción	La visión de la institución será llegar a más socios a nivel nacional mediante la otorgación de créditos, por ello, la adecuación de la infraestructura en función al crecimiento institucional será acorde a la necesidad de los socios y a las oportunidades que pueden brindar los sectores. Una vez consolidado el establecimiento de una sucursal de la cooperativa se puede proyectar a la compra o construcción de un bien inmueble.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de crecimiento • Proyección a un sector en específico • Estudios de emprendimientos del lugar y sus alrededores • Plan de cartera de crédito disponible para una nueva agencia
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de socios nuevos • Nivel de ahorros • Nivel de inversiones a plazo fijo • Ponderación de créditos
Tiempo	En la elaboración del estudio de crecimiento se inicia la comunicación a los socios con mayor participación y la viabilidad del plan en el siguiente plazo: Inicia el 15 de diciembre del 2021. Finaliza el 17 de diciembre del 2021
Costo	\$ 450

Nota: estrategia de liderazgo transaccional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27. Programa de ascensos

Programa de ascensos	
Objetivo	Manejar de un programa de ascensos prioritario interno en función a los requerimientos del puesto
Áreas Responsables	Gerencia Recursos Humanos
Descripción	El departamento de recursos humanos de la COAC “Minga Ltda.”, debe estar preparado cuando se requiere ocupar vacantes y posee personal capacitado para dicho puesto. Es decir, el talento humano calificado para el puesto debe ser tomado en cuenta inicialmente los colaboradores internos con capacidades de asumir el puesto y en estancias extremas se puede requerir de un externo para ocupar dicho cargo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a los colaboradores de la COAC las plazas de empleo disponibles para ascender de puesto y la evaluación a realizarse para definir si son aptos para asumir dichos cargos. • El programa a manejarse para ascensos debe ser acorde a las capacitaciones promovidas en la institución. • El cumplimiento de objetivos y metas debe ser considerado como méritos para liderar un grupo.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Satisfacción de los colaboradores • Numero de capacitaciones tomadas para mejorar el perfil de su puesto • Liderazgo
Tiempo	Inicia el 28 de diciembre del 2021 Finaliza el 29 de diciembre del 2021
Costo	\$ 300

Nota: estrategia de liderazgo transaccional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28. Agenda digital

Agenda digital	
Objetivo	Poseer una agenda digital sincronizada donde la información de las agencias se encuentre disponible y actualizada.
Áreas Responsables	Gerencia Comunicación y Marketing
Descripción	Para los altos directivos de la COAC “Minga Ltda.”, existe la necesidad de poseer información actualizada y disponible en todo momento para el establecimiento de estrategias de expansión, utilidades, reinversiones y otros aspectos económicos-financieros. De tal manera, se pretende crear una agenda digital para coordinar decisiones económicas y situacionales de las agencias que conforman la cooperativa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el departamento de Comunicación y Marketing para implementar la agenda digital. • Creación de una agenda digital en cada una de las agencias para la verificación del cumplimiento de sus funciones.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral • Cumplimiento de metas • Disponibilidad de fondos • Rotación efectiva de la cartera de crédito • Captación de inversiones • Captación de nuevos socios
Tiempo	Inicia el 4 de enero del 2022 Finaliza el 7 de enero del 2022
Costo	\$ 100

Nota: estrategia de liderazgo transaccional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. Rendimiento

Rendimiento	
Objetivo	Evaluar el rendimiento del colaborador para evitar ineficiencia en sus funciones.
Áreas Responsables	Talento Humano Comunicación y Marketing
Descripción	El rendimiento de los colaboradores debe ser evaluado mediante indicadores de cumplimiento, para verificar si la COAC está haciendo lo necesario para el logro de las metas y objetivos. Además, el desempeño de los colaboradores dará a lugar si la selección de talento humano es la adecuada o simplemente el perfil de los puestos no están acorde a las necesidades de la institución.
Actividades	El cumplimiento de metas será evaluado de manera: <ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Trimestral • Semestral • Anual
Indicadores	Se medirá la productividad de manera: <ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Trimestral • Semestral • Anual Se medirá la satisfacción de los colaboradores Cumplimiento de metas Abandono del trabajo
Tiempo	La planificación de las evaluaciones: Inicia el 4 de enero del 2022 Finaliza el 7 de enero del 2022
Costo	\$ 100

Nota: estrategia de liderazgo transaccional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30. Incentivos

Incentivos	
Objetivo	Desarrollar de incentivos económicos en función a la captación de nuevos socios o inversiones.
Áreas Responsables	Financiero Jefe de áreas Talento Humano Comunicación y Marketing
Descripción	El talento humano de cualquier organización requiere de incentivos para motivar su desempeño laboral. Por ello la COAC “Minga Ltda.”, pretende mediante la otorgación de incentivos superar las metas propuestas en la captación de nuevos socios e inversiones. No obstante, los incentivos deben estar acordes al presupuesto que maneja la institución.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de metas a alcanzar en inversiones y captación de nuevos socios • Definir los incentivos monetarios tras rebasar la meta • Definir periodos de revisión y tiempos de pagos
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de nuevos socios • Captación de inversiones • Productividad
Tiempo	Inicia el 4 de enero del 2022 Finaliza el 7 de enero del 2022
Costo	\$ 3.000

Nota: estrategia de liderazgo transaccional

Tabla 31. Cumplimiento

Cumplimiento	
Objetivo	Creación de reuniones periódicas entre jefes de agencias para la evaluación de cumplimiento de los objetivos institucionales.
Áreas Responsables	Gerencia Comunicación y Marketing
Descripción	Se requiere la presencia de los gerentes de agencias y el Gerencia en reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y las estrategias a tomar para alcanzar las metas.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar reuniones semestrales y anuales • Determinar objetivos alcanzables y medibles
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos • Metas alcanzadas por las agencias
Tiempo	La planificación de los días para evaluar el cumplimiento de objetivos es: Inicia el 6 de enero del 2022 Finaliza el 7 de enero del 2022
Costo	\$ 1.000

Nota: estrategia de liderazgo transaccional

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Fase IV. Plan de Mejora

Una vez definido el modelo del plan de mejoramiento del clima organizacional se procedió a la creación de un plan de mejoramiento y diagrama de Gantt. El plan comprende la actividad de la estrategia a realizarse, los recursos que se van a utilizar, el inicio y fin del plazo, se definen los responsables de cada estrategia y el costo a incurrir por parte de la COAC “Minga Ltda.” Mientras que, el diagrama de Gantt establece un cronograma de ejecución y tiempos a realizarse (ver tabla 32 y figura 14).

Tabla 32. Plan de Mejora

	ACTIVIDAD	RECURSOS	INICIO DEL PLAZO	FIN DEL PLAZO	ÁREA RESPONSABLE	COSTO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Adaptación de canales grupales mediante correos corporativos para estimular los procesos de comunicación entre las áreas de la COAC	Humano, tecnológico y financiero	20 de diciembre del 2021	21 de diciembre del 2021	Gerencia y Comunicación y Marketing	\$ 80,00
	Promover una estable y positiva cultura organizacional para atraer mayor demanda de prospectos (marca de empleador).	Humano, tecnológico y financiero	20 de diciembre del 2021	24 de diciembre del 2021	Gerencia, Jefes de áreas y Comunicación y Marketing	\$ 50,00
	Establecimiento de programas lúdicos (pausas activas) que motiven la participación de los colaboradores e incentive el trabajo en equipo. - REFRIGERIOS	Humano, tecnológico y financiero	27 de diciembre del 2021	30 de diciembre del 2021	Recursos humanos	\$ 550,00
	Implementar capacitaciones externas para motivar el ascenso y desempeño en los colaboradores. - COUCH	Humano, tecnológico y financiero	3 de enero del 2022	7 de enero del 2022	Recursos humanos	\$ 800,00

Flexibilidad en las normas y reglamentos institucionales en el caso de problemas de salud (Covid-19).	Humano, tecnológico y financiero	5 de enero del 2022	6 de enero del 2022	Recursos humanos y Gerencia	\$ 1000,00
Comunicación de la visión del líder para la adaptación resiliente de los colaboradores ante un rebrote de pandemia con el fin de evitar pérdidas económicas. - Redes sociales - FOCUS GROUP (lugar, alimentación, protocolos de seguridad)	Humano, tecnológico y financiero	10 de enero del 2022	12 de enero del 2022	Gerencia, Financiero y Comunicación y Marketing	\$ 200,00
Mantener un sistema de bonos de salud para cuidar el bienestar de los colaboradores que han tenido problemas de salud. Poliza de salud corporativa (vacunas covid-19) Visitas medicas	Humano, tecnológico y financiero	10 de enero del 2022	14 de enero del 2022	Gerencia, Financiero y Comunicación y Marketing	\$ 12.500,00

	Entubación					
	Estructuración de un plan de ascensos en función al tiempo de trabajo y cumplimiento de objetivos.	Humano, tecnológico y financiero	12 de enero del 2022	14 de enero del 2022	Gerencia, Jefes de áreas, Recursos Humanos y Comunicación y Marketing	\$ 600,00
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Actualización de servicios financieros para brindar mayor accesibilidad a los socios y colaboradores	Humano, tecnológico y financiero	6 de diciembre del 2021	8 de diciembre del 2021	Gerencia y Comunicación y Marketing	\$ 250,00
	Mantener un perfil de funciones ajustado a la vacante	Humano, tecnológico y financiero	6 de diciembre del 2021	10 diciembre del 2021	Jefe de áreas	\$ 250,00
	Proponer programas financieros automatizados para facilitar las operaciones para los socios y colaboradores de la COAC.	Humano, tecnológico y financiero	13 de diciembre del 2021	14 de diciembre del 2021	Departamento financiero Dto. de Comunicación	\$ 2.500,00
	Evaluación de las nuevas proyecciones de crecimiento de la cooperativa para la	Humano, tecnológico y financiero	15 de diciembre del 2021	17 de diciembre del 2021	Gerencia y Comunicación y Marketing	\$ 450,00

adecuación de la infraestructura					
Manejo de un programa de ascensos prioritario interno en función a los requerimientos del puesto.	Humano, tecnológico y financiero	28 de diciembre del 2021	29 de diciembre del 2021	Recursos humanos y Gerencia	\$ 300,00
Poseer una agenda digital sincronizada donde la información de las agencias se encuentre disponible y actualizada.	Humano, tecnológico y financiero	4 de enero del 2022	7 de enero del 2022	Gerencia y Comunicación y Marketing	\$ 100,00
Evaluación del rendimiento del colaborador para evitar ineficiencia en sus funciones.	Humano, tecnológico y financiero	4 de enero del 2022	7 de enero del 2022	Dto. de Talento Humano	\$ 100,00
Desarrollo de incentivos económicos en función a la captación de nuevos socios o inversiones.	Humano, tecnológico y financiero	4 de enero del 2022	7 de enero del 2022	Departamento financiero	\$ 3.000,00

Creación de reuniones periódicas entre jefes de agencias para la evaluación de cumplimiento de los objetivos institucionales.	Humano, tecnológico y financiero	6 de enero del 2022	7 de enero del 2022	Gerencia y Comunicación y Marketing	\$ 1.000,00
TOTAL					23.730,00

Elaborado por: Autor

Fuente: elaboración propia.

Fase V. Evaluación y feedback

Luego de haberse aplicado el plan de mejoramiento del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, se procede a evaluar la satisfacción de los colaboradores mediante indicadores de gestión denominados: productividad y satisfacción. La **productividad** se midió a través de la eficiencia de crecimiento de mercado anual, cabe mencionar que, para las entidades financieras como las cooperativas es importante la captación de nuevos socios dado que concierne el ingreso de dinero, mediante ahorros, inversiones e intereses.

Crecimiento de mercado anual

$$= \frac{\text{Socios actuales} - \text{Socios del año pasado}}{\text{Socios del año pasado}}$$

El crecimiento del mercado anual permite determinar si ha aumentado el número de socios respecto al año anterior y esto implica el grado de captación de socios que poseen los colaboradores e influye en la productividad de la institución. Mientras que, el nivel de **satisfacción de los colaboradores** se puede medir mediante los siguientes indicadores:

Índice de rotación anual

$$= \frac{\text{Personas contratadas} - (\text{Personas despedidas} + \text{Personas que renunciaron})}{\text{Número inicial de empleados}}$$

El índice de rotación anual denota la estabilidad laboral que se tiene en la institución e interviene en ámbitos como: el clima organizacional, salario competitivo, clarificación de las funciones e incentivos que promueve el desempeño laboral, lo cual, resulta un factor decisivo para permanecer en la COAC.

Tasa de absentismo laboral

$$= \frac{\text{Número de horas no trabajadas}}{\text{Número total de horas programadas}}$$

La tasa de absentismo laboral permite verificar si el cumplimiento de la jornada laboral está dando resultados positivos. Esto quiere decir, si los colaboradores se sienten satisfechos en el lugar de trabajo cumplen objetivos como: cumplir con el horario laboral, evitar las inasistencias, son productivos en la jornada laboral y sienten optimismo de formar parte de la institución.

Capacitación

$$= \frac{\text{\# colaboradores que acudieron a una formación}}{\text{\# total de colaboradores convocados}}$$

El indicador de capacitación permite observar el interés que poseen los colaboradores por adquirir conocimiento y ascender dentro de la institución. Esto conlleva un alto grado de responsabilidad con el talento humano, puesto que, si este talento no se encuentra motivado para dedicar un tiempo extraordinario y formarse, da lugar a un conformismo monótono y poco meritorio.

Evaluación de la propuesta innovadora

Evaluación del experto 1

ANEXO 1

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

Plan de mejoramiento del clima organizacional basado en el liderazgo cooperativista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” de la ciudad de Riobamba en el periodo 2021

Datos Personales del Especialista

Nombres y Apellidos: Kléver Armando Moreno Gavilanes

Grado académico (área): Ph.D en Ciencias Económicas Empresariales

Experiencia en el área: Docente Titular Agregado Tres de la Universidad Técnica de Ambato y Docente de Posgrados en Varias Universidades

Autovaloración del especialista

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	X		
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)	X		

TOTAL	X		
--------------	---	--	--

Nota. El evaluador debe calificar con un X en el casillero seleccionado.

Valoración de la propuesta

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)	X				
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	X				
Otros que quieran ser puestos a consideración de especialista	X				
Observaciones					

Nota. El evaluador debe calificar con un X en el casillero seleccionado.



Firmado electrónicamente por:

**KLEVER
ARMANDO
MORENO
GAVILANES**

Kléver Moreno Gavilanes Ph.D

Evaluación del experto 2

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

Plan de mejoramiento del clima organizacional basado en el liderazgo cooperativista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” de la ciudad de Riobamba en el periodo 2021

Datos Personales del Especialista

Nombres y Apellidos: ELIAS DAVID CAISA YUCAILLA

Grado académico (área): MAGISTER

Experiencia en el área: COMERCIAL - PÚBLICA

Autovaloración del especialista

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos		X	
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)	X		
TOTAL	3	1	
Observaciones: VERIFICAR NORMAS APA			

Nota. El evaluador debe calificar con un X en el casillero seleccionado.

Valoración de la propuesta

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)	X				
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	X				
Otros que quieran ser puestos a consideración del especialista	X				
Observaciones NINGUNA					

Nota. El evaluador debe calificar con un X en el casillero seleccionado.



Firmado electrónicamente por:

**ELIAS
DAVIDCAISA**

Ing. Elías David Caisa Yucailla

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El propósito del trabajo de investigación fue proponer un modelo de gestión de experiencia del clima laboral que mejore la satisfacción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. Ante ello, se evaluó la perspectiva teórica del liderazgo que ha influido en las COAC, donde se ha identificado al liderazgo transformacional y transaccional. No obstante, el clima laboral fue evaluado mediante los factores aprendizaje organizacional, aprendizaje de explotación, y capital humano, dicho constructo tuvo su fundamento en la perspectiva de Litwing y Stringer.

Los resultados determinados por los directivos sobre el clima laboral fueron 3 componentes de aprendizaje que son: organizacional, explotación, y capital humano. Ante ello, el factor de explotación fue el que demostró mayores problemas, puesto que, el clima laboral no ha estado enfocado en aprender habilidades y procesos de desarrollo de productos completamente nuevos para poder ser diferenciador en el mercado financiero. De igual forma, la adquisición de tecnologías y la capacitación sobre su uso no ha sido una prioridad. Esto ha estado asociado por su interés de reducir sus costos, de manera que, se está dejando de lado la calidad del entorno laboral.

La perspectiva de los colaboradores reveló un escenario favorable, sin descartar que existen aristas que deben ser mejoradas por parte de los líderes de la organización. Si bien es cierto, los colaboradores han expuesto desde su experiencia que los líderes de la organización poseen un predominio de la arista del *liderazgo transformacional*. Sin embargo, existen características que se encuentran en rango aceptable, pero esto no quiere decir que, no deba tenerse una orientación de mejoramiento, de este modo, los colaboradores afirman que debería mejorarse la generación de comprometimiento, asimismo, la regulación de la insistencia de

mejoramiento del desempeño para proporcionar un modelo efectivo de gestión administrativa interna orientada al trabajo en equipo.

La propuesta de mejoramiento estuvo orientada en mejorar el clima laboral según el estilo de liderazgo transformacional que atiende a los factores problemáticos establecidos por los encuestados (líderes y colaboradores). Las fases de desarrollo constaron de 5 procedimientos, en los cuales se establecieron a) el diagnóstico establecido en función a los problemas identificados en la matriz de componentes rotados. El resultado del análisis fue proponer estrategias que sean medibles y realizables para beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Recomendaciones

La aplicación de la propuesta emitida por los investigadores posee una perspectiva empírica sustentada según fundamentos teóricos y estadísticos, lo cual lo hace factible y práctica de ejecutar, debido a la objetividad analítica que es demostrada. No obstante, la recomendación de aplicación es necesaria, puesto que existen factores clave que deben ser atendidos por los líderes de la organización. Tal es el caso de la comunicación, que debe ser fluida. Para ello, se ha recomendado capacitar al personal sobre la aplicabilidad y usos de los correos corporativos, con el fin de cubrir estos espacios vacíos que generan inconvenientes a futuro.

A priori de la existencia de problemas entre líderes y colaboradores es necesario tener un punto de equilibrio entre beneficio y explotación para los miembros de la organización, puesto que, el burnout puede ser un detonante que afecte a los trabajadores debido a la sobrecarga laboral. Asimismo, se ha recomendado la práctica de actividades lúdico recreativas para que los miembros de la organización logren entablar una relación amistosa y agradable en sus áreas de trabajo. El propósito de ello, es que el grupo entienda que si todos colaboran pueden alcanzar sus metas de manera efectiva y con mínima inversión de tiempo.

REFERENCIAS

- Andraschko, S., & Albana, C. (2020). Importancia del clima organizacional en la productividad empresarial. El caso Visión Banco. 2018-2019. *ACADEMIA*, https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63884059/Articulo_cientifico_Clima_Organizacional_Sandra_Andraschko20200710-30991-q15a5s-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1634317878&Signature=CoPBXszQ~ah1r8E9wP70lyhf~hneZ7x2U92QfWDqGkLcbzq64sBrTulfKgFa7tLS3GcBTcsuu50U.
- Arteaga, M., Chica, B., & Rodas, P. (2020). *Análisis del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ERCO" Ltda., en la ciudad de Cuenca*. Obtenido de [Tesis, Universidad del Azuay]: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10252>
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cavero, O., & Vargas, A. (2017). *El clima organizacional y el desempeño de los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi*. Obtenido de [Tesis, Universidad Técnica de Ambato]: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/26727>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Colás, P., Reyes, S., & Conde, J. (2021). Validación de la escala multifactorial mixta de engagement educativo (EMMEE). *Annals of Psychology*, 37(2), 287–297.
- Custommedia. (18 de Julio de 2018). Para el 40% de empleados tener un buen ambiente laboral es lo más relevante. *Equipos&Talento*, págs. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/07/18/para-el-40-de-empleados-tener-un-buen-ambiente-laboral-es-lo-mas-relevante>.

- Duran, I., Gallegos, M., & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(40), 3.
- EP Petroecuador. (2021). *EP Petroecuador obtuvo el reconocimiento al mejor Clima Laboral en el ranking de empresas públicas*. Obtenido de Empresa Pública Petroecuador: <https://www.eppetroecuador.ec/?p=10534#>
- Huilcapi, M., Castro, G., & Jácome, G. (2017). Motivación las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Jimenez, N. (2021). Clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato.
- Jizi, M., Salama, A., Dixon, R., & Stratling, R. (2014). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector. *Journal of Business Ethics*(125), 601–615.
- Lipnickas, G., Seet, P.-S., & Jones, J. (2017). Germination and inspiration or a flash in the pan: "The impact of entrepreneurship education on skills and outcomes. *Proceedings of the 31st Australian and New Zealand Academy of Management Conference: Creative Disruption : Managing in a Digital Age* (págs. 414-432). New Zealand: In Duff.
- Liddell, J., Mckinley, C., & Lilly, J. (2021). Historic and Contemporary Environmental Justice Issues among Native Americans in the Gulf Coast Region of the United States. *Studies in Social Justice*, 15(1), 1-24. <https://doi.org/10.26522/ssj.v15i1.2297>
- Ma, X., & Marion, R. (2021). Exploring how instructional leadership affects teacher efficacy: A multilevel analysis. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(1), 188-207. <https://doi.org/10.1177/1741143219888742>
- Muñoz, L. (2019). *Influencia del factor liderazgo personal en el clima organizacional utilizando dinámica de sistemas en la cooperativa de ahorro*

- y crédito Rondesa. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional de Cajamarca]: <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/3140>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Ronnebeck, C. (14 de Septiembre de 2017). *El 70% del clima laboral depende de los líderes*. Obtenido de ABC Paper: <https://www.abc.com.py/edicion-empresa/economia/el-70-del-clima-laboral-depende-de-los-lideres-1631618.html>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Seet, P., & Jones, J. (2017). Shocks among managers of indigenous art centres in remote Australia. *Managers og indigenous art centres*, 34(1), 763-785.
- Velarde, J. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustible*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Villalba, L. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción-Paraguay. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 3(1), 8-15.
- Vinueza, A., & Rolando, O. (2021). *lima organizacional y la satisfacción de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito "San Jorge Ltda*. Obtenido de Tesis, Universidad Nacional de Chimborazo: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7690>
- Yaguachi, S. (2018). *Diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, periodo 2016 – 2017*. Obtenido de [Tesis, Escuela Superior

Politécnica de Chimborazo]:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8836>

Yépez, D. (24 de Marzo de 2015). Estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador, es feliz laboralmente. *Líderes*, págs. <https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>.

ANEXOS

Apéndices

Apéndice 1. Operacionalización

Operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensión	VARIABLES	Indicador	Ítem	Técnica
Clima organizacional	aprendizaje organizacional	% de cumplimiento de aprendizaje organizacional	Busque ideas tecnológicas novedosas	Encuesta
			Basaron su éxito en su capacidad para explorar nuevas tecnologías	
			Crear servicios financieros innovadores	
			Incursione en nuevos segmentos de mercado	
			Determine nuevos segmentos de socios	
			Fortalecer las habilidades de innovación en áreas donde no tenían experiencia previa;	
			Aprender habilidades y procesos de desarrollo de productos completamente nuevos para la industria; y	
	Adquirir tecnologías y habilidades de fabricación completamente nuevas para la empresa.			
	aprendizaje de explotación	% de maximización de beneficios	Mejorar la calidad y reducir los costos	
			Mejorar la confiabilidad de los servicios financieros	
			Automatización continua de las operaciones de la cooperativa	
			Evaluar la satisfacción de los socios	
			Mantener la satisfacción	
			Actualizar los conocimientos de los colaboradores	
	Capital Humano	% de gestión del talento humano	Invertir en mejorar las habilidades de los colaboradores	
			Los empleados están altamente capacitados	
			Los empleados tienen un conocimiento profundo en un dominio en particular	
			Los empleados pueden utilizar sus capacidades en situaciones específicas;	
Los empleados son expertos en sus trabajos y funciones				
Los empleados pueden interpretar el problema				
Los empleados pueden adaptarse al cambio				

Operacionalización de la variable liderazgo

Dimensión	VARIABLES	Indicador	Ítems	Técnica
Liderazgo cooperativista	Liderazgo transformacional	% de cumplimiento de gobierno administrativo	Busca nuevas oportunidades para la COAC	Encuesta
			Transmite la visión cooperativista hacia el futuro	
			Tiene una comprensión clara de hacia dónde vamos;	
			Inspira al grupo hacia el futuro	
			Es promotor de comprometimiento	
			Insiste en el mejoramiento del desempeño	
			Proporciona un modelo efectivo de gestión administrativa interna	
	Fomenta el trabajo en equipo			
	Liderazgo transaccional	% de gestión motivacional	Motiva el buen desempeño laboral	
			Reconoce el trabajo efectivo	
			Elogia el trabajo que es mejor	
Comprende las funciones de los colaboradores				

Hoja de vida especialista 1

Nombres y Apellidos: Kléver Armando Moreno Gavilanes

Grado académico (área): Ph.D en Ciencias Económicas Empresariales

Experiencia en el área: Docente Titular Agregado Tres de la Universidad Técnica de Ambato y Docente de Posgrados en Varias Universidades

**PH.D KLEVER ARMANDO
MORENO GAVILANES
CURRÍCULUM**

HOJA DE VIDA



1. DATOS PERSONALES

Apellidos: Moreno Gavilanes	C.I.: 1802463370
Nombres: Kléver Armando	RUC: 1802463370
Fecha de nacimiento: Ambato, Enero 7 de 1972	Lugar: Ambato
Lugar de trabajo I: Universidad Técnica de Ambato	Cargo I: Docente de Pregrado
Dirección domiciliaria: Ciclámenes y Violetas	Ciudad: Ambato
Teléfonos oficina: 33700090 ext: 81704 Domicilio: -----	Fax:
E-mail: kleverim@hotmail.com	Celular: 0980593425

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

N°	Títulos de Pregrado	Universidad	País	Año
1	Ingeniero de Empresas	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	1999-2001
2	Licenciado en Ciencias Administrativas	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	1993-1999

N°	Títulos de Posgrado	Universidad	País	Año
1	Posdoctor en América Latina y su inserción en el orden global	Universidad Andina Simón Bolívar	Ecuador	2021
2	Doctor PhD en Ciencias Económicas Empresariales	Universidad Rey Juan Carlos de España	España	2007-2012
3	Magister en Diseño Curricular y Evaluación Educativa	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2009-2012
4	Magister en Gerencia Financiera Empresarial	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2001-2005
5	Máster en Organización de Empresas	Universidad Rey Juan Carlos de España (trámite)	España	2012-2014

3. CURSOS Y SEMINARIOS RECIBIDOS

3.1 Cursos y Seminarios ofrecidos por otras Instituciones a nivel general

Nº	NOMBRE	INSTITUCIÓN	PAÍS	Año
1	Design Thinking	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2021
2	Simulación de negocios CEO 2.0 versión Mercadotecnia	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2020
3	III Jornadas administrativas: Marketing, emprendimiento y gestión	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2020
4	Metodología de la investigación en Ciencias Sociales	Universidad Regional Autónoma de los Andes - UNIANDES	Ecuador	2020
5	¿Cómo preparar clases virtuales?	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2020
7	Curso intersemestral Gestión de recursos, actividades y metodología para clases en modalidad en línea	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2020
8	Curso "Marketing Digital, Imagen, Publicidad e Identidad Corporativa"	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2020
8	Curso intersemestral: Atención de necesidades especiales e interculturalidad	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2019
9	Curso intersemestral Ambientes Virtuales de Aprendizaje	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2019
10	Planes Social Media como Herramientas del Marketing Digital	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2019
11	Curso intersemestral Escritura Científica	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2018
12	I Congreso Internacional de Investigación Científica -CIIC 2018	Universidad INDOAMERICA	Ecuador	2018
13	Investigación científica, educación e innovación tecnológica	Congreso Internacional CICIT	Ecuador	2018
14	Curso intersemestral Instrucción al Método Científico	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2017

4. EXPERIENCIA

4.1 Profesional

Nº	EMPRESA-INSTITUCIÓN	POSICIÓN	DE MES-AÑO	A MES-AÑO
1	Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas	Profesor invitado en los programas de Doctorado		Actualidad
2	Universidad Técnica de Ambato	Docente de Posgrados	Septiembre 2005	Agosto 2020
3	Universidad Técnica de Ambato	Subdecano Facultad de Ciencias Administrativas	Marzo 2015	Febrero 2018
4	Universidad Nacional de Chimborazo	Docente de Posgrados	Enero 2015	Enero 2015
5	Universidad Técnica de Ambato	Coordinador Carrera Marketing y Gestión de Negocios (Presencial)	Diciembre 2013	Septiembre 2014

6	Universidad Técnica de Ambato	Docente titular de posgrado y pregrado, Facultad de Ciencias Administrativas	Septiembre 2005	Septiembre 2014
7	Universidad Técnica de Ambato	Docente en Metodología de Investigación del CEPOS	Mayo 2013	Junio 2013
8	Universidad Técnica de Ambato	Docente de la Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud de la Universidad	Octubre 2012	Noviembre 2012
9	Universidad Técnica de Ambato	Docente de los Seminarios de Grado, Facultad de Ciencias Administrativas	Enero 2011	Enero 2012
10	Universidad Rey Juan Carlos de España	Profesor Invitado	Febrero 2012	Febrero 2012
11	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Docente de Posgrados	Enero 2014	Octubre 2014
12	Universidad Tecnológica Indoamérica	Docente Invitado	Septiembre 2014	Septiembre 2014
13	Universidad Técnica de Cotopaxi	Docente de Posgrados	Julio 2014	Agosto 2014
14	Instituto de Altos Estudios Nacionales	Docente invitado	Octubre 2014	Octubre 2014
15	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Docente de Posgrados	Junio 2015	Fecha presente
16	Dimabru Cía. Ltda.	Representante de los Distribuidores	Enero 2003	Septiembre 2014
17	Dismore	Gerente Propietario	Julio 2001	Diciembre 2009
18	Representaciones CAJIAO	Agente Vendedor de Casas Comerciales	Enero 1998	Enero 2001

4.2 Docente

Nº	CURSOS – MATERIAS	INSTITUCIÓN	DE MES-AÑO	A MES-AÑO
1	Docente titular de posgrado y pregrado, Facultad de Ciencias Administrativas	Universidad Técnica de Ambato	Septiembre 2005	Continua hasta la fecha actual
2	Docente en Metodología de Investigación del CEPOS	Universidad Técnica de Ambato	Mayo 2013	Julio 2013
3	Docente de la Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud de la Universidad	Universidad Técnica de Ambato	Octubre 2012	Noviembre 2012
4	Docente de los Seminarios de Grado, Facultad de Ciencias Administrativas	Universidad Técnica de Ambato	Enero 2011	Enero 2012
5	Profundización y Actualización del Mix de Marketing	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Agosto 2014	Agosto 2014
6	Proceso de Marketing Estratégico	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Septiembre 2014	Septiembre 2014
7	Curso de Metodología de la Investigación en la Creación de Proyectos de Diseño Gráfico y Multimedia	Universidad Tecnológica Indoamérica	Septiembre 2014	Septiembre 2014
8	Didáctica de la Formación Investigativo laboral	Universidad Técnica de Cotopaxi	Julio 2014	Agosto 2014
9	Elaboración de Procesos Socioproductivos SENPLADES	Instituto de Altos Estudios Nacionales	Octubre 2014	Octubre 2014
10	Desarrollo Organizacional y Emprendimiento	Universidad Nacional de Chimborazo	Enero 2015	Enero 2015

11	Marketing Relacional y Fidelización al cliente	Escuela Politécnica de Chimborazo	Junio 2015	Agosto 2015
12	Gestión de Calidad Empresarial y Servicio al Cliente	Escuela Politécnica de Chimborazo	Julio 2015	Julio 2015

4.3 Directiva

Nº	Cargos	INSTITUCIÓN	DE MES-AÑO	A MES-AÑO
1	Miembro Subrogante	Consejo de Educación Superior	Enero 2016	Diciembre 2021
2	Subdecano Facultad de Ciencias Administrativas	Universidad Técnica de Ambato	Marzo 2015	Febrero 2018
3	Coordinador de la Carrera de Marketing y Gestión de Negocios de la Facultad de Ciencias Administrativas	Universidad Técnica de Ambato	Diciembre 2013	Febrero 2015
3	Representante de los docentes en el Consejo Académico de Facultad	Universidad Técnica de Ambato	Marzo 2013	Diciembre 2013

4.4 Capacitador

Nº	CURSO- SEMINARIO (ÁREAS)	ENTIDADES	DE MES-AÑO	A MES-AÑO
1	Primer Congreso Internacional "Ciencia, sociedad e investigación universitaria"	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	18 enero 2017	18 enero 2017
2	II Congreso Internacional de Ciencias Tecnológicas CICIT	Ciencias Tecnológicas CICIT	15 octubre 2018	19 octubre 2018
3	I Congreso Internacional de Investigación Científica	Universidad Tecnológica Indoamérica	12 noviembre 2018	15 noviembre 2018
4	I Congreso Internacional de estudios avanzados UNELLEZ	Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"	15 noviembre 2018	16 noviembre 2018
5	IV Jornadas de Contabilidad y Auditoría sector productivo, comercial, financiero, agropecuario e innovación.	Universidad Técnica de Cotopaxi	18 agosto 2020	21 agosto 2020

4.5 Investigación

No.	TIPO DE EXPERIENCIA	PROGRAMA	DURACIÓN
1	Proyecto Análisis de Mercado Informal en la provincia de Tungurahua: Diagnóstico y perspectiva de política pública	Sistemas productivos	1 año
2	Creación de personería jurídica adecuada para las empresas familiares		1 año 6 meses

5. PUBLICACIONES

No.	TÍTULO	EDITORIAL	AÑO PUBLICACIÓN
1	Artículo indexado y Participación en el VI Seminario de Otoño "El Papel del Turismo en las Relaciones Internacionales" celebrado los días 5 y 6 de Noviembre del 2010 en Benissa (Alicante); con la presentación de la Ponencia Titulada "El Turismo Ecológico y su Relación con las Empresas de Producción en el Ecuador."	ISBN 978-84-693-7914-1.	2010
2	Artículo científico indexado de impacto, "Percepciones Ambientales del Sector Empresarial en el Ecuador", Observatorio Medio Ambiental	Universidad Complutense de Madrid, Volumen 14, 2011, ISSN 1139-1987.	2011
3	El papel del turismo en las relaciones internacionales	ISBN: 978-84-693-7914-1	2012
4	Coautor del libro "Turismo y Relaciones Internacionales", Aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales	DYKINSON, S.L., 2012, Madrid, España, ISBN: 978-84-15455-54-7.	2012
5	Autor y coautor del libro "Mercadotecnia. Fundamentos de dirección comercial y marketing."	Editext Riobamba, 2013. 1ra Edición: Ambato, Ecuador, REG. IEPI 002-2012-DNDAyDC, ISBN: 978-9942-13-438-7.	2013
6	Autor y Coautor del libro "Gestión de Ventas Exitosas en las Pymes"	ISBN: 978-9942-13-925-2, 2014, primera edición, Ambato-Ecuador.	2014
7	Autor y Coautor del libro "Un Enfoque Gerencial al Talento Humano", Guía práctica.	ISBN: 978-9942-20-030-3, 2014, primera edición, Ambato – Ecuador.	2014
8	Aprovechamiento de la política pública en el fomento de la empresa familiar	Re - UNIR	2016
9	El marketing como estrategia de sostenibilidad Ambiental en el Sistema de alumbrado público	Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352	2017
10	La gestión de marca, un factor estratégico de competitividad en PYMES	CienciAmérica, ISSN-e 1390-9592	2017
11	La Lógica difusiva aplicada a los ratios financieros en el sector cooperativo del Ecuador	ISSN: 2477-9024	2017
12	El crecimiento sostenido de los medios de comunicación en escenarios económicos decrecientes; caso Identidad Radio Cultural	Observatorio de la Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352	2017
13	Semaforización de alimentos procesados de acuerdo a las normativas legales ecuatorianas para la reducción de la tasa de sobrepeso en preadolescentes en Tungurahua	ESPIRALES, Revista multidisciplinaria de investigación científica, ISSN: 2550-6862	2018
14	El emprendimiento como gestión empresarial para un desarrollo sostenible	SCIELO, ISSN 1815-5936	2018
15	Valor compartido sostenible: Un enfoque multidimensional para la gestión estratégica de la empresa	Latindex, ISSN 2631-245X	2018
16	Logística y control de stock. Caso de estudio en librerías y papelerías	Revista Venezolana de Gerencia, ISSN 1315-9984	2019

17	Repercusiones sociales de la política pública en la formalización del mercado laboral informal	ISBN: 978-980-12-8963-0	2019
18	Libro: Elaboración de proyectos: Modelo de gestión para empresas industriales	ISBN: 978-9978-978-41-2	2019
19	Innovation and Product Development through the Creation of Competences in the Metallurgy Industry	ISBN: 978-93-84422-42-4	2019
20	Efectividad de las estrategias publicitarias en las pymes: Un análisis de revisión de literatura	SCIELO	2020
21	Estrategia marca ciudad y su importancia dentro del turismo de la ciudad de Latacunza	Revista electrónica de Ciencia y Tecnología	2020

6. IDIOMAS

No.	IDIOMA	HABLADO %	ESCRITO %	COMPRENSIÓN %
1	Inglés	70	70	70

7. INFORMACIÓN ADICIONAL QUE CONSIDERE ÚTIL

Es importante considerar la experiencia docente de Posgrado en distintas universidades de la región tratando de dar los conocimientos en forma científica magistral, además es importante mencionar la Relación existente con la práctica en cuanto a las relaciones empresariales y de contexto para la Realización de proyectos de investigación y el desarrollo organizacional institucional y empresarial.
--

8. HOJA DE VIDA RESUMIDA

Doctor PhD en Ciencias Económicas Empresariales, Universidad Rey Juan Carlos de España 2007-2012
Magister en Diseño Curricular y Evaluación Educativa, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, 2009-2012
Magister en Gerencia Financiera Empresarial Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, 2001-2005
Máster en Organización de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos de España 2012-2014 (Título en trámite).
Ingeniero de Empresas Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, 1999-2001
Licenciado en Ciencias Administrativas UTA, Ecuador, 1993-1999
Coordinador de la Carrera de Marketing y Gestión de Negocios, Subdecano y Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato y Docente Titular de Pregrado y Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, Docente de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Docente Invitado de la Universidad Tecnológica Indoamérica, Docente de Posgrado de la UNACH, Docente de Posgrado de la ESPOCH, Docente de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi; Docente de Posgrado de la UTPL, Docente Invitado del IAEN

9. ÁREAS EN LAS QUE PUEDE COLABORAR CON LA FACULTAD, ESCUELA O DEPENDENCIA.

• **Docente de Posgrados**

- Metodología de la Investigación
- Desarrollo Organizacional y Emprendimiento
- Planificación Estratégica
- Diseño Curricular
- Finanzas
- Economía y Marketing
- Planificación Educativa
- Seminario de titulación
- Proyectos Productivos
- Marketing
- Habilidades Gerenciales
- Evaluación Educativa
- Y otras áreas de Ciencias Sociales



**ELEVER ARMANDO
MORENO GAVILANES**

Ph.D. Klever Armando Moreno Gavilanes

Hoja de vida Especialista 2

Nombres y Apellidos: ELIAS DAVID CAISA YUCAILLA

Grado académico (área): MAGISTER

Experiencia en el área: COMERCIAL - PÚBLICA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO



DATOS PERSONALES PARA EL SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO DE TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES - SIITH

1. Régimen Laboral

<input checked="" type="checkbox"/> LOES	<input type="checkbox"/> LOSEP	<input type="checkbox"/> Código de Trabajo	Dependencia	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Cargo:		AGREGADO 2		

1.1. Información personal del servidor

Cédula	Apellidos	Nombres	Fecha de nacimiento	Libreta Militar
1803458668	CAISA YUCAILLA	ELIAS DAVID	11/05/1981	198118000614

Nacionalidad	Años de Residencia	Estado Civil	Tipo de sangre	Sexo
ECUATORIANA		CASADO	O+	MASCULINO

Posee discapacidad	Número Carnet CONADIS	Tipo Discapacidad	Posee nombramiento	Acción de personal del nombramiento
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No		NINGUNA	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

Identificación Étnica	Nacionalidad Indígena
MESTIZA	

Dirección Calle Principal	Dirección Número	Dirección Calle Secundaria	Dirección Referencia
12 DE OCTUBRE	S/N	SALAMANCA	DOS CUADRAS DEL PARQUE DOS CULTURAS

Teléfono Domicilio	Teléfono Celular	Teléfono Trabajo	Teléfono Extensión
032410486	0992803359		

Email	Email alternativo
eliasdcaisa@uta.edu.ec	davidcaisa@yahoo.es

Dirección Provincia	Dirección Cantón	Dirección Parroquia
TUNGURAHUA	AMBATO	MATRIZ

Enfermedad Catastrófica	Certificado IESS	Tipo
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No		

Enfermedad	Nombre Sustituto

1.2. Contacto de referencia en caso de emergencia

Contacto Apellido	Contacto Nombre	Contacto Teléfono	Contacto Celular
CAISA GALARZA	JUAN ELIAS	032410486	0985022037

1.3. Declaraciones juramentadas

1803458668

Número de Notaría	Lugar de la Notaría	Fecha de Notaría
NOTARIA SEXTA	AMBATO	15/08/2013
CONTRALORIA	AMBATO	10/01/2017

2. Información bancaria

Institución Bancaria	Ahorros/Corriente	Número de Cuenta
COOP. OSCUS	AHORROS	638988

3. Información conyugue / conviviente

Cédula	Apellidos	Nombres	Relación con el servidor/a
1804246625	CHAGLLA LASCANO	ALEXANDRA MARISOL	CONYUGE

3.1. Hijos/as del servidor

Cédula	Apellidos	Nombres	Fecha de Nacimiento	Nivel de Instrucción
1850615061	CAISA CHAGLLA	DYLAN DAVD	09/07/2008	PRIMARIA
1850732304	CAISA CHAGLLA	EDCY JULIETTE	05/06/2010	PRIMARIA
1851399095	CAISA CHAGLLA	KENNETH JOEL	04/12/2017	SIN INSTRUCCION

4. Instrucción formal del servidor

Nivel	Número de SENESCYT	Institución Educativa	Tiempo de estudio	Meses	Área de Conocimiento	Título Obtenido	País donde realizó sus estudios	Situación actual de formación profesional
TERCER NIVEL	1010-07-745325	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	5 AÑOS	60	ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y DERECHO	INGENIERO COMERCIAL	ECUADOR	FINALIZADA
MAGISTER O EQUIVALENTE	1010-12-740996	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	2 AÑOS	24	ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y DERECHO	MAGISTER EN GERENCIA PUBLICA	ECUADOR	FINALIZADA

5. Capacitaciones

Nombre del evento	Financiamiento	Duración (horas)	Aprobación/Asistencia	Tipo	Fecha Inicio	Fecha Fin	País
SEMINARIO TALLER MARKETING MUSICAL	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	40	APROBACIÓN	SEMINARIO	11/02/2014	14/02/2014	ECUADOR
SEMINARIO INTERDISCIPLINARIO	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	40	APROBACIÓN	SEMINARIO	21/06/2014	27/07/2014	ECUADOR
SEMINARIO NACIONAL E INTERNACIONAL DE EMPRENDIMIENTO	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	50	APROBACIÓN	SEMINARIO	11/11/2014	18/11/2014	ECUADOR
REALIZACIÓN DE PROYECTOS	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	32	APROBACIÓN	CURSO	24/09/2014	03/10/2014	ECUADOR
PROYECTO INTEGRAL DE PATATE	GAD MUNICIPAL DE PATATE	100	APROBACIÓN	CURSO	01/09/2008	30/04/2014	ECUADOR
PONENCIAS PARA LA PRODUCCIÓN CIENTIFICA	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	32	APROBACIÓN	CURSO	30/03/2015	02/04/2015	ECUADOR

II WORKSHOP DE ECONOMIA "LA INDUSTRIA CREATIVA DENTRO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA"	ESPE	40	ASISTENCIA	FORO	18/07/2014	07/08/2015	ECUADOR
CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL	POTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECADOR	40	ASISTENCIA	SIMPOSIO	26/05/2015	29/05/2015	ECUADOR
INVESTIGACION DE PROYECTOS	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	32	APROBACIÓN	CURSO	24/09/2014	03/10/2014	ECUADOR
ELABORACION DE REACTIVOS	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	40	APROBACION	CURSO	16/03/2015	20/03/2015	ECUADOR
DESARROLLO DEL PENSAMIENTO	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	40	APROBACIÓN	CURSO	29/10/2014	10/11/2014	ECUADOR
INTRODUCCION A REDES	CISCO	70	APROBACION	CURSO	30/05/2015	30/06/2015	ECUADOR
ELABORACION DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS	DEADV	40	APROBACION	CURSO	09/03/2015	13/03/2015	ECUADOR
PROYECTO INTEGRAL DE PATATE	GAD PATATE	50	APROBACIÓN	CURSO	01/06/2014	30/06/2014	ECUADOR
PROYECTO INTEGRAL DE PATATE	GAD PATATE	50	APROBACION	CURSO	01/03/2014	31/03/2014	ECUADOR
HERRAMINETAS INFORMÁTICAS PARA LA DOCENCIA	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	40	APROBACIÓN	CURSO	28/09/2015	02/10/2015	ECUADOR
INTERSEMESTRAL	DEADV	40	APROBACION	CURSO	19/09/2016	23/09/2016	ECUADOR
MODELO EDUCATIVO, SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MODELO EDUCATIVO	DEADV	40	APROBACION	CURSO	07/03/2016	11/03/2016	ECUADOR
ESTADÍSTICA SPSS	DEADV	40	APROBACIÓN	CURSO	11/09/2017	15/09/2017	ECUADOR
ESTADÍSTICA PARA LA INVESTIGACIÓN	DEADV	40	APROBACIÓN	CURSO	12/03/2018	16/03/2018	ECUADOR
ESCRITURA CIENTÍFICA	UTA-DEADV	40	APROBACION	CURSO	10/09/2018	14/09/2018	ECUADOR
CADENA DE VALOR	HGPT- CONGOPARE-UTA	32	APROBACION	CURSO	17/10/2018	19/10/2018	ECUADOR
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	40	APROBACIÓN	CURSO	29/07/2019	02/08/2019	ECUADOR

6. Historia laboral (institución en que laboró)

Pública	Privada	Nombre	Unidad Administrativa	Puesto	Fecha de Ingreso	Fecha de salida	Motivo de ingreso	Motivo de salida
X		GAD MUNICIPAL DE AMBATO	SIMERT	SUPERVISOR	01/10/2007	12/12/2007	CONTRATO CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		GAD MUNICIPAL DE AMBATO	SIMERT	SUPERVISOR	01/01/2008	31/12/2008	OTRO	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
	X	AMISPRO	GERENTE	GERENTE	03/02/2010	15/07/2010	CAMBIO ADMINISTRATIVO	CAMBIO ADMINISTRATIVO

X		GAD DE PATATE	FINANCIERO	TÉCNICO EN CONTRATACIÓN PÚBLICA	15/07/2010	31/12/2011	CONTRATO CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		GAD MUNICIPAL DE PATATE	FINANCIERO	ASISTENTE DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	03/01/2012	31/03/2012	OTRO	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	FACULTAD DE SISTEMAS	TUTOR-NIVELACIÓN	01/09/2012	31/08/2013	OTRO	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	FACULTAD DE SISTEMAS	DOCENTE	01/03/2012	31/08/2012	CONTRATO CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	DOCENTE	18/03/2013	31/08/2013	CONTRATO CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	DOCENTE	02/09/2013	28/02/2014	CONTRATO CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	DOCENTE	01/04/2014	30/09/2014	CONTRATO CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	DOCENTE	01/10/2014	31/03/2015	CONTRATO CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	DOCENTE	28/04/2015	31/03/2017	CONTRATO CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	TERMINACIÓN DEL CONTRATO
X		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	ADMINISTRACIÓN	DOCENTE	16/04/2017		NOMBRAMIENTO PERMANENTE	EN FUNCIONES (HASTA LA ACTUALIDAD)
X		UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	COORDINADOR DE LA UNIDAD DE VINCULACIÓN	01/02/2019		DESIGNACIÓN DIRECTA	EN FUNCIONES (HASTA LA ACTUALIDAD)

7. Cursando Posgrado

Institución	Título a obtener	Fecha inicio	Fecha fin

8. Publicaciones

Artículo	Revista	ISSN	Fecha
EFFECTOS DE LA INVERSIÓN PÚBLICA EN LA FUERZA LABORAL	CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES	1988-7833	15/07/2017
TRITURACIÓN DE NEUMÁTICOS RECICLADOS COMO DESENCADENANTES EN LOS PROCESOS INDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA	PUBLICANDO	1390-93	17/06/2017
LÍNEA DE BÓXER EN TELA ECOLÓGICA COMO UN APORTE SOCIAL Y EMPRESARIAL	OBSERVATORIO ECONÓMICO, LATINOAMERICANO	1696-8352	01/10/2017
"ELCOACHING Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA"	INNOVA RESEARCH JOURNAL	2477-9024	15/01/2018

9. Libros

Libro	Editorial	ISBN	Fecha
MERCADEO CORPORATIVO	GÓMEZ, B	978-9942-20-152-2	18/07/2014
ELABORACIÓN DE PROYECTOS: MODELO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS INDUSTRIALES	GOMEZ	978-9942-20-063-1	15/10/2014
UN ENFOQUE GERENCIAL AL TALENTO HUMANO: GUÍA PRÁCTICA	GÓMEZ, B.	978-9942-20-152-2	15/08/2014

Certifico que los datos anotados son de mi absoluta responsabilidad.

Atentamente,



Verificado electrónicamente por:
**ELIAS DAVID
CAISA**

FIRMA DE RESPONSABILIDAD

Evaluación del experto 1

ANEXO 1

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

Plan de mejoramiento del clima organizacional basado en el liderazgo cooperativista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” de la ciudad de Riobamba en el periodo 2021

Datos Personales del Especialista

Nombres y Apellidos: Kléver Armando Moreno Gavilanes

Grado académico (área): Ph.D en Ciencias Económicas Empresariales

Experiencia en el área: Docente Titular Agregado Tres de la Universidad Técnica de Ambato y Docente de Posgrados en Varias Universidades

Autovaloración del especialista

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	X		
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)	X		
TOTAL	X		

Nota. El evaluador debe calificar con un X en el casillero seleccionado.

Valoración de la propuesta

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)	X				
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	X				
Otros que quieran ser puestos a consideración de especialista	X				
Observaciones					

Nota. El evaluador debe calificar con un X en el casillero seleccionado.



Firmado electrónicamente por:

**KLEVER ARMANDO
MORENO GAVILANES**

Kléver Moreno Gavilanes Ph.D

Evaluación del experto 2

ANEXO 2

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

Plan de mejoramiento del clima organizacional basado en el liderazgo cooperativista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” de la ciudad de Riobamba en el periodo 2021

Datos Personales del Especialista

Nombres y Apellidos: ELIAS DAVID CAISA YUCAILLA

Grado académico (área): MAGISTER

Experiencia en el área: COMERCIAL - PÚBLICA

Autovaloración del especialista

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas a la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos		X	
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad del trabajo)	X		
TOTAL	3	1	
Observaciones: VERIFICAR NORMAS APA			

Nota. El evaluador debe calificar con un X en el casillero seleccionado.

Valoración de la propuesta

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)	X				
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	X				
Otros que quieranser puestos a consideración del especialista	X				
Observaciones NINGUNA					

Nota. El evaluador debe calificar con un X en el casillero seleccionado.



Firmado electrónicamente por:

**ELIAS DAVID
CAISA**

Ing. Elías David Caisa Yucailla

