



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

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

TEMA:

**MODELO DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA.
AMBATO APLICANDO LA TEORÍA AMO: HABILIDAD, MOTIVACIÓN
Y OPORTUNIDAD**

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

Autor

Sánchez Palán Elena Emperatriz

Tutor: Ing. Mauricio Quiroga, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2022

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

Yo, Sánchez Palán Elena Emperatriz declaro ser autor del Trabajo de investigación con el nombre “MODELO DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA. AMBATO APLICANDO LA TEORIA AMO: HABILIDAD, MOTIVACIÓN Y OPORTUNIDAD”, 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 10 días del mes de agosto del 2022 firmo conforme:

Autor: Sánchez Palán Elena Emperatriz



Firma:

Número de cédula: 1803452026

Dirección: Tungurahua, Ambato, Laquigo Santa Marianita, calle la Heroína

Correo electrónico: elenasp_sanchez@outlook.com

Teléfono: 2426108- 0992547500

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “MODELO DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA. AMBATO APLICANDO LA TEORIA AMO: HABILIDAD, MOTIVACIÓN Y OPORTUNIDAD” presentado por Sánchez Palán Elena Emperatriz; para optar por el Título de Magister en 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, 20 de julio del 2022

Ing. Mauricio Quiroga López, Mg.

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, 10 de agosto de 2022



.....
Sánchez Palán Elena Emperatriz
1803452026

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “MODELO DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” LTDA. AMBATO APLICANDO LA TEORIA AMO: HABILIDAD, MOTIVACIÓN Y OPORTUNIDA” 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, 27 de julio del 2022

.....
Jacqueline Marisol Peñaherrera Melo, Mg.
PRESIDENTE DE TRIBUNAL

.....
Alicia Janeth Silva Ordoñez, Mg.
VOCAL

.....
Mauricio Santiago Quiroga López, Mg.
VOCAL

DEDICATORIA

A mi madre por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad con principios, valores, y responsabilidad, a mis hijos y esposo Carlos porque han fomentado en mí el deseo de superación y triunfo en la vida, lo que ha contribuido a la consecución de este importante logro profesional. Espero contar siempre con su apoyo.

Elena

AGRADECIMIENTO

Mi más grande agradecimiento a Dios Todo Poderoso por permitirme alcanzar una meta más en mi carrera profesional, por ser mi guía, a mi querida hermana Mary, a mis amados Hijos Camilita y Carlitos el tesoro más grande, por ser el apoyo incondicional, la fortaleza, el pilar que me sostiene y anima a seguir en mis momentos de dificultad.

Como no agradecer a los docentes de la Universidad Tecnológica Indoamérica por las valiosas enseñanzas impartidas, en especial al Ing. Mauricio Quiroga tutor de mi Tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	III
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	IV
APROBACIÓN TRIBUNAL	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE IMÁGENES	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación	12
Desarrollo teórico del objeto y campo	15
Influencia de la Teoría AMO en los empleados	16

CAPITULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoques de la investigación	36
Diseño de la investigación	37
Descripción de la población	37
Modalidad de la investigación	38
Diseño del instrumento	40
Validación del instrumento	42
Análisis de los Resultados	61

CAPITULO III PRODUCTO

Introducción de la propuesta	65
<i>Definición del producto</i>	65
<i>Objetivos</i>	66
Determinación del plan de mejoramiento	67
Fase I. Análisis situacional	68
Fase II. Diseño de estrategias	69
<i>Matrices de Habilidades</i>	70
<i>Matrices de Motivación</i>	73
<i>Matrices de Oportunidades</i>	76
Fase III. Diseño de actividades – Plan de acción	78
Fase IV. Métricas de evaluación y control – Control y Feedback	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
Conclusiones	86
Recomendaciones	87
REFERENCIAS	89
Apéndice 1. Encuesta	98
apéndice 2. Validación de expertos - experto 1	100
apéndice 3. Validación de expertos - experto 2	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Satisfacción laboral	6
Tabla 2. Ficha técnica de la población	38
Tabla 3. Perfil sociodemográfico	39
Tabla 4. Operacionalización de variables	41
Tabla 5. Ficha técnica de la muestra	42
Tabla 6. Frecuencia y medias	54
Tabla 7. KMO y prueba de Bartlett.....	56
Tabla 8. Varianza explicada.....	56
Tabla 9. Matriz de medias y varianzas	58
Tabla 10. Matriz de componentes rotados	60
Tabla 11. KMO y prueba de Bartlett confirmatorio.....	61
Tabla 12. Matriz de varianza explicada confirmatoria.....	62
Tabla 13. Matriz de componentes rotados confirmatorio	64
Tabla 14. Desarrollo estratégico.....	69
Tabla 15. Liderazgo personal	70
Tabla 16. Trabajo en equipo.....	71
Tabla 17. Servicio al cliente.....	72
Tabla 18. Reconocimiento.....	73
Tabla 19. Incentivos	74
Tabla 20. Ambiente de empatía y flexibilidad	75
Tabla 21. Crecimiento profesional	76
Tabla 22. Toma de decisiones	77
Tabla 23. Experiencia profesional.....	78
Tabla 24. Plan de acción	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cooperativas en Tungurahua	8
Gráfico 2. Habilidad 1	43
Gráfico 3. Motivación 1	44
Gráfico 4. Motivación 2	45
Gráfico 5. Motivación 3	46
Gráfico 6. Motivación 4	47
Gráfico 7. Oportunidades 1	48
Gráfico 8. Oportunidades 2	49
Gráfico 9. Oportunidad 3	50
Gráfico 10. Oportunidad 4	51
Gráfico 11. Desempeño laboral 1.....	52
Gráfico 12. Desempeño laboral 2.....	53
Gráfico 13. Sedimentación.....	57
Gráfico 14. Sedimentación confirmatoria	62

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Árbol de problemas	9
Imagen 2. Modelo AMO	16
Imagen 3. Factores inmersos en la motivación	17
Imagen 4. Factores para la capacitación.....	20
Imagen 5. Evaluación 360°	21
Imagen 6. Ciclo de la motivación.....	22
Imagen 7. Factores de la motivación.....	23
Imagen 8. Pirámide de Maslow.....	24
Imagen 9. Dimensiones AMO.....	29
Imagen 10. Satisfacción laboral	32
Imagen 11. Contextos del coaching	33
Imagen 12. Modelo AMO de evaluación del desempeño	40
Imagen 13. Plan de mejora.....	68

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

TEMA: MODELO DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA MERCED LTDA. AMBATO APLICANDO LA TEORIA AMO: HABILIDAD, MOTIVACIÓN Y OPORTUNIDAD.

AUTOR: Elena Emperatriz Sánchez Palán

TUTOR:

RESUMEN EJECUTIVO

La descripción problemática identificada en la COAC La Merced LTDA. Ambato explicó el bajo rendimiento en el desempeño laboral provocado por el limitado comprometimiento laboral de los colaboradores. Sin embargo, la constante rotación del personal para las diferentes áreas de la empresa ha ocasionado que los empleados obtengan un escaso sistema de capacitación que mejore el cumplimiento de sus funciones. Por lo tanto, el objetivo de la investigación fue diseñar una herramienta de gestión para el mejoramiento del desempeño laboral mediante la evaluación de las habilidades, motivación y oportunidades del empleado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced LTDA. Para ello se definió los componentes actitudinales del empleado respecto al desempeño laboral a través de un análisis de revisión bibliográfica. Además, se determinó los factores que influyen en el desempeño laboral para proponer un plan de mejoramiento de coaching ontológico basado en el desempeño laboral para los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. El método aplicado tuvo un sustento en la teoría AMO propuesta por Beltrán & Bou que correlacionó los factores: habilidades, motivación, y oportunidades para la valoración de la influencia en el mejoramiento del desempeño laboral según el orden cuantitativo. Por eso, se aplicó la técnica estadística de análisis factorial para el establecimiento de los componentes de incidencia. La población de estudio estuvo conformada por 10 colaboradores y su información fue obtenida mediante la aplicación de una encuesta. Los resultados reflejaron que la motivación no es significativa, puesto que, los colaboradores no se encuentran lo suficientemente motivados en las funciones que desempeña, y además considera que la experiencia en la COAC no es tan representativa como las expectativas que posee sobre la institución. Por lo tanto, la COAC debe aplicar estrategias para evitar estructuras rotativas y precautelar el factor humano desde la perspectiva AMO.

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: LABOR PERFORMANCE IMPROVEMENT MODEL IN THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE “LA MERCED LTDA.” APPLYING THE MASTER THEORY OF EMPLOYEE SKILLS, MOTIVATION AND OPPORTUNITIES.

AUTHOR: Elena Emperatriz Sánchez Palán

TUTOR: Ing. Mauricio Quiroga, Mg.

ABSTRACT

The description of the problems identified at La Merced Ltda. Ambato Credit Union explained the existence of deficiencies in job performance caused by the limited employee management. However, the constant staff turnover in the different areas of the company has resulted in employees receiving limited training to improve the performance of their functions. Therefore, the aim of this research was to design a model for improving job performance by assessing employees’ skills, motivation, and opportunities at “La Merced” Ltda. Credit Union. Thus, the attitudinal components of the employee’s job performance were defined through a literature review analysis. In addition, the factors that influence job performance were determined to propose ontological coaching based on the employees’ job performance at La Merced Ltda. Credit Union. The applied method was based on the AMO theory proposed by Beltrán & Bou, which correlated the factors such as skills, motivation, and opportunities for the assessment of the influence on the improvement of job performance according to quantitative order. Hence, the statistical technique of factor analysis was applied to establish the incidence components. The study population consisted of 10 employees and their information was obtained through a survey. The results showed that motivation is not significant, since employees are not sufficiently motivated in the functions that they perform. Moreover, the experience is not as representative at the Credit Union as the expectations that they have of the institution.

Keywords: job performance, motivation, opportunities, skills.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende dar respuesta a la gestión del talento humano por parte de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Sin embargo, se ha tomado como unidad de análisis a la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced LTDA. Ambato, con respecto a los problemas del desempeño laboral, se ha identificado un mínimo nivel de capacitaciones que ha provocado limitaciones en las habilidades de los empleados. El factor motivación ha sido un detonante problemático, puesto que, los trabajadores al visualizar los privilegios salariales a grupos por la asignación de horas extras han provocado insatisfacción con el ambiente laboral (Canales et al., 2021). El factor de oportunidades de participación y crecimiento empresarial ha denotado que los trabajadores no mantienen oportunidades de elevar su rango dentro de la organización. Esto ha sido catalogado por sus empleados como inexistencia de reconocimiento por sus logros. Además, se ha visualizado personal con inadecuadas competencias para ejecutar sus funciones, lo cual provoca un deficiente desempeño laboral (Velarde, 2018).

A inicios del siglo XXI se identificó un fenómeno entre la gestión del talento humano y el desempeño de la empresa. Esto debido a que, los mecanismos intermedios a través de los cuales se produce esta relación habían sido ignorados en gran medida en la literatura. Sin embargo, esta situación ha cambiado, ya que numerosos estudios ahora abordan este tema, proporcionando evidencia de la relevancia de varias variables relacionadas con los empleados, por ejemplo, habilidades, comportamientos, actitudes, como factores mediadores que explican la influencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño de la empresa (Alhamami, Ismail, Kamarudin, & Abdullah, 2020). 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.

Se ha enfatizado que, varios estudios de Mendoza, Cruz, Rezabala, & Saltos (2021) consideran el desempeño de los empleados como la variable dependiente, ya que

este es un resultado proximal clave que refleja comportamientos que están bajo el control de los empleados que ayudan a lograr las metas organizacionales. A pesar de la relevancia de las contribuciones mencionadas, los estudios empíricos en la literatura analizan el papel mediador de las variables individuales con relación a la gestión del talento humano y el desempeño de los empleados (Setiawati & Ariani, 2019).

Diversos estudios han identificado que las variables están fragmentadas en términos de su perspectiva teórica subyacente. Esto implica la prueba de variables mediadoras específicas (capital humano, motivación) (Asaloei, Wolomasi, & Werang, 2020). De hecho, limitados estudios han considerado diversas variables mediadoras simultáneamente, pues, dificulta obtener una visión más amplia de estos mecanismos intermedios (Guzmán, Sánchez, Placencia, & Silva, 2020).

El direccionamiento del trabajo se desarrolla según el modelo AMO, pues, constituye un marco teórico integral. El abordaje en cuestión permitirá que estas complejas relaciones conceptuales se integren en un solo enfoque referencial. De acuerdo con este fundamento, el desempeño de los empleados depende de tres variables: habilidades de los empleados (A), motivación (M) y oportunidades para participar (O) (Servan & Verástegui, 2019) . La adopción de los modelos AMO tiene dos ventajas como elemento teórico rector de este trabajo.

- En primer lugar, incluye el componente "O" en el modelo. Cabe señalar que, este factor ha sido descuidado en gran medida en estudios empíricos, a pesar de su relevancia para determinar el desempeño de los empleados en el trabajo.
- En segundo lugar, el modelo AMO proporciona una imagen amplia de las variables intermedias entre la gestión del talento humano y el desempeño de los empleados. El modelo toma en cuenta los beneficios conceptuales para explicar los vínculos intermedios entre los paquetes de recursos humanos y el desempeño de los empleados.

El modelo AMO también se ha utilizado en las últimas décadas como una ruta para guiar a las empresas en su elección de prácticas de recursos humanos. De hecho, varios estudios (Rodríguez, et al., 2021; Chóez & Vélez, 2021) han sugerido que las prácticas de talento humano podrían clasificarse de acuerdo con las mismas tres categorías, lo que lleva a tres grupos prácticos de TTHH: mejora de habilidades, mejora de motivación y mejora de oportunidades. La literatura referente al análisis del talento humano ha clasificado según el modelo AMO la coexistencia de dos niveles de análisis, uno con las variables relacionadas con el empleado, y otro con el conjunto de prácticas de TTHH que se utilizan en la empresa (Gamage, Perera, & Wijewardena, 2021).

Hasta la fecha, los estudios que prueban empíricamente las relaciones entre los componentes AMO a nivel individual y empresarial son notablemente escasos. Una excepción es el meta-análisis de Erazo & Riaño (2021). Dicho estudio solo considera las habilidades de los empleados (A) y la motivación (M), de esta forma, extrae sus conclusiones en función de sus variables medidas a nivel de empresa, sin considerar las relaciones y prácticas de TT.HH. en la organización y las variables establecidas para los empleados.

Hasta donde se ha estudiado los marcos bibliográficos, se ha identificado que no existen estudios empíricos que analicen las relaciones entre los componentes AMO a nivel individual y organizacional en un modelo único e integrador. Además, los efectos principales entre los componentes de AMO no han sido profundizados a nivel de organización (Sanin & Salanova, 2014). No obstante, se consideró que la sinergia entre los conjuntos de prácticas de TT.HH. debe tenerse en cuenta para comprender la contribución que hacen las prácticas de TT.HH. a las variables de interés (Chong, Falahat, & Lee, 2020).

Importancia y Actualidad de la investigación

Chiavenato (2011) afirmó que, el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: disciplina,

actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo (Soto & Inga, 2019).

A nivel nacional el desempeño de los servidores públicos es regido por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) (Asamblea Nacional, 2017) y la “Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del sector público” (LOSCCAP) publicada por La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador (SENRES, 2015).

El trabajo también se viabiliza porque se enmarcó en el Plan Nacional de Desarrollo Creación de Oportunidades (2021 – 2025) donde se ha vinculado al objetivo 1 que menciona que, las empresas deben incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales. De igual manera, lo sustenta los principios filosóficos de la Secretaría de la Economía de Popular y Solidaria en su plan estratégico (2022 – 2025).

La motivación y su influencia dentro de las empresas, es un tema que la mayoría de los empleados consideran que no se tiene muy en cuenta por parte de las personas encargadas de dirigir la organización. Esta situación no debería presentarse, puesto que, el éxito de una empresa se establece en función al logro de los objetivos institucionales, debe empezar por buscar la satisfacción, incentivación y motivación del personal contratado.

Los aportes técnicos y teóricos dentro de las empresas han tenido relevancia en diferentes procesos, como por ejemplo el plan de trabajo diseñado, la manera en la que se está implementando la administración, el modo en el que se compensan las labores realizadas en pro de la empresa, los sistemas de liderazgo, entre otros. Lo primordial no solo es lo económico, sino que por el contrario los trabajadores

buscan que sus jefes se centren en realizar actividades, situaciones o encuentros que motiven sus labores diarias.

En la investigación denominada *la motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional* desarrollada por Pang & Lu (2018) determinaron sus hallazgos a partir de una amplia revisión de la literatura sobre el tema, asumiendo la hipótesis de existencia de relación estructural. La satisfacción del trabajo, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajo arrojó los siguientes resultados. En relación a la satisfacción del trabajo determinó como resultado que los trabajadores no consideraban justas las promociones, ascensos y beneficios, pero el ambiente de trabajo es bueno y perciben poca presión en el desarrollo del mismo. Cuando el individuo logra satisfacción tiende a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas, pero si se siente frustrado se comportará en forma inadecuada pudiendo llegar hasta el abandono del equipo.

La investigación de Velarde (2018) denominado *clima organizacional y desempeño laboral del personal - empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. De acuerdo con los resultados obtenidos se podrá destacar la motivación como parte de reconocimiento y beneficio de su labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

El estudio analiza la *importancia* de los mecanismos intermedios entre la gestión del talento humano y el desempeño de la empresa, pues generalmente, se han centrado en el desempeño laboral de los empleados como variable dependiente, ya que comprende los comportamientos de los empleados que son relevantes para el logro de las metas organizacionales.

El *impacto* de la investigación está enfocado en el desempeño colectivo de los empleados, descrito como una construcción a nivel departamental, que refleja el

nivel normativo de desempeño de los empleados dentro de la organización. En otras palabras, el trabajo posee un *valor teórico* de medición y percepción a la cooperativa en su conjunto. Es decir, evalúa el modo estándar de comportamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda.

Las variables colectivas planteadas por el modelo AMO son de gran *interés* para la organización, puesto que, se prevé mejorar el desempeño laboral a nivel de unidad organizacional dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced LTDA. Ambato. Los *beneficiarios* del trabajo serán los empleados de la Matriz y Agencia Central de la institución. No obstante, la organización obtendrá beneficios a nivel organizacional como mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, permitiendo evaluar el impacto en el rendimiento empresarial.

Planteamiento del problema

El capital humano sin duda es el activo intangible más valioso en cualquier organización, al considerarse como el nivel de conocimiento que posee un individuo que le hace capaz de contribuir a desarrollar los objetivos empresariales. Por otro lado, este concepto es valorado cuantitativamente al mencionarse como la tasa de retorno de inversión en los activos intangibles. (Rebolledo, Vásquez, López, & Barajas, 2018)

De acuerdo a la encuesta de empleo aplicada en el Ecuador y la más actualizada, la satisfacción laboral de la población ecuatoriana a partir de las siguientes categorías: rama productiva, lugar de trabajo, afiliación al seguro, tipo de contrato, horario de trabajo, ingresos y sectores económicos que se presenta en la Tabla 1 (INEC, 2016).

Tabla 1. Satisfacción laboral

Indicador	2007			2015		
	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total
¿Cómo se siente en su trabajo?						
Totalmente descontento	2,5%	3,0%	2,8%	2,4%	2,6%	2,5%
Descontento pero conforme	13,8%	16,6%	15,6%	7,0%	9,1%	8,3%
Poco contento	16,5%	19,3%	18,2%	14,3%	16,7%	15,8%
Contento	67,2%	61,1%	63,4%	76,3%	71,6%	73,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Los datos fueron adaptados del boletín de información del INEC 2016

De acuerdo al levantamiento de información aleatoria de hogares ecuatorianos, del año 2007 al 2015 existe satisfacción completa en su área laboral, tanto hombres como mujeres están contentos en su trabajo con un promedio del 73,4%. Factores que se deben a las categorías mencionadas anteriormente.

En relación a la satisfacción laboral respecto a sus ingresos, se pudo notar que en un promedio de 9/10 los encuestados se sienten contentos en su trabajo según cifras obtenidas del boletín panorama laboral y empresarial del Ecuador (INEC, 2016). Cabe recalcar que, esta información es tomada frecuentemente a algunas familias en todos los sectores económicos del país.

La información tomada en la ENEMDU muestra un panorama global de la satisfacción laboral de ciertos hogares ecuatorianos, sin embargo, cada empresa tiene sus propios indicadores que se ven reflejados en el desempeño laboral, que no es más que el conjunto de actividades productivas que realizan los empleados para cumplir metas con estrategias individuales inteligentes (Pastor, 2017).

Al hablar del sector cooperativo ecuatoriano cuyo inicio fue en la última década del siglo XIX y cuyo modelo se basaba en corregir las principales desigualdades socioeconómicas en el año 1937; se puede hablar de un sinnúmero de características que ha ido perfeccionando este sector; sin embargo, el capital humano es aquel activo que nunca debe dejarse de valorar, motivar y sobre todo capacitar. (International Cooperative Alliance; Cooperativas de las Américas, 2020)

En Ecuador existen alrededor de 3110 organizaciones cooperativas activas a junio del 2020 y miles de empleados que tienen que cumplir con metas personales y organizacionales para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Tungurahua cuenta con 101 entidades del sector financiero (El Herald, 2020) y se ubica en el tercer lugar por el número de cooperativas a nivel nacional, muchas de ellas constituidas por comunidades indígenas que tienen una importante presencia en esta provincia. (Díaz, Mayorga, & Zurita, 2019), (ver gráfico 1)

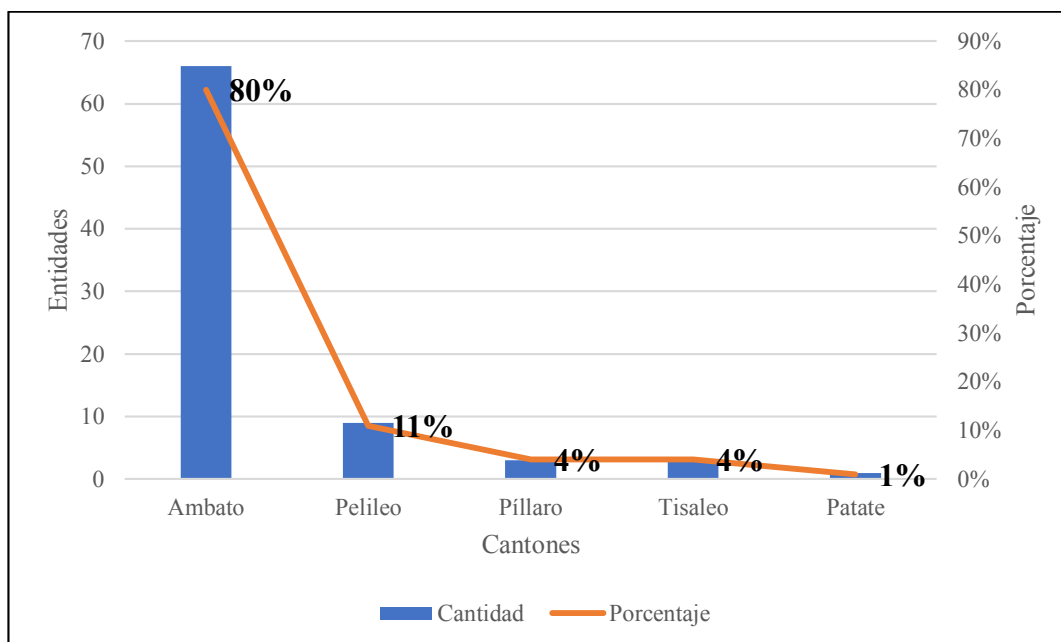


Gráfico 1. Cooperativas en Tungurahua

Elaborado por: Sánchez, E (2021)

Fuente: Las entidades del sector financiero popular y solidario ratifican su posicionamiento mediante saldos en colocaciones, captación y emisión de préstamos, El Heraldo (2020)

La ciudad de Ambato por su parte ha registrado el mayor número de entidades financieras de oficinas matriz, con un total de 66, seguidas de Pelileo con 9, Pillaro 3, Tisaleo 3 y Patate 1. Entre ellas se encuentra la COAC La Merced LTDA. Ambato, constituida el 13 de octubre de 1963 y cuyo nombre se debe al barrio la Merced donde nace esta institución. Para el año de constitución contaba con 28 asociados y hoy cuenta con más de 24500 socios y 101000 préstamos entregados a la confianza de miles de personas.

El incremento de los socios se debe al trabajo arduo que realizan los empleados de esta entidad. Sin embargo, con el paso del tiempo se han venido experimentando algunos problemas en relación al desempeño laboral, creando su causa en los responsables del área de talento humano cuya responsabilidad no es únicamente contratar al personal idóneo de acuerdo a procesos de selección, sino asignar manuales de funciones y responsabilidades, crear planes motivacionales y sobre todo capacitar constantemente al personal para evitar indicadores negativos que se verán reflejados en el incumplimiento del Plan Operativo Anual.



Imagen 1. Árbol de problemas
Elaborado por: Sánchez, E (2021)
Fuente: COAC La Merced LTDA. Ambato

La descripción problemática identificada en la COAC La Merced LTDA. Ambato explicó el bajo rendimiento en el desempeño laboral provocado por el limitado comprometimiento laboral de los colaboradores. Sin embargo, la constante rotación del personal para las diferentes áreas de la empresa ha ocasionado que el personal obtenga un escaso sistema de capacitación que mejore el cumplimiento de sus funciones (ver imagen 1).

De igual forma, el clima laboral se ha visto afectado negativamente por el incumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tal razón, el empleador debe tomar medidas correctivas para hacer cumplir las tareas organizacionales a cabalidad dentro de la COAC.

Otra causa que fue influenciada ha sido la escasez de oportunidades de crecimiento en la empresa, como factor de motivación y alternativa de desarrollo. En este sentido, la fuga de socios es inminente por el escape de los colaboradores que se han escabullido hacia otras COAC.

Entre las anomalías identificadas por el problema de investigación se encuentran las relaciones laborales incómodas generadas por la desconfianza y antipatía del personal, estos elementos han ocasionado un mínimo trabajo en equipo. De similar manera, la falta de motivación ha ocasionado incertidumbre y desahucio en la carrera laboral de los empleados.

De la misma manera, este problema ha ocasionado que los colaboradores trabajen hasta cierto tiempo y se desvinculen por falta de oportunidades de crecimiento. Dicha insatisfacción del empleado afecta la productividad del trabajador al hacerlo menos eficiente. Por tal razón, se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles son las causas determinantes que influyen en las habilidades, motivación y oportunidades del desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced LTDA. Ambato?

Hipótesis o idea que se defiende

Las habilidades, motivación, oportunidades del empleado influyen en el desempeño laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced LTDA Ambato.

Destinatarios del Proyecto

La población de estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced LTDA. Ambato que tiene 10 empleados de la sede Matriz y Agencia Central.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una herramienta de gestión para el mejoramiento del desempeño laboral mediante la evaluación de las habilidades, motivación y oportunidades del empleado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced LTDA. Ambato.

Objetivos Específicos

Definir los componentes actitudinales del empleado respecto al desempeño laboral a través de un análisis de revisión bibliográfica para la definición del instrumento de evaluación de variables.

Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral mediante el análisis de componentes comportamentales AMO del empleado para el mejoramiento laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced LTDA. Ambato.

Diseñar un plan de mejora de coaching ontológico del desempeño laboral para los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato, mediante el establecimiento de estrategias basadas en las dimensiones de la teoría AMO para motivar la satisfacción y productividad de los colaboradores.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

La teoría de las habilidades, motivación y oportunidades nace del modelo base propuesto por Bailey en 1993 y mejorado por Appelbaum en el año 2000. Su propósito era explorar la hipótesis de que un sistema de trabajo de alto rendimiento por sus siglas en inglés (HPWS) podía mejorar el beneficio de una planta manufacturera; de esa manera, estudiaron los efectos de la HPWS en 3 industrias: acero, indumentaria e instrumentos médicos electrónicos. De ahí nació el modelo AMO (Abilities, Motivation, Oportunities) indicando que hacen falta 3 componentes utilizados de manera efectiva para hacer funcionar el HPWS (Marín & Martínez, 2016).

La gestión de recursos humanos se encarga de potenciar el rendimiento del empleado a través del diseño de políticas con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Lozano & Sánchez, 2018), cuyo enfoque tradicional es el de *recursos y capacidades*. De ahí nace el modelo AMO donde es necesario tener habilidades, una adecuada motivación y la oportunidad de desarrollar su potencial. De ahí la premisa de que un empleado tiene un buen desempeño cuando tiene las capacidades adecuadas, está motivado y su entorno le da la oportunidad de participar activamente. Es decir, este modelo examina cómo las prácticas del sistema mejoran los resultados de la organización.

Antecedentes de la investigación

En el Ecuador no existen aún investigaciones acerca del modelo AMO, es un tema poco discutido y aplicado en las organizaciones. Sin embargo, alrededor del mundo se ha comprobado la efectividad del modelo y por ende se han publicado los

principales resultados de las investigaciones. Strader & Bryant, (2018) en su estudio “Oportunidades, habilidades y motivaciones universitarias para crear programas de análisis de datos” cuyo objetivo principal fue identificar las características de las escuelas que han desarrollado dichos programas a través del modelo AMO en una población de 391 universidades. Los hallazgos revelaron que es más probable que se creen programas de análisis de datos en universidades que tienen oportunidades de acceder a un mayor número de empresas u organizaciones gubernamentales, recursos suficientes para respaldar el desarrollo y habilidades asociadas a la innovación y recursos de la facultad.

Claramente se pudo identificar que el modelo AMO les marcó un precedente para determinar qué oportunidades, qué habilidades y qué les motiva a las universidades a crear programas de análisis de datos; identificando sus oportunidades internas y externas, la innovación y el desarrollo en su entorno institucional y las principales motivaciones en el avance de programas. A través del levantamiento de encuestas se pudo comprobar sus hipótesis y dar solución a un sin número de preguntas.

Por otra parte, Lozano & Sánchez, (2018) en su investigación “Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: explorando el modelo AMO en las PYME españolas” tenía el objetivo de verificar cómo es la implementación de sus prácticas y explorar la orientación de las políticas hacia el modelo AMO. Los principales resultados que se obtuvieron concluyen que, los factores contingentes que mayor impacto tienen en el desarrollo de las prácticas de gestión humana son la antigüedad de la empresa, la naturaleza de su control empresarial y la formación del gerente.

En conclusión, las empresas más jóvenes, con menos control familiar y con un líder más formado intelectualmente se hace más fácil manejar e implementar un modelo AMO, a diferencia de las empresas donde carecen de estas características. Es decir, es necesario que el líder sea este presidente o gerente esté al tanto del modelo AMO, así como del capital humano que trabaja en la empresa.

A través del tiempo, los nuevos líderes tienen mayor preparación y al estar pendientes de los nuevos sistemas y modelos se les facilita el manejo de los recursos financieros y humanos. Por ello es necesario la capacitación constante y la comunicación efectiva en todas sus áreas.

Al explicar la relación entre prácticas de gestión del talento humano y el desempeño del personal, Marín & Martínez (2016) concluyeron que, si el personal está altamente capacitado, motivado e identifica que la empresa le ofrece oportunidades, los indicadores serán positivos y favorecerán la imagen empresarial, haciéndolo atractiva para futuros prospectos.

En una empresa es fundamental que se tome al recurso humano como parte determinante en todos los procesos organizacionales. El factor tecnológico si bien es importante, requiere de personas para su creación y manejo. La capacitación que se les brinde va a mejorar su interacción con el entorno, la motivación por metas va a despertar el interés competitivo de los empleados, vistos desde un aspecto positivo, es decir, la competencia interna por el cumplimiento de metas más no la competencia entre colaboradores. De igual manera la empresa debe brindar todo tipo de oportunidades para que el empleado se sienta motivado y capaz de desarrollar las funciones asignadas.

Beltrán & Bou, (2018) en su tema “Examinar el papel intermedio de las habilidades, la motivación y las oportunidades de los empleados para participar en la relación entre los paquetes de recursos humanos y el desempeño de los empleados” se construyó un modelo integrador para analizar la contribución de las AMO en la gestión de recursos humanos, mismo que probó el modelo multinivel desde abajo hacia arriba es decir de las habilidades, motivación y oportunidades hacia una adecuada gestión directiva. En conclusión, los paquetes de recursos humanos son muy importantes para mejorar las AMO. Los gerentes que deseen aumentar la contribución de los empleados deben mejorar la inclusión de prácticas de actividades de formación, proporcionarles la posibilidad de participar en la

empresa, utilizar iniciativas de desarrollo o empoderamiento y aumentarles los salarios de acuerdo al desempeño.

Esta investigación muestra la importancia de trabajar sobre paquetes enfocados en el personal y el departamento de recursos humanos, puesto que el planteamiento adecuado de estrategias para las habilidades, motivación y oportunidades en el personal va a mejorar el esquema general de la empresa beneficiando a todo el entorno laboral.

Desarrollo teórico del objeto y campo

Evolución de la Gestión Humano

Desde sus orígenes, la gestión de talento humano ha experimentado un proceso evolutivo, iniciando en la era de la industrialización clásica (1900-1950) donde se ponía especial atención a normas y controles rígidos a los trabajadores, éstos eran considerados recursos de producción. De 1950 en adelante ya en una era de industrialización moderna se cumplían objetivos organizacionales para gerenciar la empresa; el empleado ya no era más un elemento material de producción, sino que se lo visualizó como un recurso vivo. En el año 1990 se empezó a referenciar y utilizar más el término *gestión de talento humano* enfatizando la libertad y el compromiso para motivar (Abril, 2018). Actualmente, existe la tendencia de evaluar al recurso humano teniendo en cuenta la eficiencia en el uso de los recursos y control de gastos, la efectividad en el empleo de los recursos para el cumplimiento de metas y objetivos, así como la eficacia cuantificada por el impacto de la empresa y el recurso humano (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para manejar oportunamente al personal, desarrollando procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo (Abril, 2018). Pero no únicamente se trata de eso, sino de responder a los problemas y dificultades que

pueden producirse en el futuro siempre basándose en los planes estratégicos de la empresa (De la Cruz, 2018). Además, es contingente y situacional, al depender de la cultura organizativa, su estructura orgánica, y por otra parte analizar los factores externos como la tecnología, el medio ambiente y la competencia (Vallejo & Portalanza, 2017).

A lo largo de la historia, el desempeño de los directores de recursos humanos ha cambiado mucho; el factor humano era un simple agente responsable de transformar la materia prima en un producto elaborado (Rodríguez, 2020). Posteriormente esta área se enfocó en el uso eficiente de recursos con la optimización de los activos y habilidades de la empresa a fin de obtener una ventaja competitiva (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2018).

Influencia de la Teoría AMO en los empleados

La teoría AMO sirve para identificar los recursos y medios importantes sobre las prácticas de los recursos humanos. En marketing esta teoría es utilizada para explicar el comportamiento del consumidor y en el área de Recursos Humanos es relevante por cuanto intenta predecir el comportamiento de los empleados en su entorno laboral (Leijdekkers, 2017).

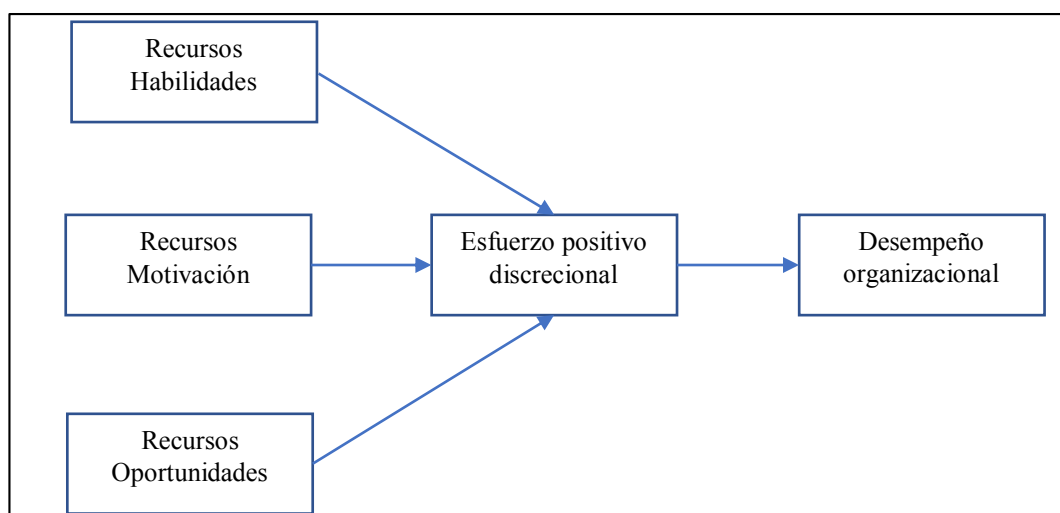


Imagen 2. Modelo AMO
Adaptado por: Sánchez, E (2021)

Sintetizado en una fórmula sería de la siguiente manera: $P = (A; M; O)$ es decir que el rendimiento individual (P) es el resultado de habilidad + motivación + oportunidad.

Habilidades

Las habilidades se pueden definir como competencias (conocimiento y habilidades) importantes para implementar exitosamente las prácticas de los recursos humanos (Leijdekkers, 2017). Asimismo, puede definirse como la capacidad adquirida que le permite a una persona desarrollar una tarea exitosamente (Kim, Pathak, & Werner, 2015).

De acuerdo a muchos autores la mejora en las habilidades de una persona recae sobre la formación y la carrera, el reclutamiento y la selección y por último en la evaluación del desempeño.

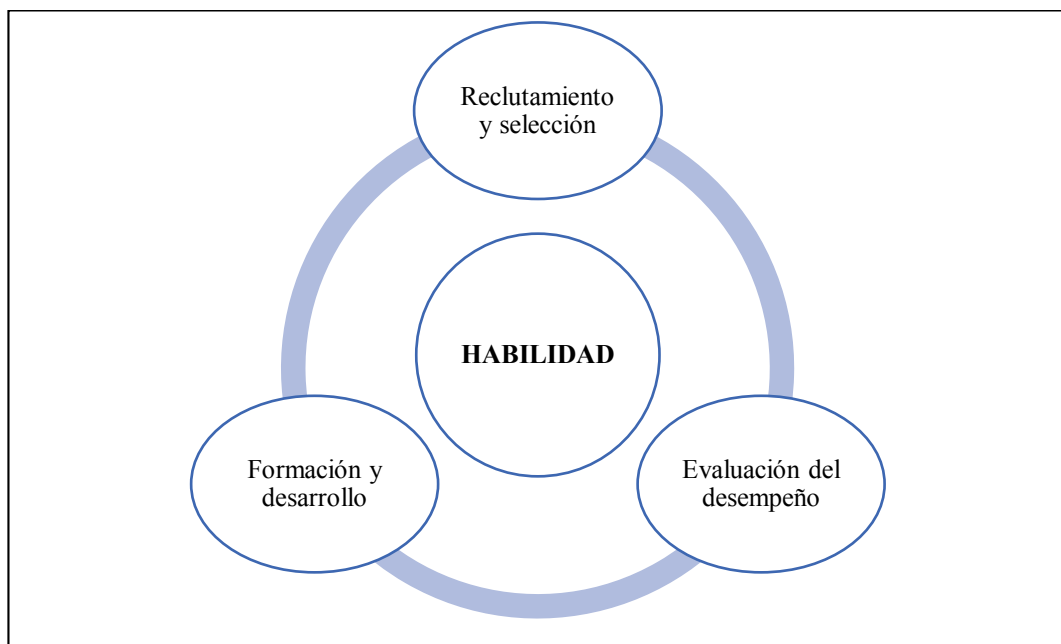


Imagen 3. Factores inmersos en la motivación

Fuente: Deconstruyendo el marco AMO: una revisión sistemática Marín & Martínez, (2016)

Escala de evaluación de habilidades

Para medir las habilidades de los colaboradores, se utilizó la escala de Rigotti, Schyns, & Mohr (2008) la cual constó de 6 ítems para evaluar la competencia percibida por los empleados sobre su capacidad para cumplir con éxito las tareas que incurren en su puesto de trabajo. Inicialmente el instrumento utilizado para medir la dimensión de habilidades fue desarrollado por Schyns y Von Collani (2002) y constó de 20 ítems derivados de diferentes valoraciones de autoeficacia general relacionados con la autoestima, creencias de control y resultados organizacionales como satisfacción laboral y compromiso. Los ítems utilizados en la escala de Rigotti, Schyns, & Mohr (2008) fueron la versión corta y son:

1. Puedo permanecer tranquilo cuando me enfrento a dificultades en mi trabajo porque confió en mis capacidades.
2. Cuando afronto un problema en mi trabajo, normalmente tengo la habilidad de encontrar varias soluciones.
3. Normalmente puedo manejar cualquier problema independientemente de mi vida o mi trabajo.
4. Mis experiencias pasadas en mi trabajo me han preparado bien para mi futuro laboral.
5. Logro las metas que me propongo a mí mismo en la ejecución de funciones de mi trabajo.
6. Me siento preparado para la mayoría de las demandas o retos que mi trabajo involucra.

El uso de la Escala de Autoeficacia Ocupacional resulta eficiente para estudios que tratan sobre transiciones laborales (por ejemplo, de capacitación vocacional, desempleo o empleo temporal a empleo permanente), y en contextos profesionales como posible criterio de evaluación de los programas de formación y desempeño laboral (Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008).

Reclutamiento y selección

Es el proceso a través del cual atraemos al talento humano a la organización. Es así que no se trata únicamente de buscar perfiles de acuerdo a las necesidades de la empresa sino de enamorar profesionales a fin de ofertarles un plan de carrera, con un buen ambiente laboral y todos los beneficios que un empleado debe tener. De manera detallada, los siguientes aspectos serían necesarios para analizar el perfil de cada uno de ellos: localización del puesto, compensación, propósito del puesto, detalle de las funciones, recursos y entorno y formación académica y profesional. (Amo, 2019)

Modelos de reclutamiento y selección de personal

Selección tradicional

Presta atención a la experiencia que posee un candidato y no se toma en consideración las habilidades y actitudes, corriendo el riesgo de que pese a contar con amplia experiencia no tenga las habilidades que la empresa necesita (Chacha & Chimbolema, 2017) La selección se basa en 3 elementos: hoja de vida, entrevista y referencias, puesto que estos elementos son muy importantes para la toma de decisiones (Veintimilla & Velasquez, 2017).

Modelo de Chiavenato

Este modelo considera que la selección es la escogencia de la persona idónea para el cargo idóneo, por ende es necesario seguir un proceso de selección a fin de aumentar la eficacia y desempeño del personal; consta de los siguientes pasos en el proceso de selección: vacante, requisición, búsqueda de candidatos internos y externos, candidatos reclutados, revisión de solicitud y currículo, entrevista preliminar, prueba de selección, entrevista de selección, verificación de referencia y antecedentes, decisión de selección, examen físico y selección (Veintimilla & Velasquez, 2017).

Modelo de Werther Jr.

Werther considera que la entrevista es fundamental tanto para el departamento de Recursos Humanos como la entrevista del jefe inmediato. Es así que gracias a este modelo se identifica a la persona que más se adecúa a los requerimientos de la vacante y a las necesidades de la empresa (Chacha & Chimbolema, 2017).

Modelo de Gómez Mejía

Se basa fundamentalmente en un análisis minucioso de cada etapa a fin de elegir al mejor candidato, con diferencia a los modelos anteriores, éste utiliza un proceso común sin importar el tiempo para llevar a cabo el proceso de selección.

Formación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo son dos temas que parten del supuesto que la mayor parte de empleados pueden ser motivados naturalmente a trabajar y aprender. La capacitación es entendida como el esfuerzo que realizan para mejorar los conocimientos y destrezas en la organización (Bohrt, 2020). Es potencialmente un agente de cambio y de productividad, y como herramienta busca una transformación positiva en la empresa a través de un proceso cíclico enfocado en el capital humano de las organizaciones (Jamaica, 2015) (ver imagen 4).

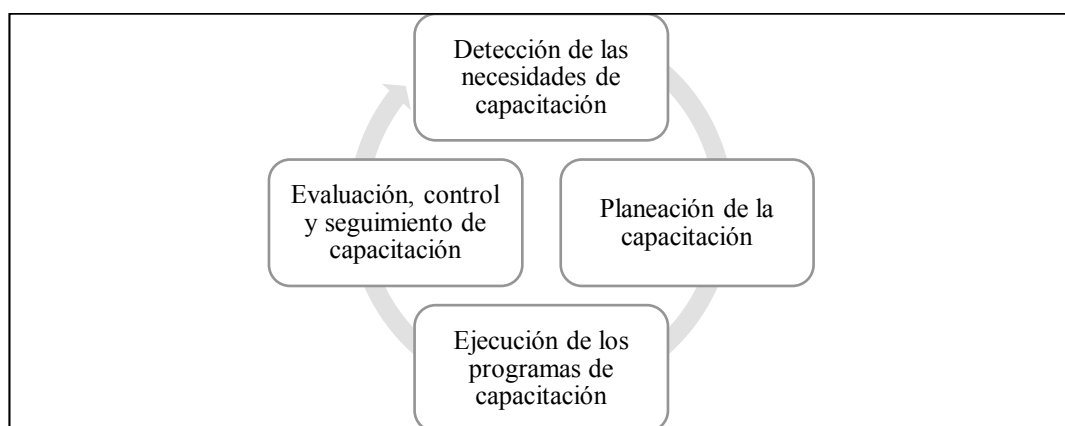


Imagen 4. Factores para la capacitación

Fuente: Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas Jamaica, (2015)

Evaluación del desempeño

Es una técnica de dirección que sirve fundamentalmente en la actividad administrativa de la organización. Conocidos los problemas, la evaluación sirve para la determinación y el desarrollo de una política de acuerdo a las necesidades de la empresa. Esta labor la deben realizar los directivos de la empresa a fin de examinar el rendimiento de los empleados (Alveiro, 2019). En conclusión, la evaluación representa una técnica de administración única y necesaria dentro de la empresa, puesto que los empleados están expuestos a una evaluación formal o informal (Chiavenato, 2018).

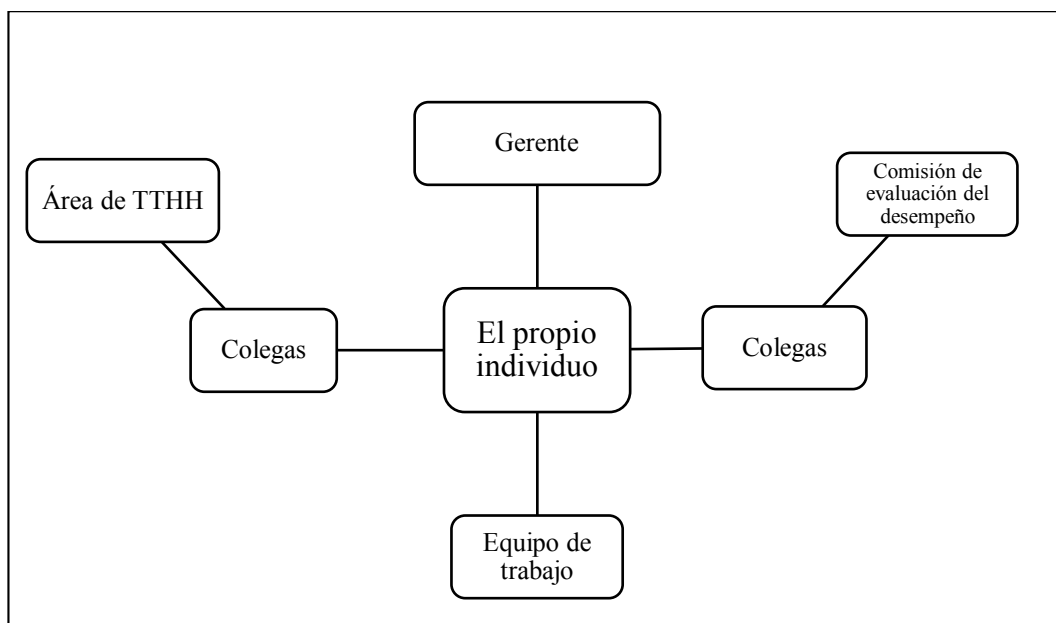


Imagen 5. Evaluación 360°

Fuente: Evaluación del Desempeño Humano, Chiavenato, (2018).

Esta evaluación lleva inmersos a todos los actores de la organización (stakeholders) sean estos internos y externos, es decir, es un examen realizado de manera circular por todos los elementos que tienen algún tipo de relación con el evaluado (Chiavenato, 2018).

Motivación

La motivación laboral es un conjunto de factores de interacción que influyen en el comportamiento de un individuo hacia la consecución de un objetivo determinado. Es decir, depende de la medida de relación entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales (Burga & Wiese, 2018). Estudios recientes clasifican a la motivación en extrínseca e intrínseca, la primera tiene como finalidad buscar un premio, status o evitar castigos. Por otro lado, la segunda busca lograr un bienestar autónomo como efecto de haber desarrollado una actividad bien hecha (Napolitano, 2018). En la siguiente imagen se explica de manera interactiva, donde cumple de manera secuencial un proceso continuo.



Imagen 6. Ciclo de la motivación

Fuente: Napolitano, (2018) Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble, Babelcube, Ohio.

La motivación puede ser vista también de manera circular, es decir, inicia en un estado de tensión, donde existe la insatisfacción de algunas necesidades, es ahí donde se llega a un estado de agitación; buscando medios y recursos para poder satisfacer esas necesidades. Es ahí donde el individuo revisa nuevamente su situación y descubre la existencia de nuevas necesidades que debe satisfacer

(Napolitano, 2018). Por otro lado, Peña & Díaz, (2015) indica que el ciclo motivacional consta de 5 etapas; motivar cuyo propósito es utilizar incentivos y estímulos para generar el deseo de los individuos, motivados por la percepción de un estímulo que le obliga a desarrollar un esfuerzo y guiar esos comportamientos para satisfacer ese deseo. La satisfacción es un sentimiento que viene como consecuencia del cumplimiento de meta, deseo y recompensa (ver imagen 6).

Factores determinantes para la motivación

Existen determinados factores en la gestión de personas que sirven de base para crear un modelo ideal y con objetivos enfocados en la organización. Todos los miembros de una empresa tienen necesidades distintas, partiendo de eso las motivaciones de unos y otros lo serán también. Algunas personas se sentirán atraídas hacia bienes materiales mientras que otros hacia el reconocimiento de su trabajo. Esta actividad lo deben desarrollar los directores del área de talento humano, puesto que les dará una pauta sobre cuál es la mejor vía para incentivar su desempeño.



Imagen 7. Factores de la motivación

Fuente: Rodríguez, (2020) "Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa"

Teorías motivacionales

Maslow – teoría de la jerarquía de los sueños

Abraham Maslow en 1943 propone la teoría de la motivación humana, donde plantea una pirámide de necesidades y factores motivantes, estas son: *necesidades fisiológicas* orientadas hacia la supervivencia del ser humano (alimentación, aire, calor, sueño); *necesidades de seguridad* encaminadas a sentirse protegido (orden, ley, estabilidad); *necesidades de relación social* enfocadas en su entorno (familia, amor, afecto, pertenencia); *necesidades de ego* cuyo propósito es que la persona se sienta feliz consigo mismo (logros, fama, estatus, reputación); y por último las *necesidades de autorrealización* derivadas de todas las necesidades anteriores (Peña & Díaz, 2015). Jerarquizó estas necesidades en dos niveles: necesidades primarias detalladas anteriormente como fisiológicas y de seguridad. Y la categoría de las necesidades secundarias donde se hallan inmersas las necesidades sociales, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización (Peña & Villón, 2017)



Imagen 8. Pirámide de Maslow

Fuente: López, (2019) “Pirámide de Maslow”

Factores de Herzberg – motivación e higiene

Esta teoría sostiene que deben ser considerados dos factores: de higiene y motivación. Los primeros corresponden al entorno o extrínsecos cuya ausencia provoca insatisfacción como por ejemplo el pago y la seguridad laboral y por otro lado, los intrínsecos que incluyen factores como el logro y el reconocimiento (Madero, 2019). Sin embargo, indica que el dinero no produce motivación en todos los escenarios, por ejemplo, en el pago a empleados de nivel medio a nivel alto, donde el movimiento del dinero no causa un efecto de larga duración; pero si genera motivación los factores intrínsecos como los reconocimientos de trabajo al generar un resultado significativo más intenso y de larga duración (Pandza, Deri, Galambos, & Galambos, 2015).

Teoría de McClelland

McClelland en 1961 diseñó una lista de 3 necesidades que consideraba como habitual en cualquier tipo de persona. *Necesidades de logro* cuyas características son que las personas necesitan de esa sensación de haber logrado algo y continuamente necesitan de capacitaciones para seguir avanzando y creciendo. *Necesidades de afiliación* donde las personas se sienten a gusto relacionándose con otros y trabajando en equipo y para ello requieren de un clima laboral óptimo. *Necesidades de poder* cuya característica principal es influir en los demás, modificando situaciones gracias a su intervención. Asimismo, se cree que esta necesidad está orientada a disfrutar del status y prestigio (San Antonio, 2016).

Escala de evaluación de la motivación

La medición de la variable de motivación rara vez ha sido probada explícitamente en estudio de gestión de recursos humanos. Por ello, apenas el 11% de los estudios consideran como una dimensión. No obstante, el 30% de estudios asocian la motivación de los colaboradores con el compromiso efectivo como parte de la organización (Beltrán & Bou, 2018). Dicho compromiso posee un vínculo entre

colaborador y la empresa que puede resultar en apego emocional e identificación con la organización. Por lo tanto, el compromiso del empleador es un indicador de motivación para los colaboradores lo cual induce a una implicación a largo plazo y un vínculo más estrecho con el comportamiento dentro de la organización.

La dimensión de motivación se define como el compromiso efectivo del colaborador con la organización. Por ello, se utilizó la escala de compromiso efectivo de Allen & Meyer (1990) con 8 ítems, los cuales tuvieron mayor carga factorial de una serie de 3 componentes de compromiso organizacional. Los tres enfoques del modelo de compromiso de Allen & Meyer (1990), fueron: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. De tal manera, se evidenció que los colaboradores con un fuerte compromiso afectivo deciden quedarse porque quieren, aquellos con un fuerte compromiso de continuidad se quedan porque los necesitan, mientras que, los de fuerte compromiso normativo se quedan porque sienten que deben hacerlo.

El enfoque más frecuente del compromiso organizacional que aumenta el desempeño laboral es aquel que se considera como un apego efectivo o emocional, lo que induce al individuo estar comprometido, identificado y disfrutar de la organización (Ćulibrk, Delić, Mitrović, & Ćulibrk, 2018). No obstante, Porter en 1974 relacionó el compromiso organizacional como una fuerza relativa de la identificación del individuo con una organización particular y su participación, años más tarde desarrollo el cuestionario de compromiso organizacional basado en el apego afectivo (Allen & Meyer, 1990). Aunque se han desarrollado otras medidas de apego afectivo para su uso en estudios específicos, por lo general no se han sometido a una evaluación psicométrica rigurosa.

El componente de continuidad del compromiso organizacional se desarrolló en base a dos factores la magnitud y el número de apuestas que hacen los individuos y la percepción frente a una falta de alternativas (Anttila, 2014). De tal manera se puede considerar que, los colaboradores que invierten una cantidad considerable de tiempo y energía en dominar una habilidad laboral se están apostando al tiempo

invertido y si vale la pena requerir dicho empleo. Al igual que las inversiones, la falta de alternativas de empleo también aumenta los costos percibidos asociados con dejar la organización (Allen & Meyer, 1990). Por lo tanto, cuantas menos opciones viables crean los empleados que están disponibles, más fuerte será su compromiso de continuidad con su empleador actual.

El componente de compromiso organizacional se influencia por las experiencias del individuo (Ramalho, Luiz, & Barbosa, 2018). Es decir, un individuo tendrá fuerte compromiso normativo si otras personas significativas han sido colaboradores por un largo tiempo y han enfatizado en la lealtad a la organización, por ello, los empleadores han hecho llegar su mensaje de que esperan de sus colaboradores lealtad, por lo que es más probable que tengan un alto nivel de compromiso normativo con ella (Allen & Meyer, 1990). Dichas las aseveraciones anteriores de los componentes, se recabo el ítem con mayor influencia para evaluar la motivación en el desempeño laboral.

De la escala de compromiso afectivo se tomó 1 ítem:

- Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.

De la escala de compromiso de continuidad se tomó 2 ítems:

- No tengo miedo de lo que podría pasar si dejo mi trabajo sin tener otro en fila.
- En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.

De la escala de compromiso normativo se tomó 5 ítems:

- No creo que una persona deba ser siempre leal a su organización.
- Saltar de una organización a otra no me parece nada poco ético.

- Una de las principales razones por las que sigo trabajando para esta organización es que creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer.
- Si tuviera otra oferta para un mejor trabajo en otro lugar, no sentiría que es correcto dejar mi organización.
- Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización.

Oportunidades

La oportunidad se puede definir como un conjunto de situaciones que permiten realizar algo. La oportunidad que tienen los empleados en una empresa consta de varias dimensiones, tales como: la participación en el proceso de toma de decisiones, el intercambio de conocimientos, la comunicación horizontal y el enriquecimiento laboral. En la gestión de recursos humanos, las acciones que mejoran las oportunidades están encaminadas para delegar autoridad en la toma de decisiones y al mismo tiempo permitir que los empleados alcen la voz (Marín & Martínez, 2016).

Cuando una persona pasa mucho tiempo desarrollando la misma labor se crea una sensación de rutina, muchas veces creando efectos negativos en el entorno. Todo ser humano trae consigo deseos y anhelos de superación, factor que afecta la autoestima de las personas, es así que tener oportunidades de ascensos le permite mejorar su calidad de vida (Prieto, 2013).

Las oportunidades que los empleados pueden tener se basa en algunas dimensiones: la participación de los trabajadores donde el responsable de Recursos humanos debe llevar a cabo equipos de trabajos autodirigidos, permitirles realizar trabajos en equipo y la participación activa para la toma de decisiones; el intercambio de conocimientos a través de sistemas de sugerencias, quejas y encuestas; los diseños de trabajo a través del apoyo de profesionales, rotación de trabajo y condiciones de trabajo favorables y la mejora de la autonomía mediante la flexibilidad regular e

irregular cuyo propósito es descentralizar el proceso de toma de decisiones y proporcionar autonomía a los empleados (Marín & Martínez, 2016).

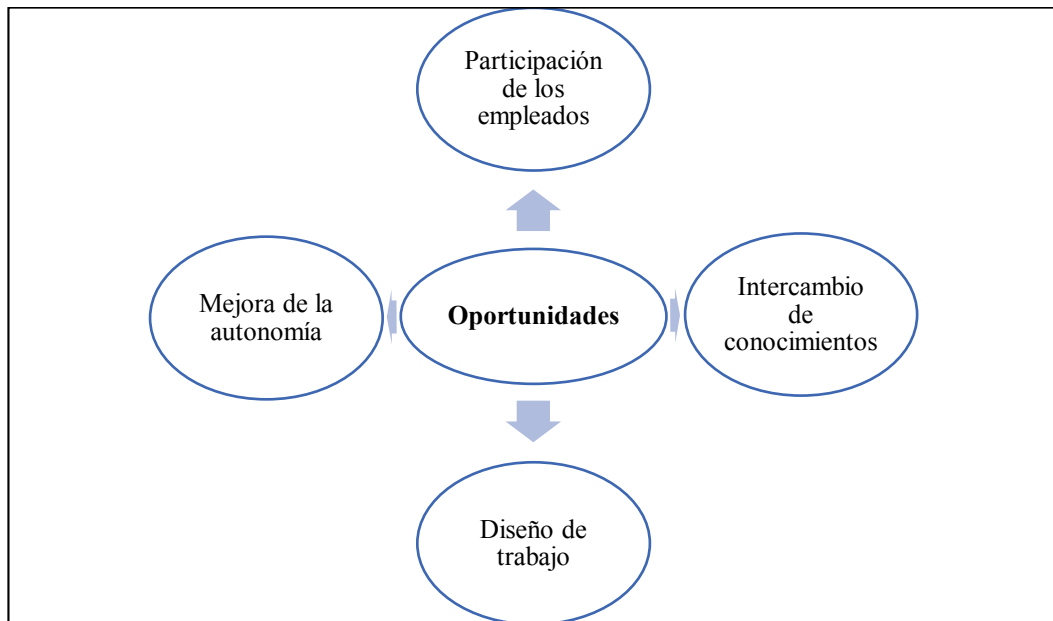


Imagen 9. Dimensiones AMO

Fuente: Deconstruyendo el marco AMO: una revisión sistemática, Marín & Martínez, (2016)

Escala de evaluación de oportunidades

Para medir la dimensión de oportunidades se incluyó las escalas de Spreitzer (1995) y la sugerencia de escala de Ehrnrooth & Björkman (2012), donde se adoptó los ítems con mayor autodeterminación e impacto, además se acoplo a las necesidades del estudio. Ehrnrooth & Björkman (2012) en su estudio determinaron 3 subescalas para evaluar la dimensión de oportunidades denominadas: intensidad, relevancia / plenitud de significado y validez.

Intensidad

La escala de intensidad incluye factores como selección, el cual es un procedimiento que establece entrevistas, simulación de trabajo, pruebas de personalidad y resolución de problemas para los aspirantes. Otro factor es la socialización que se imparte al inicio del empleo y se comparte información sobre la empresa y demás colaboradores. La evaluación de desempeño se analiza en

función a comentarios, cumplimiento de objetivos, las necesidades del colaborador como capacitaciones y perspectivas de carrera dentro de la institución. La capacitación y desarrollo son las oportunidades de crecimiento del colaborador; la satisfacción de su remuneración; la comunicación a través del intercambio de información. La autonomía, como la responsabilidad de decidir y liderar su trabajo, y la participación como el involucramiento en la planificación y decisiones de la empresa.

Relevancia/plenitud

La escala de relevancia y plenitud en la dimensión de oportunidades se atribuye a los siguientes factores: selección como la competencia que adquirió antes de su empleo actual; la socialización como el proceso de conocer los valores y normas de la institución. La capacitación y desarrollo son los programas significativos para el colaborador. La compensación, son los criterios para el pago o bonificación; la comunicación es la información que traspasa internamente por la empresa; la autonomía infiere en lo que la empresa te permite para hacer significativo tu trabajo y la participación es la involucración del colaborador en procesos internos y su significancia.

Validez

Tras la inclusión de las dos medidas anteriormente mencionadas, se requirió que los encuestados piensen en la actitud general de la empresa a la que trabajan y pertenecen hacia la gestión de los empleados, con la inclusión del tipo de comportamiento, competencia y actitudes que la empresa exige a cada uno de sus colaboradores. Para ello, se destacaron los siguientes ítems de fortalecimiento psicológico:

Capacidad – habilidad

- Usted tiene confianza en su capacidad para hacer su trabajo.

- Usted está seguro de sus capacidades al realizar sus actividades laborales.

Significancia

- El trabajo que haces es muy significativo para ti.
- Las actividades de su trabajo son personalmente importantes para usted.

Autodeterminación

- Tiene una autonomía para determinar cómo hace su trabajo.
- Tiene la oportunidad para la independencia y la libertad en la forma en que hace su trabajo.

Impacto

- Su impacto en lo que sucede en su área es grande.
- Tienes una influencia significativa sobre lo que sucede en tu área departamental.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una relación de interacción entre empleados y su ambiente laboral, donde debe existir congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que sienten que reciben (Wright & Davis, 2003). Es decir, se refiere a una respuesta positiva resultante de las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada empleado y las condiciones percibidas por ellos (Morillo, 2006),(ver imagen 10).

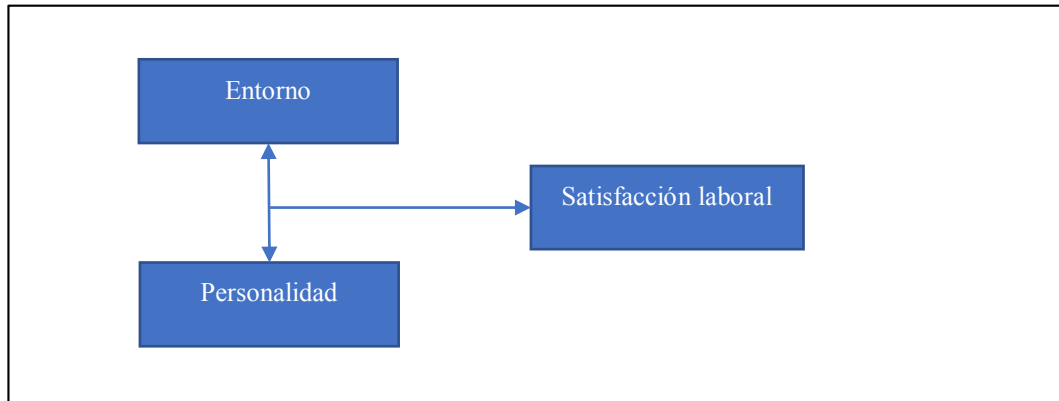


Imagen 10. Satisfacción laboral

Fuente: Adaptado de Daza, Porto, & Fang, (2007) Importancia de la satisfacción laboral del trabajador en las organizaciones

Coaching ontológico

Coaching es un proceso ordenado, enfocado en la situación real presente y orientado al cambio, en el que se facilitan recursos y herramientas de trabajo que permiten mejorar el desempeño de algunas áreas donde las personas demandan (Rincón, Pedraza, Gómez, & Piñeros, 2017). Es un entrenamiento personal con ayuda de profesionales orientadas a las personas que necesitan mejorar el rendimiento de sus principales actividades, es decir es educar con equidad, motivando y sacando lo mejor de cada uno para estimular las emociones y sentimientos en personas con baja autoestima o en crisis.

Pilares básicos del coaching

Existen diversos pilares que influyen en los elementos del coaching, para ello Rincón, et. al (2017) explican los principales que son tomados en consideración:

El primer pilar es *considerar al coach como ser total, creativo y lleno de recursos*, es decir considerar a los seres humanos como seres maravillosos con innumerables capacidades y recursos a fin de solucionar los problemas. Dicho de otra forma, se busca que las personas encuentren las respuestas a sus problemas dentro de sí mismo. *Direccionar la vida entera del coachee* es estar enfocado en la toma de decisiones, basado en la realización, el balance y el proceso. *La agenda del coachee*

se basa en la relación del coach y coachee, donde el primero debe ayudarle al segundo a conseguir sus sueños, deseos y aspiraciones. *Alianza diseñada* enfocada en el trabajo en equipo entre el coach y coachee encaminada a diseñar un modelo de responsabilidad mutua para reconocer y satisfacer sus necesidades.

Contextos del coaching

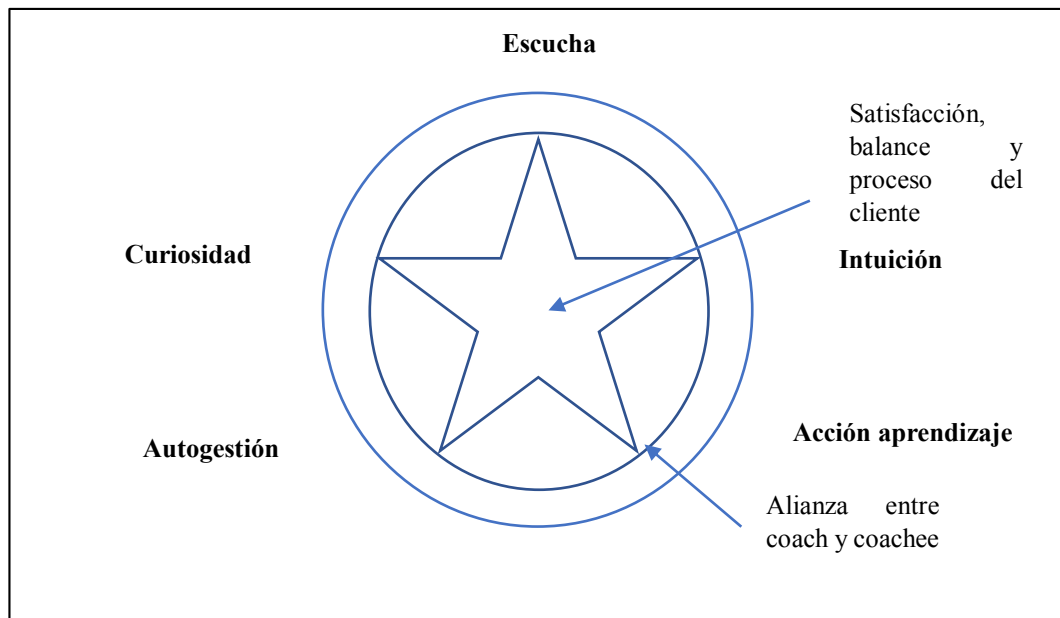


Imagen 11. Contextos del coaching

Fuente: Adaptado de Witworth, (2007) “Co Active Coaching: Business, Transforming Live”

La imagen 11 muestra 5 contextos importantes, la *escucha* que es una técnica de habilidad de oído armonizado que los coaches requieren; *intuición* utilizada por el coach para redireccionar, aclarar, hacer una solicitud o decir una dura realidad, asimismo hacer preguntas indiscretas a fin de profundizar en el subconsciente del participante; *la curiosidad* realizando preguntas más poderosas a fin de conocer múltiples respuestas y perspectivas; *la acción y aprendizaje* que tiene el propósito de ir adelante con la acción y profundizar en el aprendizaje de sus logros y fracasos; *y la autogestión* que permite al coach dejar de lado sus opiniones personales a fin de llevar la agenda del coach.

Validación del modelo AMO

El trabajo de Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg (2000) conceptualiza de manera sólida las prácticas de trabajo de alto rendimiento a través del marco de habilidades, motivación y oportunidades (modelo AMO), donde determinó que las prácticas de recursos humanos influyen en el desempeño laboral. Asimismo, Boxall & Purcell (2003) mencionaron que con el marco AMO, los colaboradores desempeñan bien sus funciones cuando pueden hacerlo (habilidades), cuando están motivados (motivación) y cuando su entorno le proporciona apoyo (oportunidad). Por ello, las prácticas de habilidades, motivación y oportunidades representan el dominio de prácticas de trabajo de alto rendimiento.

Boselie (2010) encontró que más de la mitad de 104 trabajos de investigación de prácticas de trabajo de alto rendimiento hicieron uso del marco AMO y así lo afirmó que gradualmente la similitud entre la gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral. Así, Jiang, Takeuchi, & Lepak (2013) confirmaron el uso del modelo tridimensional AMO en las prácticas de recursos humanos, donde se utilizan las habilidades, motivación y oportunidades para la conceptualización de la gestión de recursos humanos. Aunque la limitación de la literatura en la validación del marco AMO los estudios expuestos han utilizado el modelo AMO como objetivo para mejorar el desempeño organizacional. Donde los hallazgos confirman la utilidad de cada dimensión del modelo AMO en la mejora de las prácticas de trabajo de alto rendimiento y los beneficios para las instituciones (Obeidat, Mitchell, & Bray, 2016).

Incluso, varios estudios que han utilizado categorías similares de prácticas de recursos humanos basados en el modelo AMO son consistentes con verificación empírica de la aceptación y confirmación del modelo (Obeidat, Mitchell, & Bray, 2016). Por ello, la investigación empírica de modelos competitivos demostró un fuerte apoyo a las tres dimensiones del modelo AMO en las prácticas de trabajo de alto rendimiento en el desempeño laboral de la organización. Lo que respalda la investigación de Jiang, Takeuchi, & Lepak (2013) de que los modelos

multidimensionales contribuyen a la claridad en la conceptualización y sustenta la trayectoria de una investigación convincente entre la relación de las prácticas de trabajo de alto rendimiento y el desempeño laboral.

El modelo AMO es un marco con excelente estructura y permite la mejor comprensión de la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, lo que atribuye su eficacia del modelo que detectó que los colaboradores bien capacitados se desempeñaran mejor y un trabajador motivado estará listo para hacer un esfuerzo adicional, asimismo, ofrecer un ambiente de trabajo que no otorgue oportunidades adecuadas, las dimensiones de habilidades y motivación pierden sentido. Si bien puede haber factores que influyan en la percepción de los colaboradores además del modelo AMO es considerable. Sin embargo, el ajuste de perfección de un modelo de gestión de recursos humanos es una tarea complicada que induce una percepción variada (Marín & Martínez, 2016).

CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO

El trabajo de campo para este estudio se realizó sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato. Las unidades de análisis son las áreas operativas de la institución. Los colaboradores incluidos son profesionales con habilidades altamente especializadas, cuya experiencia y competencia son factores clave para el desarrollo de captación de socios y servicio al cliente que proporcionan el éxito o fracaso organizacional.

El estudio en esta organización cooperativista financiera generó varias ventajas, puesto que, las prácticas de gestión del talento humano afectan sólo a una minoría no representativa de la empresa, sin embargo, se puede mejorar la fiabilidad de la medición de gestión interna. Además, los colaboradores son de gran importancia para la competitividad institucional en los entornos actuales, por lo que, los gerentes están interesados en mejorar el desempeño de su equipo de trabajo.

Enfoques de la investigación

Enfoque cuantitativo

El método cuantitativo fue utilizado mediante la recolección de datos para probar criterios hipotéticos con base a la medición numérica y análisis estocástico, para definir patrones comportamentales y probar teorías (Bunge, 1983). En este caso, se analizó el enfoque de la teoría AMO (Habilidades, motivación, y oportunidades) para la determinación de la influencia de mejoramiento del desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato, través del análisis estadístico (Beltrán & Bou, 2018). Cabe señalar, la utilización de métodos

estadísticos como lo es la estadística descriptiva e inferencial mediante la aplicación del análisis factorial permitieron determinar los componentes de incidencia a la vez de comprobar que existe relación entre las variables de estudio.

Diseño de la investigación

Diseño correlacional- causal

El diseño correlacional ha determinado la relación que existe entre las variables: habilidades, motivación, y oportunidades para la evaluación del desempeño de los colaboradores. De esta forma, se determinó el nivel de correlación, el tipo de correlación y su grado de significancia. El propósito más destacado de la investigación correlacional fue analizar el comportamiento de las variables relacionadas para predecirlo a futuro. No hizo referencia sobre una predicción incipiente como un análisis descriptivo, al contrario, está sustentada en evidencias firmes fundamentadas en los lineamientos estadísticos según el vínculo de correlación (Tejada, Gisbert, & Pérez, 2017).

Descripción de la población

El universo de estudio comprendió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda., de la ciudad de Ambato. Al ser una población limitada no se procedió a realizar ningún tipo de muestreo. Por el contrario, se optó por recurrir a todos los colaboradores tanto de la agencia matriz como de su única sucursal, lo que en total corresponde a 10 colaboradores. Para ello, se describió la ficha técnica de la representación de la población (ver tabla 2):

Tabla 2. Ficha técnica de la población

Parámetro	Descripción
Unidad de Análisis	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato.
Población de estudio	10 colaboradores
Entorno	Provincia de Tungurahua – Ambato
Temporalidad	Octubre – Noviembre 2021
Método de captación	Encuesta
Procedimiento	Población total
Cuestionarios validados	10

Elaborado por: Sánchez (2021).

Modalidad de la investigación

El trabajo utilizó la *modalidad bibliográfica-documental* puesto que, se incurrió sobre la necesidad de obtener fundamentos teórico validados por expertos, mediante la indagación de libros digitales, revistas científicas, boletines estadísticos, entre otros (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La *modalidad de campo*, fue aplicada a través de la técnica de la encuesta dirigida a los colaboradores de la COAC La Merced Ltda. (Bunge, 1983).

Perfil del encuestado

La población de estudio fue de 10 colaboradores de los cuales 6 de ellos son del sexo masculino (60%) y 4 son del sexo femenino (40%). La mayoría se encuentra en una edad superior a 41 años (60%), seguido entre 31 y 35 años (20%), entre 25 y 30 años (10%) y entre 36 y 40 años (10%). La mayoría de colaboradores poseen un nivel educativo de índole superior (80%) y en mínima proporción un nivel educativo de postgrado (20%). En función al área de gestión que pertenecen los colaboradores se divide en personal administrativo (30%) y en personal operativo (70%). El rango de salario con mayor predominio esta entre \$400 y \$500 dólares (50%), seguido por el rango entre \$501 y \$1000 dólares (30%) y finalmente entre \$1001 y \$1500 dólares (20%) (ver tabla 3).

Tabla 3. Perfil sociodemográfico

Variables de control	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sexo			
Masculino	6	60,0	60,0
Femenino	4	40,0	100,0
Edad			
De 25 a 30 años	1	10,0	10,0
De 31 a 35 años	2	20,0	30,0
De 36 a 40 años	1	10,0	40,0
Mayor a 41 años	6	60,0	100,0
Nivel educativo			
Superior	8	80,0	80,0
Posgrado	2	20,0	100,0
Área de gestión			
Personal administrativo	3	30,0	30,0
Personal operativo	7	70,0	100,0
Salario			
\$400 - \$500	5	50,0	50,0
\$501 - \$1000	3	30,0	80,0
\$1001 - \$1500	2	20,0	100,0

Nota: la población de estudio son 10 colaboradores que desempeñan sus actividades laborales en la agencia y matriz de la COAC.

Método empírico

El instrumento utilizado para la valoración del desempeño laboral fue aplicado y validado por Beltrán & Bou (2018) pues, en él establecieron el modelo AMO que constituyó un marco teórico integral de evaluación. El abordaje del instrumento permitió que estas complejas relaciones conceptuales se integren en un solo enfoque referencial. En este sentido, el desempeño de los empleados es evaluado según tres variables: habilidades (A) 6 ítems, motivación (M) 6 ítems; oportunidades para participar (O) 4 ítems, y desempeño laboral (P) 4 ítems (Servan & Verástegui, 2019). La adopción del modelo AMO permitirá guiar a las empresas en su elección de prácticas de recursos humanos (ver imagen 12).



Imagen 12. Modelo AMO de evaluación del desempeño

Nota: El modelo fue adaptado del instrumento validado por (Beltrán & Bou, 2018). *Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance.*

Tipo de instrumento y análisis de datos

Se utilizó una encuesta en línea diseñado en la herramienta de Google e integró los tres constructos, habilidades, motivación y oportunidad del modelo AMO para determinar la percepción de los trabajadores y los factores que influyen en los mismos para el mejoramiento del desempeño laboral, de tal manera, la gestión de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato, podrá implementar estrategias que mejoren el rendimiento de sus colaboradores.

Los análisis estadísticos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS versión 25, donde se procesó los datos descriptivos como el perfil de los encuestados y los gráficos descriptivos de la encuesta. Además, fue aplicado para el análisis estadístico inferencial (análisis factorial).

Diseño del instrumento

El cuestionario aplicado constó de 24 ítems incluido el perfil sociodemográfico. La escala de evaluación de Likert comprendió los siguientes niveles: 1= nunca, 2= casi nunca, 3= a veces, 4= casi siempre y 5= siempre; donde 1 representa una percepción desfavorable para la COAC, mientras que, 5 representa una percepción favorable de los colaboradores hacia la gestión del talento humano de la misma y atribuye al mejoramiento del desempeño laboral. La escala aplicada posee una estructura fundamentada por el metodólogo Malhotra (2004) pues menciona que, al mantener

una percepción de evaluación cuantificable de variables cualitativas se genera una discusión objetiva del problema de investigación, a su vez, demuestra holgura de respuesta lo cual demuestra una realidad más precisa sobre la respuesta del encuestado.

Tabla 4. *Operacionalización de variables*

Dimensión	Variabes	Indicador	Escala de evaluación	Técnica
Gestión laboral Es el conjunto de tareas que se realizan para dirigir, administrar e integrar el capital humano de la empresa. Además de facilitar la integración del empleado en la empresa	Habilidades	Logro hacer frente a las dificultades de mi trabajo	Escala de Likert de 5 puntos	Cuestionario - Encuesta
		Puedo proponer soluciones a un problema		
		Puedo cumplir con mi trabajo sin ningún inconveniente		
		Poseo experiencia suficiente		
		Logro cumplir con mis metas		
		Cumplo con las exigencias laborales		
	Motivación	Estoy feliz en esta cooperativa		
		Tengo miedo de dejar mi trabajo		
		Debo ser siempre fiel a mi organización		
		Permanecer en mi organización es tanto una necesidad como un deseo		
		Saltar de una organización a otra me parece poco ético		
		Debo ser leal al permanecer en esta organización		
		Aunque recibiera una oferta mejor de trabajo, sería difícil dejar mi empleo		
	Los incentivos o recompensas son importantes para mi			
	oportunidades	Poseo autonomía en mi trabajo		
Tengo libertad para realizar mi trabajo				
Puedo mejorar mi perfil laboral				
Tengo la oportunidad de ejercer liderazgo y asumir retos				
Puedo escalar dentro de mi organización				
Desempeño laboral La calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización.	Eficiencia	Cumplo con todas las actividades asignadas en mis funciones.		
		Realizo mis actividades antes de lo estimado.		
		Al desarrollar mis procesos de gestión interna, los realizo con calidad.		
		Realizo seguimiento a los trámites y los tiempos de respuesta.		

Nota. Los datos fueron procesados en función al eje de estudio de (Beltrán & Bou, 2018). *Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance.*

Validación del instrumento

La confiabilidad de la medición del instrumento, tomó diversas expresiones al estimar: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad y consistencia interna del constructo planteado (Triola, 2009). El denominador común es que son expresados como coeficientes de correlación. De esta manera, el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach expresó el grado en que los ítems miden las variables: habilidades, motivación y oportunidades de los empleados (ver tabla 5). La recomendación de esta aplicación es disponer de medidas de confiabilidad para cada constructo para ver si se dan estimaciones homogéneas ajustadas.

Tabla 5. Ficha técnica de la muestra

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Habilidades	,851	6
Motivación	,828	4
Oportunidades	,817	5
Desempeño Laboral	,672	4
Coefficiente alfa (α) global	,852	19

Nota: El modelo fue adaptado del instrumento validado por (Beltrán & Bou, 2018). *Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance.*

El coeficiente alfa obtenido de la variable habilidades (,851) fue el más alto con relación al factor motivación (,828). El factor oportunidades fue seguido (,817) luego del factor desempeño laboral (,672). Sin embargo, el alfa total del instrumento fue de $\alpha=,852$; esto interpretó una alta confiabilidad de la encuesta aplicada a los colaboradores de la COAC La Merced Ltda. Ambato.

Análisis descriptivo

El análisis descriptivo consta de una breve explicación de los datos obtenidos a través de una encuesta detallando el número de personas que respondieron los diferentes criterios de frecuencia de las preguntas. En el gráfico 2, se analizó si los colaboradores se sienten felices de pertenecer a la COAC La Merced, donde el 41,67% de los colaboradores respondieron casi siempre (opción 4), el 33,33% respondieron siempre (opción 5) y el 25% respondió a veces (opción 3). Por lo cual, la mayoría de los colaboradores casi siempre se sienten felices de pertenecer a la institución.

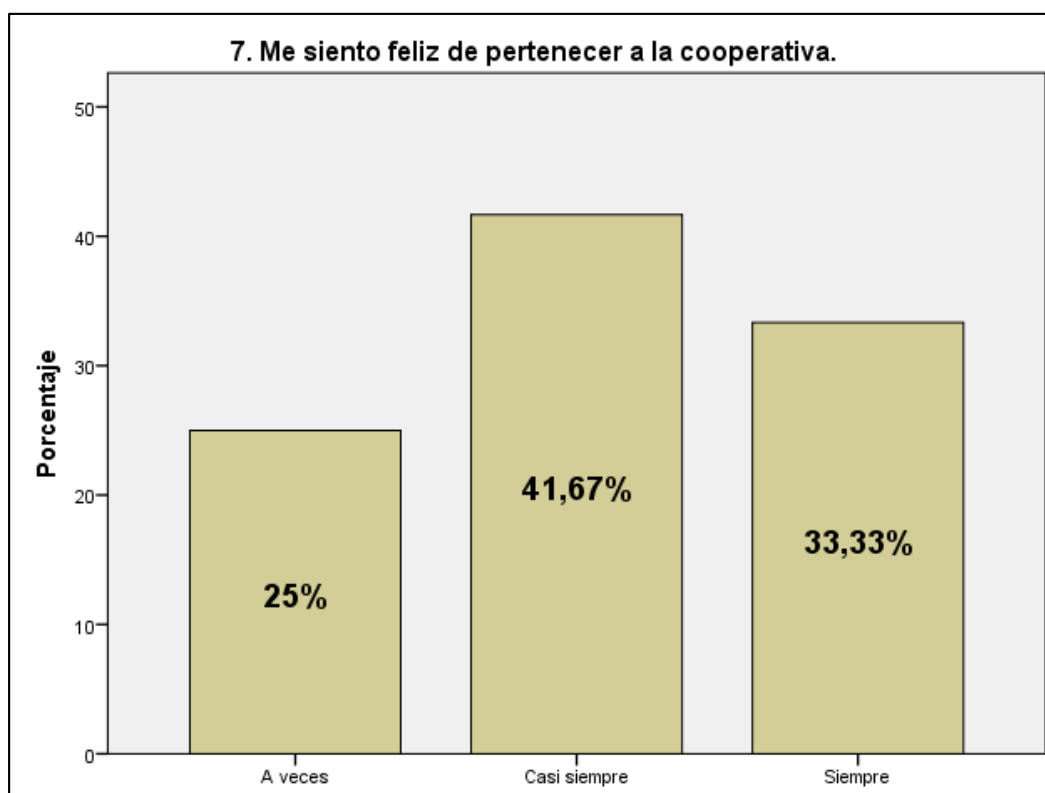


Gráfico 2. Habilidad 1

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 3, se analizó si los colaboradores tienen miedo de ser despedidos de su trabajo, para lo cual, el 41.67% mencionaron sentir a veces ese miedo (opción 3), el 25% nunca ha tenido ese sentimiento (opción 1), el 16.67% dijo que casi nunca (opción 2) y el 16.67% mencionó que siempre (opción 5). Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores de la COAC La Merced dicen tener ese miedo casi siempre de ser despedido de la institución.

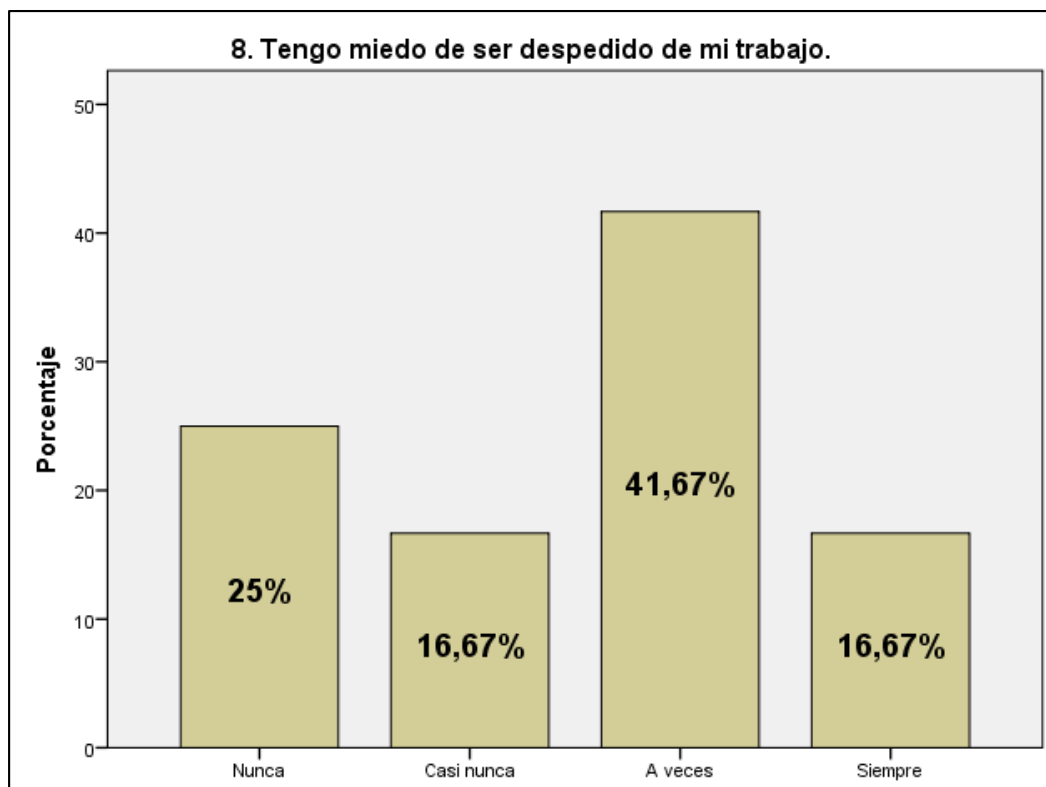


Gráfico 3. Motivación 1

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 4, se evaluó si la COAC La Merced motiva con reconocimientos a sus colaboradores, donde se evidenció que el 41.67% dijeron que nunca (opción 1), el 8.33% mencionaron que casi nunca (opción 2), el 25% insinuaron que a veces (opción 3), el 8.33% expresaron que casi siempre (opción 4) y el 16.67% de los colaboradores dijeron que siempre (opción 5). La mayoría de los colaboradores mencionaron nunca haber sido motivados con algún tipo de reconocimiento por la COAC, lo cual induce a que su desempeño laboral puede ser muy limitado.

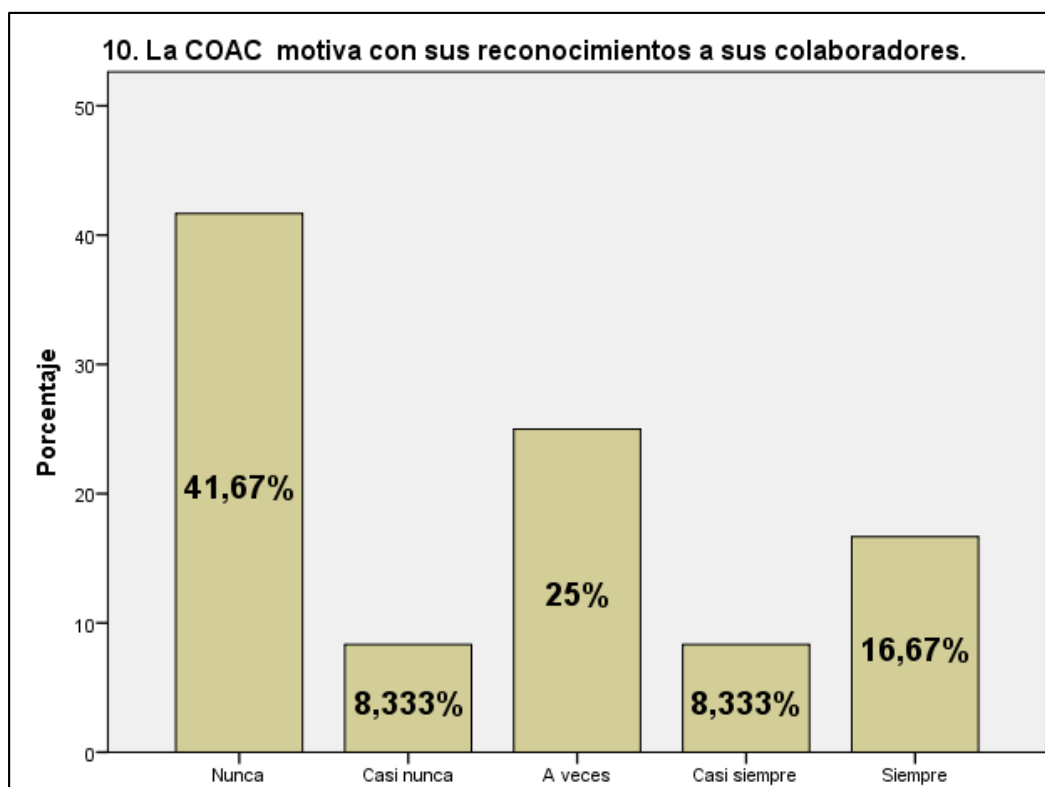


Gráfico 4. *Motivación 2*

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 5, se analizó si la COAC impulsa el principio de lealtad dentro de la organización, donde el 16.67% de los colaboradores hicieron alusión a que nunca (opción 1), el 41.67% dijeron que a veces (opción 3), el 25% dijo que casi siempre (opción 4) y el 16.67% mencionó que siempre (opción 5). Es importante fomentar la lealtad en los colaboradores y en general, la mayoría de los mismos mencionan que estimular este principio en la organización es de a veces y esto puede causar que no haya un vínculo entre la institución y el colaborador.

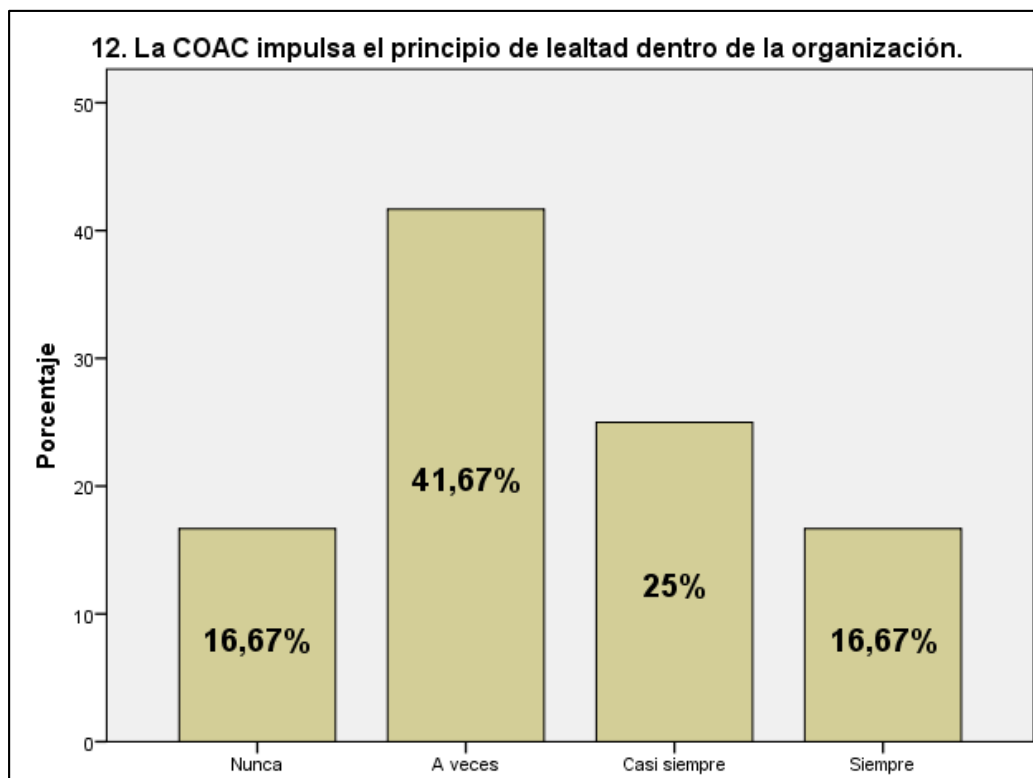


Gráfico 5. Motivación 3

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 6, se analizó si la cooperativa de ahorro y crédito La Merced incentiva y da recompensas al superar las metas alcanzadas en la captación de nuevos socios, de lo cual el 58.33% de los colaboradores mencionaron que nunca (opción 1), el 8.33% dijeron que casi nunca (opción 2), el 16.67% dijeron que a veces (opción 3) y asimismo el 16.67% del total de colaboradores dijo que siempre (opción 5). Esto determina que la cooperativa no incentiva ni da recompensas por las metas alcanzadas y esto desmotiva a la mayoría de los colaboradores.

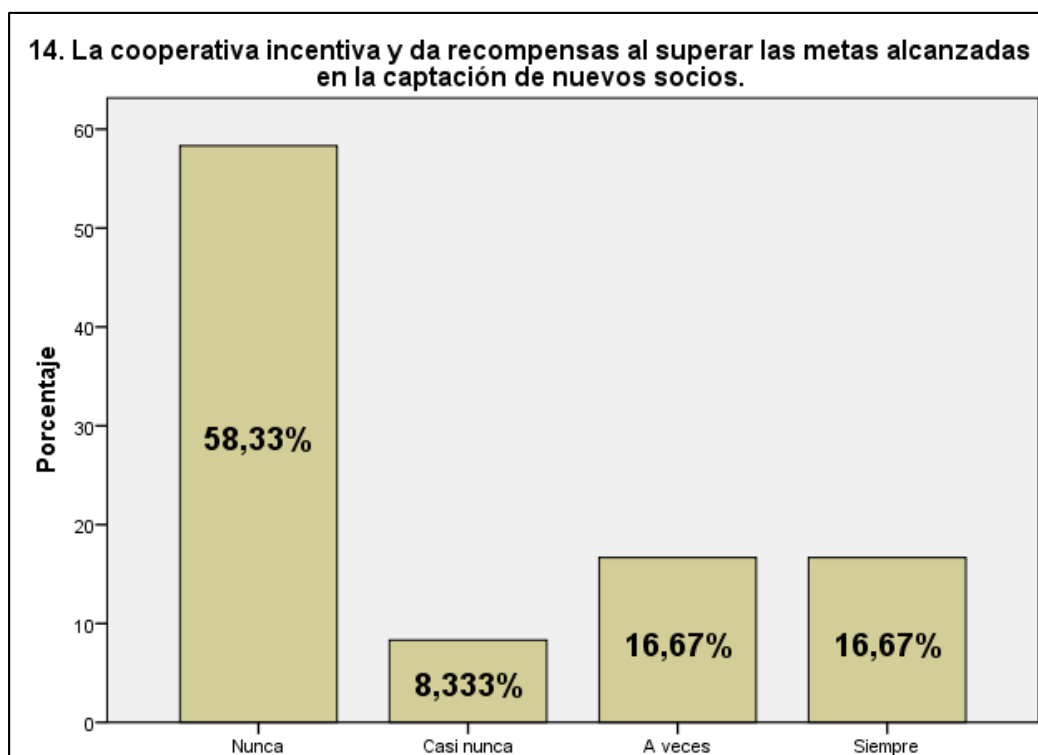


Gráfico 6. Motivación 4

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 7, se determinó si los colaboradores de la COAC poseen autonomía al asesorar a los socios ya sea en un crédito o una inversión. En un mínimo porcentaje manifestaron que nunca 8.33% (opción 1) y casi nunca 8.33% (opción 2), el 16.67% manifestó que a veces (opción 3), el 50% aceptó que casi siempre (opción 4) y el 16.67% asumió que siempre (opción 5). Por lo tanto, la autonomía que se maneja en la COAC para asesorar a los socios es aceptable.

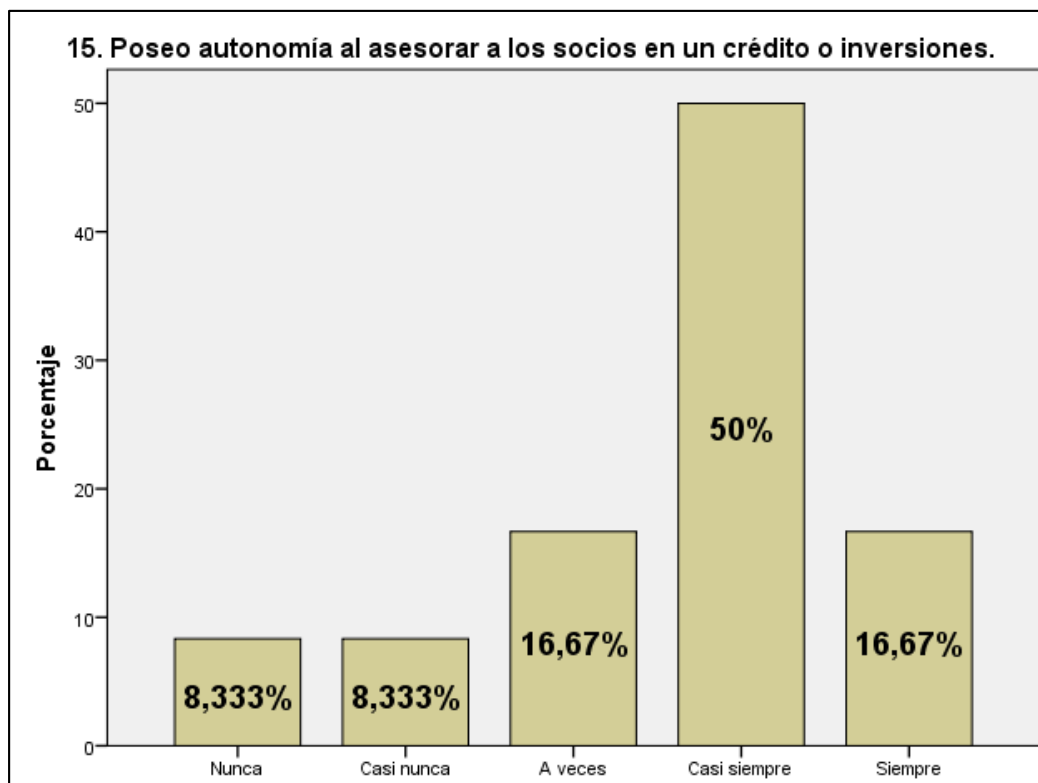


Gráfico 7. Oportunidades 1

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 8, se definió si trabajar en la COAC La Merced provee de experiencia significativa para el currículo de los colaboradores, donde el 58.33% fue contundente y dijeron que casi siempre (opción 4), el 25% de los colaboradores mencionaron que siempre (opción 5), el 8.33% de los colaboradores mencionaron que a veces (opción 3), y en la misma proporción que nunca (opción 1). Lo cual manifiesta que, la experiencia que los colaboradores perciben en su mayoría tiende a ser significativa en su hoja de vida.

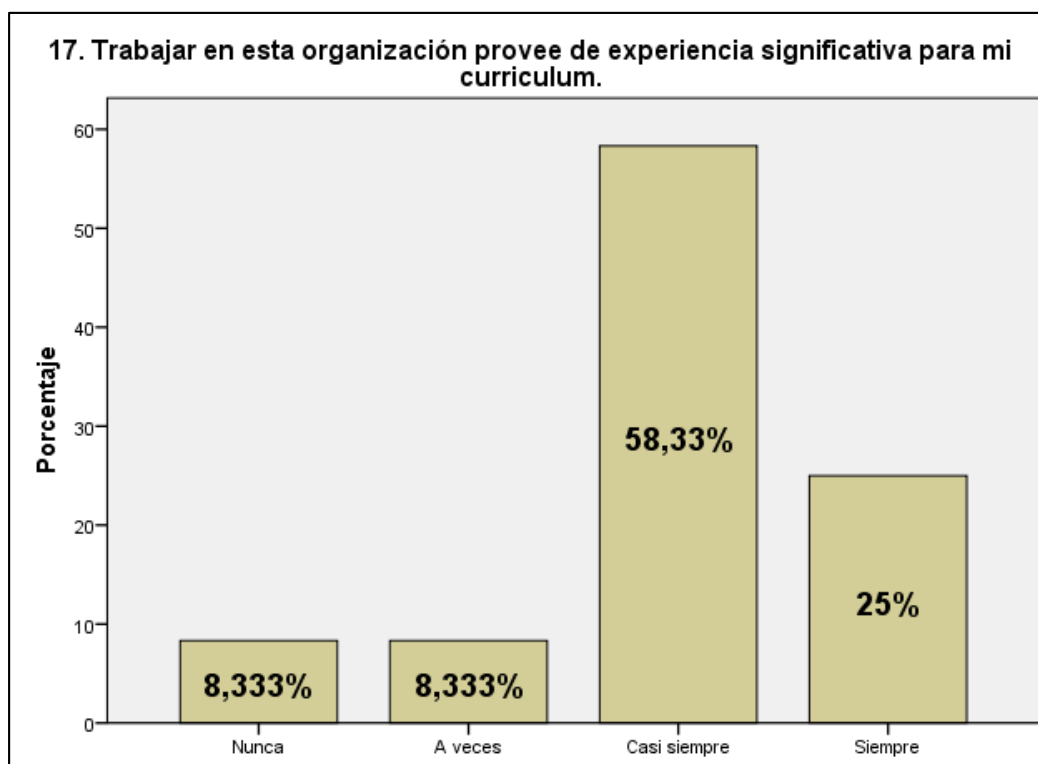


Gráfico 8. Oportunidades 2

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 9, se analizó si la COAC La Merced da a los colaboradores la oportunidad de mejorar sus habilidades de liderazgo dentro del área operativa, donde el 41.67% de ellos mencionaron que casi siempre (opción 4), el 33.33% manifestaron que a veces (opción 3) y en similar proporción de 8.33% fueron las respuestas de nunca (opción 1), casi nunca (opción 2) y siempre (opción 5). La oportunidad que da la cooperativa a los colaboradores de ejercer liderazgo tiende a ser algo frecuente y es aceptable bajo criterios de liderazgo.

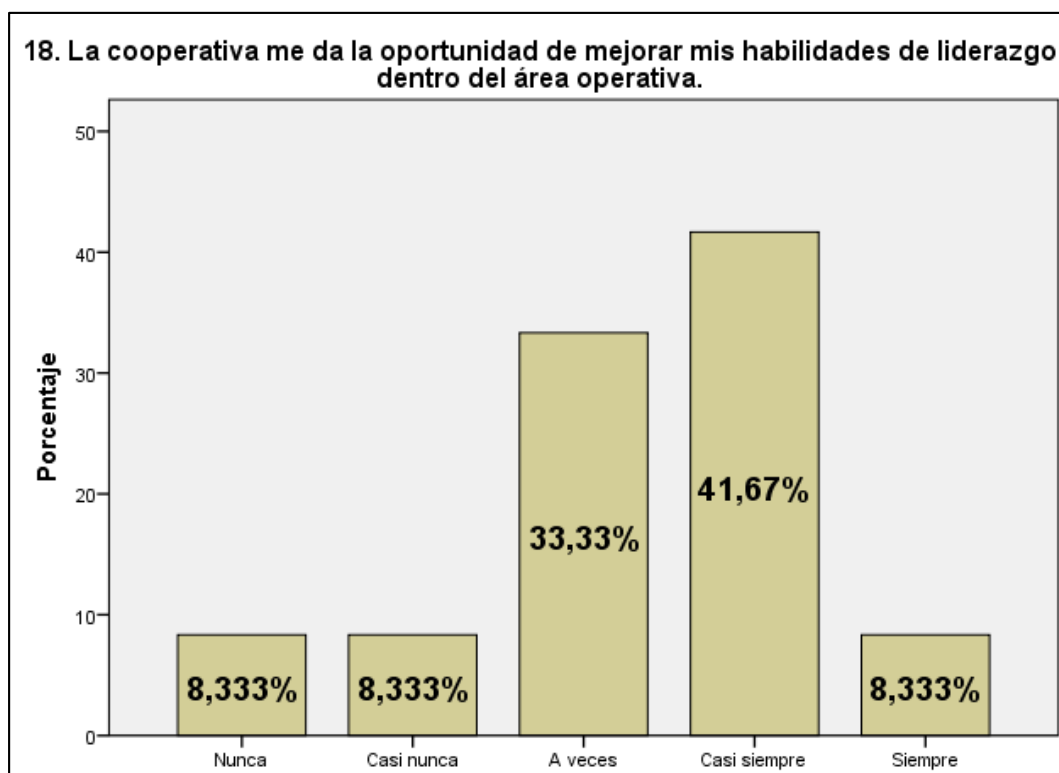


Gráfico 9. Oportunidad 3

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 10, se determinó si la COAC permite a sus colaboradores escalar de puesto y se observó opiniones divididas, puesto que, el 33.33% de los colaboradores mencionaron que casi nunca (opción 2) y en la misma proporción aludieron que casi siempre (opción 4), el 16.67% mencionaron que nunca (opción 1) y en igual porcentaje que a veces (opción 3). Por lo tanto, la mayoría de colaboradores tiene una percepción negativa de desarrollar su carrera en la COAC, de modo que, puede afectar sus aspiraciones de permanecer en la institución.

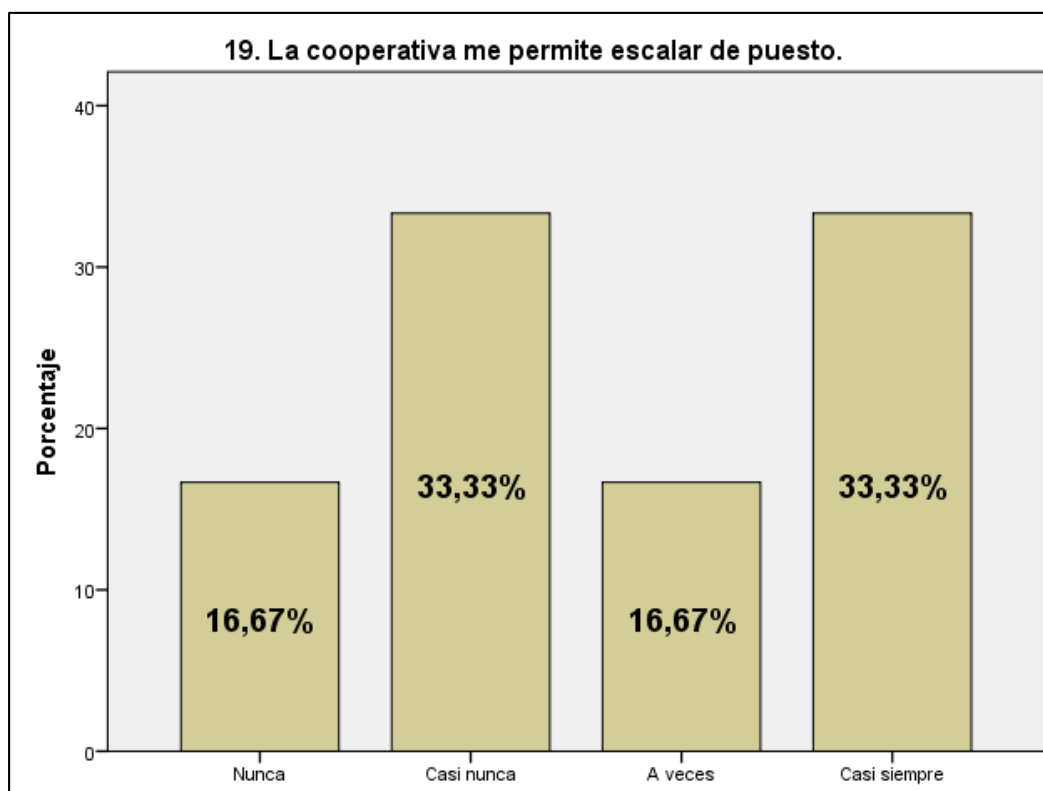


Gráfico 10. Oportunidad 4

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 11, se analizó si la institución contribuye al crecimiento profesional de sus colaboradores, donde un 41.67% de los colaboradores dijeron que casi siempre (opción 4), en igual porcentaje (16.67%) dijeron nunca (opción 1), a veces (opción 3) y siempre (opción 5), y en menor proporción 8.33% dijeron casi nunca (opción 2). Por lo cual, la percepción de la mayoría de colaboradores es que la COAC si contribuye al crecimiento profesional.

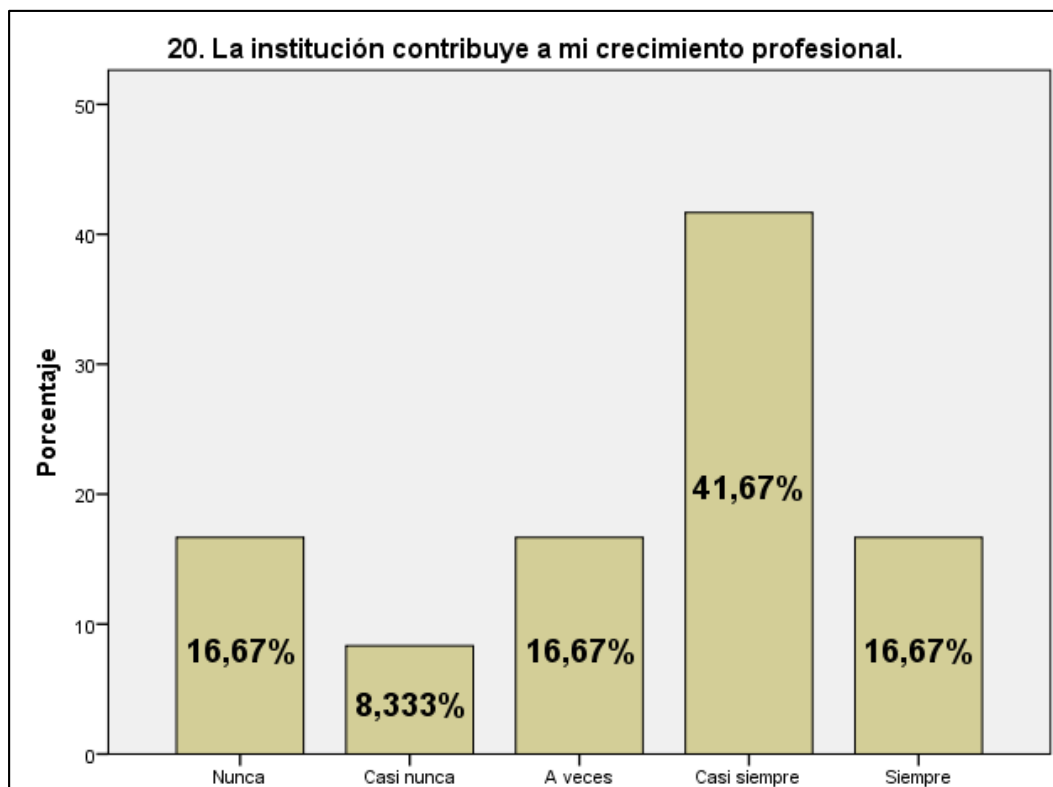


Gráfico 11. *Desempeño laboral 1*

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

En el gráfico 12 se determinó si, los colaboradores se sienten motivados por la COAC, donde el 41.67% denotaron que casi siempre (opción 4), el 25% señalaron que casi nunca (opción 2), el 16.67% dijo que nunca (opción 1) y en igual porcentaje 8.33% mencionaron que a veces (opción 3) y siempre (opción 5). Es decir, la mitad de los colaboradores se sienten motivados por la COAC mientras que, la otra mitad no percibe dicha motivación, de tal manera, el efecto de la variedad de criterios puede ocasionar deficiente desempeño laboral.

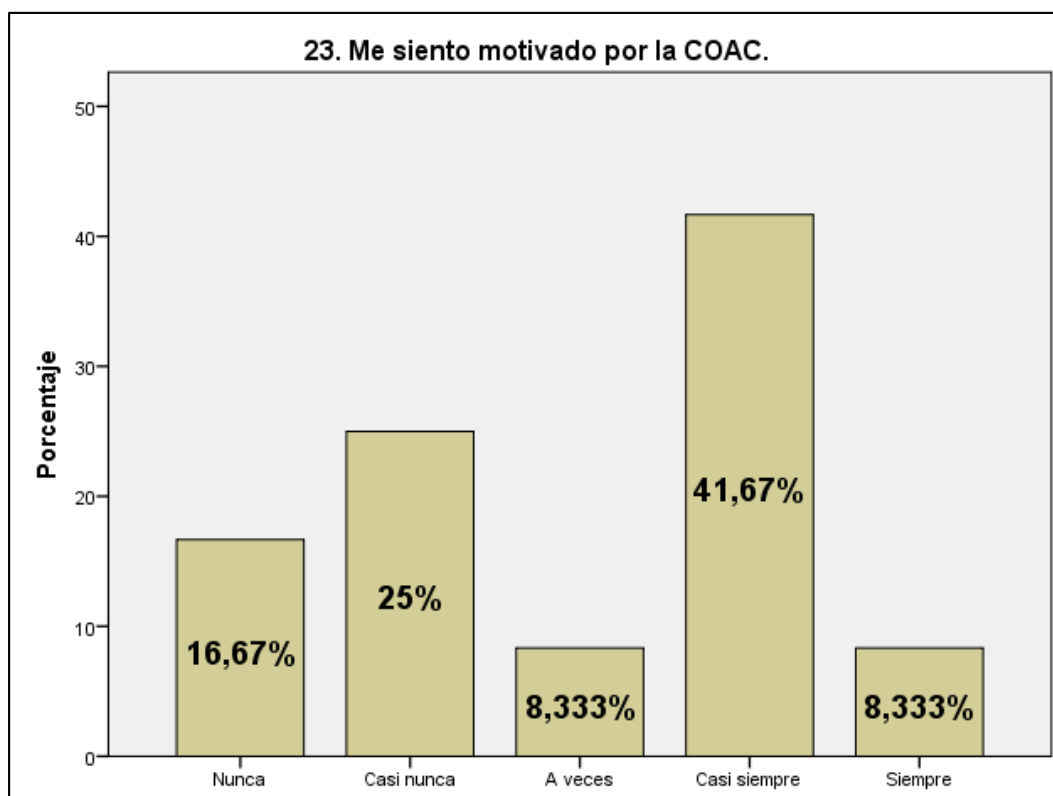


Gráfico 12. *Desempeño laboral 2*

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

Perfil del encuestado

En la tabla de frecuencias y medias (ver tabla 6) se denotó que, con base a un total de 10 trabajadores de la COAC La Merced su respuesta promedio en función al ítem de *sentirse feliz de pertenecer a la cooperativa* fue que casi siempre demuestran tener dicho sentimiento. En relación a los colaboradores que respondieron en promedio la opción a veces, corresponde a los ítems: si la COAC impulsa el principio de lealtad, si los colaboradores poseen autonomía al asesorar a los socios, al trabajar en la COAC provee de experiencia significativa en el currículo, si la COAC da la oportunidad de ejercer liderazgo, asimismo, si la institución contribuye al crecimiento profesional y si en realidad se siente motivado por la institución.

Entre los hallazgos que denotaron una media en sus respuestas de casi nunca, fueron los ítems: del sentimiento miedo de ser despedido, motivación con reconocimiento a los colaboradores, incentivos con recompensas al superar las metas y si la cooperativa le permite escalar de puesto. Estos ítems al tener una percepción dirigida al sentido negativo, pueden provocar deficiencia en el desempeño laboral, puesto que los colaboradores ponen limitantes o desgano en la ejecución de sus funciones.

Tabla 6. *Frecuencia y medias*

ÍTEM	Frecuencia	Media
7. Me siento feliz de pertenecer a la cooperativa.	10	4,08
8. Tengo miedo de ser despedido de mi trabajo.	10	2,67
10. La COAC motiva con sus reconocimientos a sus colaboradores.	10	2,50
12. La COAC impulsa el principio de lealtad dentro de la organización.	10	3,25
14. La cooperativa incentiva y da recompensas al superar las metas alcanzadas en la captación de nuevos socios.	10	2,08
15. Poseo autonomía al asesorar a los socios en un crédito o inversiones.	10	3,58
17. Trabajar en esta organización provee de experiencia significativa para mi currículo.	10	3,92
18. La cooperativa me da la oportunidad de mejorar mis habilidades de liderazgo dentro del área operativa.	10	3,33
19. La cooperativa me permite escalar de puesto.	10	2,67
20. La institución contribuye a mi crecimiento profesional.	10	3,33
23. Me siento motivado por la COAC.	10	3,00

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

Análisis estadístico inferencial

Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio permite recoger un sinnúmero de variables de manera simultánea (habilidades, motivación y oportunidades), tal y como es en el cuestionario de gestión de desempeño laboral y así se puede determinar si las preguntas del cuestionario aplicado poseen una agrupación característica en determinados factores. Una vez que se ha aplicado el análisis factorial a las respuestas de los sujetos de estudio se pueden establecer grupos variables con un significado en común, de tal forma, se reduce el número de dimensiones que explican las respuestas de los sujetos en cuestión.

El análisis factorial contiene 4 predictores donde se señala la confiabilidad de la escala y correlación de variables. A su vez, determina si las variables presentan normalidad en los datos para continuar con la factibilidad del análisis. De esta forma, está estructurado bajo los siguientes lineamientos:

- a) Coeficiente KMO y Prueba de esfericidad de Bartlett
- b) Determinación de factores y matriz de varianzas explicadas
- c) Gráfico de sedimentación
- d) Matriz de componentes rotados

El KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett permiten determinar el grado de correlación de las variables de estudio. Para la validación del instrumento, la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin se determinó en un 27%, es decir, la relación entre las variables no fue significativa, pese a dicha circunstancia se mostró una determinante de 0,000 lo cual, al ser menor a 0,05 da un indicio de que las variables se encuentran linealmente asociadas y contribuye a la fiabilidad del estudio (ver tabla 7). No obstante, es necesaria la reformulación de las preguntas.

a) Coeficiente KMO – Prueba de esfericidad de Bartlett

Tabla 7. KMO y prueba de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,270
		123,174
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	
	Gl	55
	Sig.	,000

Nota: el coeficiente determinante influyó en la ejecución positiva del modelo
Determinante = ,000

b) Matriz de varianzas explicadas

En la matriz de varianza explicada se identificó un total de 19 cargas factoriales consideradas para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la COAC La Merced Ltda. Ambato, se denotó el predominio de 5 criterios de evaluación que explicaron el 81% del total de la varianza. En decir, hubo 5 criterios que presentaron autovalores mayores a 1 (ver tabla 8).

Tabla 8. Varianza 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	5,063	26,646	26,646	5,063	26,646	26,646	3,786	19,927	19,927
2	3,991	21,007	47,653	3,991	21,007	47,653	3,537	18,617	38,544
3	3,121	16,427	64,080	3,121	16,427	64,080	3,180	16,738	55,283
4	2,218	11,675	75,755	2,218	11,675	75,755	2,660	13,998	69,281
5	1,903	10,016	85,771	1,903	10,016	85,771	2,234	11,758	81,039
6	1,179	6,208	91,979						
7	,950	4,999	96,978						
8	,574	3,022	100,000						

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

c) Gráfico de sedimentación

En la validación del instrumento se identificó 5 auto-valores mayores a 1. No obstante, el gráfico de sedimentación (ver gráfico 13), formó una pendiente lineal en los 4 criterios iniciales de allí al noveno criterio denotó una variación particular en los ítems que desestabiliza una interpretación asertiva de la evaluación del modelo, luego se formó una planicie del ítem 9 al 19 en que se determina estabilidad en las cargas factoriales.

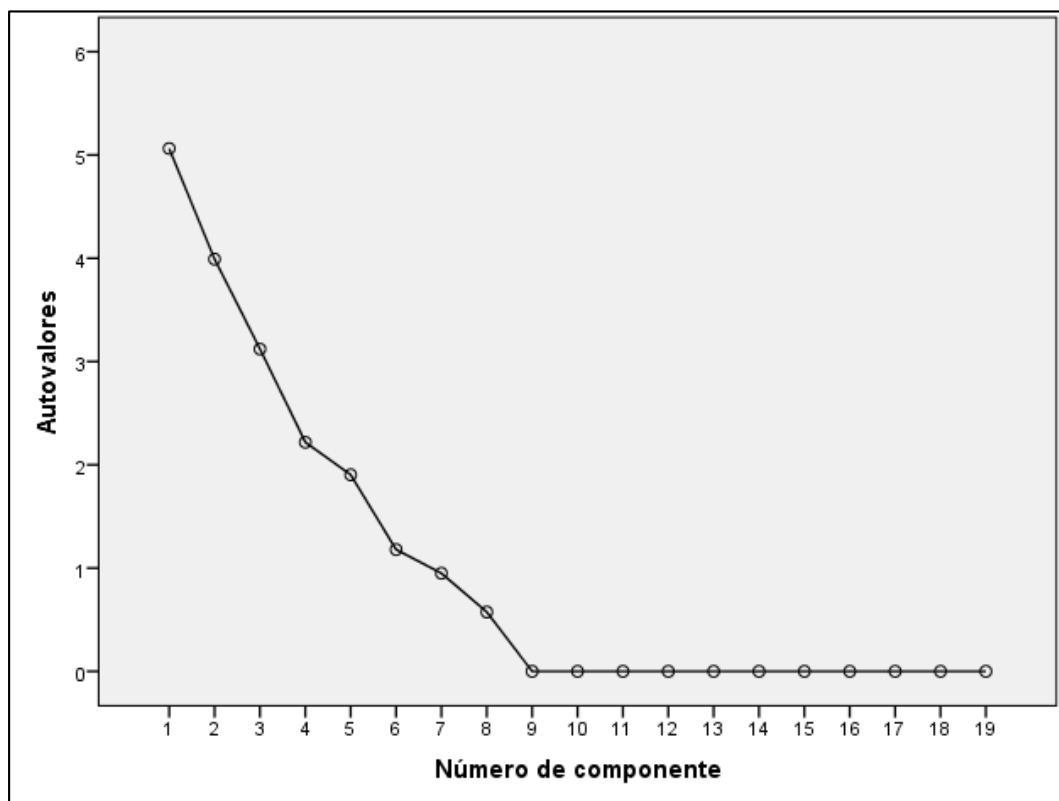


Gráfico 13. *Sedimentación*

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

d) Elementos de sub-sanación

En la matriz de medias (\bar{x}) y varianzas (S) (ver tabla 9) se determinaron los ítems que deben ser reformulados para mejorar la explicación del instrumento. Las dimensiones de habilidades, motivación, oportunidades, actitudes hacia el trabajo y

desempeño laboral, se vieron interrumpidas por ítems con valores pocos significativos que acortan la relación entre los ítems y las dimensiones evaluadas. Las habilidades presentaron valores negativos en los ítems: 2, 7, 15 y 19. La motivación se vio interrumpida en los ítems: 1, 2, 6, 15 y 17. Las oportunidades presentaron valores negativos en los ítems: 2, 4, 5, 8, 14 y 15. Las actitudes hacia el trabajo fueron interrumpidas por los ítems: 2, 3, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 18 y 19. El bienestar laboral de igual manera presentó interrupciones en los ítems: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 13, 14, 15 y 16.

Tabla 9. Matriz de medias y varianzas

Dimensión	ítem	Media	Varianza
HABILIDADES	1. Logro hacer frente a las dificultades de mi trabajo.	4,33	,500
	2. Puedo proponer soluciones a un problema.	4,22	,444
	3. Puedo cumplir con mi trabajo sin ningún inconveniente.	4,33	,500
	4. Poseo experiencia suficiente.	4,56	,278
	5. Logro cumplir con mis metas.	4,22	,444
	6. Cumplo con las exigencias laborales	4,67	,250
	7. Estoy feliz en esta cooperativa.	4,44	,778
	8. Tengo miedo de dejar mi trabajo.	2,56	2,528
	9. Debo ser siempre fiel a mi organización.	4,89	,111
	10. Permanecer en mi organización es tanto una necesidad como un deseo.	4,11	,611
MOTIVACIÓN	11. Saltar de una organización a otra me parece poco ético.	3,89	1,861
	12. Debo ser leal al permanecer en esta organización.	4,11	3,111
	13. Aunque recibiera una oferta mejor de trabajo, sería difícil dejar mi empleo.	2,67	2,250
	14. Los incentivos o recompensas son importantes para mí.	4,67	,500
	15. Poseo autonomía en mi trabajo.	3,56	2,528
OPORTUNIDADES	16. Tengo libertad para realizar mi trabajo.	4,33	1,250
	17. Puedo mejorar mi perfil laboral.	4,78	,194
	18. Tengo la oportunidad de ejercer liderazgo y asumir retos.	4,11	,611
	19. Puedo escalar dentro de mi organización.	3,11	2,111

Nota: 12 ítems necesitan ser reformulados. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

e) Matriz de componentes rotados

La dimensión de habilidades que consta de 6 ítems de evaluación, no presentó ningún ítem con autovalor mayor a 1, lo que indica que los trabajadores de la COAC La Merced Ltda. Ambato, no se encuentran identificados con las preguntas planteadas, puesto que, la entidad no atribuye al desarrollo complementario de habilidades para el cumplimiento de las metas organizacionales.

La dimensión de motivación hace alusión a 8 ítems, de los cuales, 4 ítems presentan autovalores mayores a 1. No obstante, es necesaria la reformulación de los ítems 7, 9, 10 y 14. En este sentido, se puede identificar que la COAC La Merced Ltda. Ambato, no posee altos niveles de motivación hacia los colaboradores, lo cual, refleja bajos niveles de lealtad y pertenencia a la entidad.

Para la dimensión de oportunidades, es necesario reestructurar los ítems 17 y 18 puesto que, pudo existir una disociación de interpretación por la falta de claridad. En este sentido, la presente dimensión es la que mayor relación ha tenido entre los trabajadores y el desempeño laboral de la COAC, lo que involucra la presencia de la entidad en las oportunidades que puedan asumir los trabajadores en el desarrollo de sus labores (ver tabla 10).

Tabla 10. Matriz de componentes rotados

	Componente				5
	Habilidades	Motivación	Oportunidades	Desempeño laboral	
1. Logro hacer frente a las dificultades de mi trabajo.	,546	-,734	,131	,075	-,032
2. Puedo proponer soluciones a un problema.	-,102	-,090	-,731	-,020	-,135
3. Puedo cumplir con mi trabajo sin ningún inconveniente.	,921	,022	,085	-,301	,007
4. Poseo experiencia suficiente.	,668	,003	-,010	,612	-,400
5. Logro cumplir con mis metas.	,842	,138	-,051	,370	,280
6. Cumplo con las exigencias laborales	,833	-,289	,136	,120	-,400
7. Estoy feliz en esta cooperativa.	-,132	,030	,890	-,056	-,177
8. Tengo miedo de dejar mi trabajo.	,132	,796	-,326	,066	-,060
9. Debo ser siempre fiel a mi organización.	,094	,377	,432	-,187	,478
10. Permanecer en mi organización es tanto una necesidad como un deseo.	,130	,289	,012	-,069	-,008
11. Saltar de una organización a otra me parece poco ético.	,665	,275	,293	-,237	,365
12. Debo ser leal al permanecer en esta organización.	,108	,244	,145	-,346	,868
13. Aunque recibiera una oferta mejor de trabajo, sería difícil dejar mi empleo.	,096	,968	,191	,049	-,017
14. Los incentivos o recompensas son importantes para mi.	,331	,332	-,079	-,481	-,674
15. Poseo autonomía en mi trabajo.	-,065	-,099	-,433	,653	-,067
16. Tengo libertad para realizar mi trabajo.	,092	,056	,136	,960	-,082
17. Puedo mejorar mi perfil laboral.	,224	-,123	,855	,096	,277
18. Tengo la oportunidad de ejercer liderazgo y asumir retos.	,273	,446	,578	-,449	,128
19. Puedo escalar dentro de mi organización.	-,100	,785	,310	-,147	,328

Nota: se aplicó el método de extracción por análisis de componentes principales y el método de rotación mediante la normalización Varimax con Kaiser. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

Análisis de los Resultados

Análisis factorial confirmatorio

Los resultados de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett eliminaron el efecto inverso de las variables y establecieron una nueva adecuación muestral del 82% con un nivel de significancia de 0.001, bajo un coeficiente determinante de 5,658E-007, lo cual ha demostrado una ejecución positiva y confiabilidad en el diseño de la escala. De tal manera se determinó que, las variables de estudio se correlacionan en un 82% (ver tabla 11).

Tabla 11. *KMO y prueba de Bartlett confirmatorio*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,816
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	93,503
	G1	55
	Sig.	,001

Nota: el coeficiente determinante influyó en la ejecución positiva del modelo (5,658E-007)

La matriz de varianza explicada (ver tabla 12) determinó la influencia de 4 componentes denominados: habilidades, motivación, oportunidades y desempeño laboral que explicaron el 78% del total de la varianza. Es decir, dichos componentes poseen autovalores mayores a 1 y se consideran los más relevantes para inducir la explicación y correlación con cada uno de los ítems planteados en la encuesta.

Tabla 12. Matriz de varianza explicada confirmatoria

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
Habilidades	4,710	42,814	42,814	4,710	42,814	42,814	3,131	28,466	28,466
Motivación	1,591	14,465	57,280	1,591	14,465	57,280	2,780	25,274	53,739
Oportunidades	1,231	11,191	68,471	1,231	11,191	68,471	1,334	12,127	65,866
Desempeño	1,036	9,418	77,889	1,036	9,418	77,889	1,322	12,023	77,889
5	,937	8,519	86,408						
6	,694	6,305	92,713						
7	,487	4,428	97,141						
8	,267	2,423	99,564						
9	,039	,358	99,922						
10	,005	,045	99,968						
11	,004	,032	100,000						

Nota: se aplicó el método de extracción a través del análisis de componentes principales.

El gráfico de sedimentación (ver gráfico 14) presentó una pendiente del punto 1 al 2, de tal manera se mostró que el primer componente explica la mayor parte de la varianza, mientras que los demás ítems estabilizan la carga factorial, donde a partir del ítem 9 en adelante se forma una planicie con los ítems restantes.

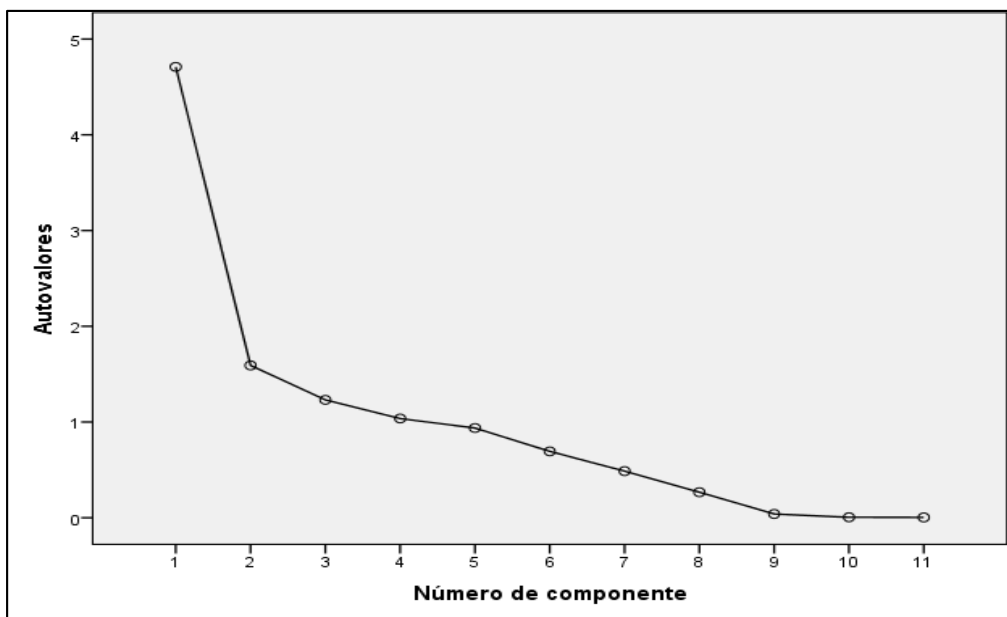


Gráfico 14. Sedimentación confirmatoria

Nota: los 4 primeros ítems corresponden a los componentes: habilidades, motivación, oportunidades y desempeño laboral.

La matriz de componentes rotados (ver tabla 13) se mostró la relación existente entre el componente habilidades y los ítems: sentimiento de felicidad al pertenecer a la cooperativa, miedo al ser despedido de su trabajo, motivación con reconocimientos a los colaboradores por parte de la organización, la COAC impulsa la lealtad dentro de la institución y con el ítem de la COAC incentiva y da recompensas al superar las metas alcanzadas en la captación de nuevos socios. De tal manera, los colaboradores de la COAC La Merced relacionan el principio de lealtad, reconocimiento y recompensas con las habilidades que ellos pueden demostrar en la institución. No obstante, los sentimientos de felicidad por formar parte de la COAC y el miedo al ser despedido poseen coeficientes menores, puesto que, son sentimientos que no influyen en mayor proporción con las habilidades de los colaboradores.

El componente de motivación se relacionó con los ítems de que, si los colaboradores poseen autonomía al asesorar a los socios en una otorgación de crédito o montos de inversiones, y el ítem de trabajar en la COAC realmente provee de experiencia significativa en el currículo. Es decir, los colaboradores relacionaron los dos ítems con la motivación por la libertad de superación y liderazgo en sus funciones y la gratificación de poseer una experiencia de alto valor.

El componente de oportunidades se relacionó con los ítems: la cooperativa da la oportunidad de mejorar las habilidades de liderazgo dentro del área operativa y el ítem donde la cooperativa permite escalar de puesto. Así, los colaboradores asocian el ejercer liderazgo en sus áreas y el escalar de puesto como la oportunidad que la COAC les brinda para crecer dentro de la institución.

El componente de desempeño se relacionó con los ítems: la institución contribuye al crecimiento profesional y el sentirse motivado por la COAC. Lo cual induce, a que los colaboradores se desempeñan mejor laboralmente cuando perciben que la COAC los motiva y contribuye a su crecimiento profesional, por efecto, los colaboradores tienden a ser más productivos.

Tabla 13. Matriz de componentes rotados confirmatorio

	Componente			
	Habilidades	Motivación	Oportunidades	Desempeño
7. Me siento feliz de pertenecer a la cooperativa.	,218	,466	-,555	,061
8. Tengo miedo de ser despedido de mi trabajo.	,294	,684	-,193	,285
10. La COAC motiva con sus reconocimientos a sus colaboradores.	,824	,143	,201	-,285
12. La COAC impulsa el principio de lealtad dentro de la organización.	,823	,225	-,171	,176
14. La cooperativa incentiva y da recompensas al superar las metas alcanzadas en la captación de nuevos socios.	,784	,128	-,047	,388
15. Poseo autonomía al asesorar a los socios en un crédito o inversiones.	-,064	,987	-,007	,187
17. Trabajar en esta organización provee de experiencia significativa para mi curriculum.	,132	,432	,104	,003
18. La cooperativa me da la oportunidad de mejorar mis habilidades de liderazgo dentro del área operativa.	,478	,420	,348	,522
19. La cooperativa me permite escalar de puesto.	,181	,193	,845	,053
20. La institución contribuye a mi crecimiento profesional.	,228	,883	,134	,883
23. Me siento motivado por la COAC.	,831	,367	,231	,576

Nota. Los resultados obtenidos son derivaciones de un proceso de análisis de datos desarrollado por Sánchez (2022) en el software SPSS.

CAPITULO III PRODUCTO

Tema de la propuesta

Plan de mejoramiento del desempeño laboral basado en la propuesta de coaching ontológico en función a las dimensiones de la teoría AMO en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato, en el periodo 2022.

Introducción de la propuesta

El plan de mejoramiento del desempeño laboral basado en una propuesta de coaching ontológico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato, comienza con un conocimiento breve de la cooperativa resultado del análisis factorial aplicado y en consecuencia se implantaron los objetivos de la propuesta de estudio. Luego, se prosiguió a la estructura de contenido mediante el establecimiento de estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral en función a las aristas del modelo AMO (habilidades, motivación y oportunidades). Posteriormente, se implementó matrices donde se detallan las actividades y recursos que involucra cada estrategia, las cuales deben cumplir con un plan de acción que determina el tiempo de ejecución y el responsable de revisión. Finalmente, se procede a un control y feedback a través de la medición del grado de satisfacción del colaborador de la COAC lo cual, incentiva al adecuado desempeño laboral.

Definición del producto

La propuesta de mejoramiento tiene la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda.

Ambato, mediante la implementación de un plan de coaching ontológico que establezca estrategias que fomenten el desarrollo de habilidades, motivación para incrementar la productividad y generar oportunidades de crecimiento en la COAC para ejercer funciones con mayor responsabilidad. De tal manera, se utilizó las dimensiones del modelo AMO para influir en el desempeño laboral al enfatizar en actividades que motiven la felicidad, orgullo y comprometimiento con la COAC mediante la eficiencia y eficacia del cumplimiento de sus funciones.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora de coaching ontológico del desempeño laboral para los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato, mediante el establecimiento de estrategias basadas en las dimensiones de la teoría AMO para motivar la satisfacción y productividad de los colaboradores.

Objetivos Específicos

- Definir las debilidades de la COAC La Merced Ltda. Ambato, mediante la descripción situacional de los colaboradores.
- Proponer estrategias bajo la perspectiva de coaching según las dimensiones de la teoría AMO mediante matrices descriptivas para el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la COAC.
- Construir un plan de acción que involucre las fases del plan de mejoramiento del desempeño laboral y detalle la actividad, recursos, costos y tiempo de ejecución.
- Establecer un sistema de evaluación de las estrategias mediante indicadores de mejoramiento del desempeño laboral en los colaboradores para la complementación de la propuesta de coaching ontológico para la COAC La Merced Ltda. Ambato.

Determinación del plan de mejoramiento

La presente propuesta de coaching ontológico ofrece una visión sistematizada para el mejoramiento de desempeño laboral en los colaboradores de la COAC La Merced Ltda. Ambato. Por lo tanto, el presente plan se muestra de manera esquematizada a través del planteamiento de fases que conforman el estudio.

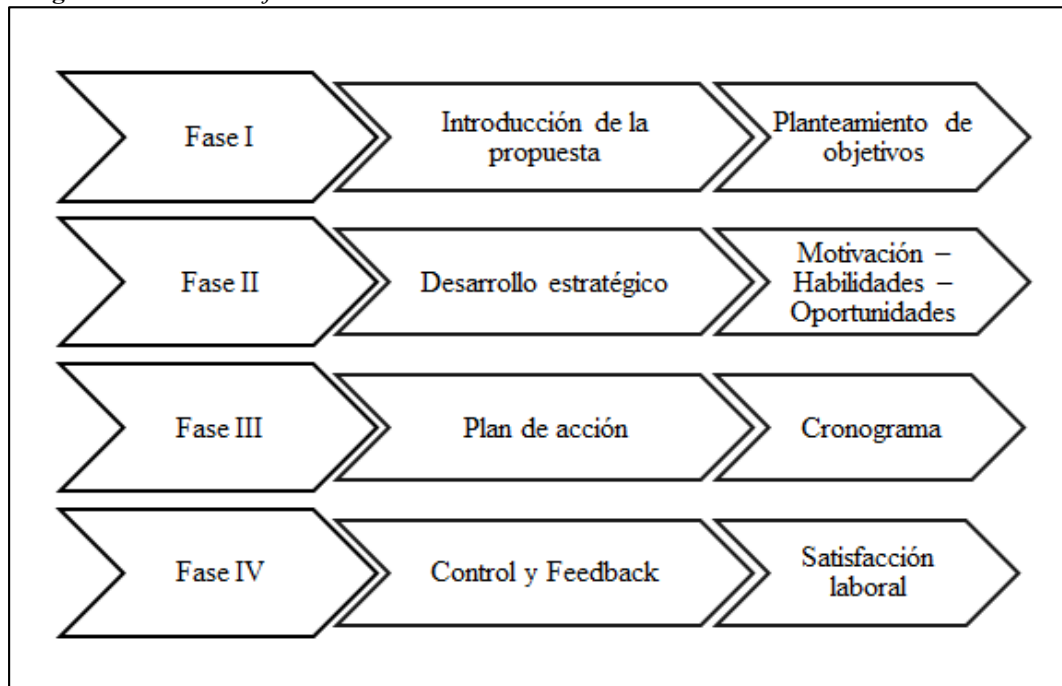
Fase I, el plan inicia con una descripción situacional de los colaboradores y su percepción del manejo empresarial por parte de los altos directivos de la COAC La Merced Ltda. Ambato, mediante la definición de las debilidades ya identificadas en la aplicación del modelo AMO (habilidades, motivación y oportunidades), las cuales han influido en el desempeño laboral.

Fase II, se proponen estrategias bajo la perspectiva de coaching según las dimensiones de la teoría AMO (habilidades, motivación y oportunidades), mediante matrices descriptivas las cuales se especifican en función de un objetivo, área responsable, descripción detallada de la estrategia, actividades, indicadores, tiempo de ejecución y costo para el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la COAC.

Fase III, se establece un plan de acción donde se organiza las actividades en función del tiempo de ejecución, cumplimiento de un objetivo, asignación de responsables, duración y costos que incurriría la institución, con la finalidad de establecer un cronograma general que determine de mejor manera los tiempos a cumplir.

Fase IV, corresponde al control y feedback del plan de mejoramiento con el objeto de eliminar de manera total o parcial las debilidades que provocan bajo rendimiento en el desempeño laboral de los colaboradores de la COAC. Por ello, para medir el cumplimiento del plan de mejora se requiere definir si el grado de satisfacción de los colaboradores es mayor, puesto que, a mayor satisfacción involucra mayor desempeño laboral.

Imagen 13. *Plan de mejora*



Fuente: Elaboración propia.

Fase I. Análisis situacional

El mejoramiento del desempeño laboral es responsabilidad de la alta dirección y su capacidad en el manejo de sus colaboradores. Por lo cual, el modelo de mejoramiento a través de la teoría AMO identificó que, al no sentirse feliz al pertenecer a la COAC influye en el desarrollo de sus habilidades, puesto que, no induce a una preparación propia y al esfuerzo de realizar su trabajo. Si bien, existe el miedo de ser despedido, esto se debe a la falta de oportunidades en el mercado laboral. Uno de los factores que motivan a los colaboradores es la autonomía de asesorar en la institución, no obstante, consideran que el grado de experiencia que se adquiere en la COAC no es suficiente. Asimismo, se asimiló que la COAC no abre completamente las oportunidades de ejercer liderazgo dentro de un área aunque si permite al colaborador escalar de puestos dentro de la organización. El desempeño laboral de los colaboradores depende del grado de motivación que reciban y sin embargo, ellos consideran que no es suficientemente significativa, aunque el trabajar ahí si contribuye a su desempeño laboral.

Fase II. Diseño de estrategias

El presente plan de mejoramiento del desempeño laboral en la COAC La Merced Ltda. Ambato, propuso estrategias bajo la perspectiva de coaching según las dimensiones de la teoría AMO (habilidades, motivación y oportunidades) mediante matrices descriptivas para el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la COAC.

Tabla 14. *Desarrollo estratégico*

Habilidades	Motivación	Oportunidades
Capacitación del liderazgo al personal que presenta mejores resultados en la COAC	Reconocimiento a la puntualidad de la jornada laboral	Priorizar el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la COAC
Programas que incentiven el trabajo en equipo: convivencia	Promoción de incentivos en la superación de metas establecidas por la COAC	Participación en la toma de decisiones para el cambio de estructura organizacional
Capacitación de servicio al cliente y solución de conflictos	Creación de un ambiente de empatía y flexibilidad con respecto a la salud de los colaboradores	Preservar la experiencia profesional del colaborador para la retención del talento humano dentro de la COAC.

Nota: estrategias con base al coaching ontológico

Las estrategias ya definidas por cada dimensión del modelo AMO (habilidades, motivación y oportunidades) se encuentran distribuidas en las siguientes tablas descriptivas donde se detalla el objetivo, los responsables, la descripción de la estrategia, las actividades que se realizarán para el cumplimiento de la estrategia, los indicadores para evaluarla, el tiempo de ejecución y el costo que incurriría la COAC.

Matrices de Habilidades

Tabla 15. *Liderazgo personal*

Liderazgo personal	
Dimensión AMO	Habilidades
Objetivo	Promover la capacitación del liderazgo al personal que presenta mejores resultados en la COAC
Área Responsable	Gerencia General Jefes de áreas
Descripción	En un área departamental existen colaboradores que desempeñan mejor su trabajo que otros, es decir, se encuentran comprometidos al máximo con la organización y ellos poseen más habilidades de liderar puesto que, desarrollan el instinto para dirigir con la finalidad de que se cumpla con los objetivos y metas que se plantea la empresa.
Actividades	Para estimular el proceso de liderazgo al personal, la COAC La Merced Ltda. Ambato, promueve una capacitación de liderazgo personal para los colaboradores que se encuentren en proceso de ascender. Dado que, ascender de puesto comprende mayor compromiso con la institución y se requiere la habilidad de liderar equipos. Por ello, la capacitación se desarrollará en temas de liderazgo, comportamiento, resolución de conflictos, persecución de objetivos, tratamiento de metas, comunicación asertiva y psicología conductual.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de equipo - Satisfacción de colaboradores - Efectividad subjetiva de liderazgo - Evaluación de metas y objetivos departamentales
Tiempo	Inicia el 3 de agosto del 2022 Finaliza el 13 de agosto del 2022
Costo	\$200

Nota: estrategia de la dimensión habilidades.

Tabla 16. Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	
Dimensión AMO	Habilidades
Objetivo	Programas que incentiven el trabajo en equipo: convivencia
Área Responsable	Talento Humano
Descripción	El trabajo en equipo comprende un grado de comunicación asertiva que debe tener toda organización, puesto que, las relaciones laborales contribuyen al cumplimiento de objetivos, no obstante, la competitividad dentro de la misma organización puede comprender conflictos entre colaboradores. Pese a ello, la COAC está en la obligación de incentivar el trabajo en equipos para mantener un clima laboral adecuado para trabajar.
Actividades	Los programas que incentivarán el trabajo en equipo se asocian a la consecución de una meta, cuyo fin es el trabajo colaborativo. Para incentivar la participación del colaborador es necesario crear programas lúdicos extra-laborables costeados por la institución a través de un presupuesto, que incluya la creación de un evento deportivo elaborado por un área en específico, para la asistencia de todos los colaboradores de la COAC, donde se pondrá a prueba la organización, el uso de los recursos y la satisfacción de los colaboradores.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los colaboradores - Trabajo en equipo - Liderazgo - Habilidades comunicativas
Tiempo	Inicia el 16 de agosto del 2022 Finaliza el 20 de agosto del 2022
Costo	\$200

Nota: estrategia de la dimensión habilidades.

Tabla 17. Servicio al cliente

Servicio al cliente	
Dimensión AMO	Habilidades
Objetivo	Programas que incentiven el trabajo en equipo: convivencia
Área Responsable	Talento humano Supervisores
Descripción	En una cooperativa, la interacción con el cliente es primordial para captar sus recursos. Por ello, el servicio que otorgan los colaboradores a los clientes debe ser audaz, respetuoso y des-complicado. De tal manera, el cliente se siente seguro y la COAC ejerce confianza en la captación de recursos. Asimismo, la solución de conflictos con el cliente, el colaborador debe mantener una postura cautelosa y comprometida a ayudar.
Actividades	La capacitación de servicio al cliente y solución de conflictos es dirigida para toda la organización, puesto que, la interacción con los clientes es fundamental para cualquier proceso. La capacitación será de manera anual, y está enfocada al comportamiento y postura que debe llevar el colaborador ante diferentes tipos de clientes, el sintetizar el discurso de manera clara y directa, la rapidez del servicio y la actitud ante cualquier evento.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Captación de socios - Captación de inversiones - Morosidad de cartera - Otorgación de créditos
Tiempo	Inicia el 23 de agosto del 2022 Finaliza el 27 de agosto del 2022
Costo	\$350

Nota: estrategia de la dimensión habilidades.

Matrices de Motivación

Tabla 18. Reconocimiento

Reconocimiento	
Dimensión AMO	Motivación
Objetivo	Reconocer la puntualidad a la jornada laboral
Área Responsable	Talento Humano Gerencia General Financiero
Descripción	Los colaboradores requieren sentirse motivados por las acciones que realizan día a día, lo cual incluye la puntualidad en el horario de la jornada laboral. Si bien es un aspecto básico dentro de una organización, su reconocimiento exalta la actitud del colaborador y contribuye a su comprometimiento con sus funciones y la lealtad a la institución. De tal manera, el reconocer la puntualidad promueve un valor institucional en los colaboradores.
Actividades	Para motivar la puntualidad de los colaboradores, la COAC podría dar un incentivo económico anual, el cual tendrá como base, el 95% de asistencias y el 90% de puntualidad. Esta bonificación se dará paso en el programa navideño donde todos deben asistir. De tal manera, motiva a los colaboradores cumplir con su horario de trabajo y con los compromisos extra laborables.
Indicadores	- Puntualidad - Asistencia
Tiempo	Inicia el 30 de agosto del 2022 Finaliza el 1 de septiembre del 2022
Costo	\$500

Nota: estrategia de la dimensión motivación.

Tabla 19. Incentivos

Incentivos	
Dimensión AMO	Motivación
Objetivo	Promover incentivos en la superación de metas establecidas por la COAC
Área Responsable	Talento humano Financiero Supervisores
Descripción	Un colaborador motivado es más productivo. Si bien, el cumplimiento de las metas establecidas por la COAC La Merced Ltda. Ambato, es obligación de todos los involucrados, estos desempeñan sus labores en función a sus limitantes y al mínimo de sus capacidades. Por ello, el incentivar la superación de metas a través de un reconocimiento al empleado del mes o una bonificación adicional motiva a que el colaborador se esfuerce más y se comprometa con la institución, asimismo, desarrolla habilidades que necesita la COAC para mejorar su competitividad.
Actividades	Para promover incentivos por el cumplimiento de metas, es necesario llevar un registro de quienes capten mayor número de clientes nuevos, captaciones, inversiones y otorgación de créditos. De tal manera, se comparará semanalmente los resultados entre todos los colaboradores de cada área para identificar el que mayor captación hizo. A partir de ello, se puede reconocer al empleado del mes en su área y meritoriamente se destina una bonificación por su superación laboral.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos socios - Ahorros - Inversiones - Otorgación de créditos
Tiempo	Inicia el 2 de septiembre del 2022 Finaliza el 3 de septiembre del 2022
Costo	\$100

Nota: estrategia de la dimensión motivación.

Tabla 20. Ambiente de empatía y flexibilidad

Ambiente de empatía y flexibilidad	
Dimensión AMO	Motivación
Objetivo	Promover incentivos en la superación de metas establecidas por la COAC
Área Responsable	Talento Humano Supervisores
Descripción	El entorno pandémico que se vive en el mundo, ha ocasionado distintos tipos de problemas de salud entre ellos, el Covid-19. Por lo que el ausentismo laboral fue derivado a más de 5 días, lo que se traduce a improductividad en la institución y un motivo para ser despedido. No obstante, los problemas graves que acarrearán la crisis sanitaria han evidenciado que el tiempo que se tome de descanso debe ser controlado por un médico el cual justifique la gravedad de salud sin objeto a ser despedido.
Actividades	La flexibilidad y empatía que posean los altos directivos y supervisores con los colaboradores es indispensable en cuanto a la salud se trata, por lo que es necesario un médico interno de la COAC que evalúe los casos de salud y provea un tiempo estimado de ausentismo laboral. De tal manera, se garantiza el estado de salud de los colaboradores y tiempo de ausentismo.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Días de ausentismo - Productividad
Tiempo	Inicia el 6 de septiembre del 2022 Finaliza el 10 de septiembre del 2022
Costo	\$5000

Nota: estrategia de la dimensión motivación.

Matrices de Oportunidades

Tabla 21. *Crecimiento profesional*

Crecimiento profesional	
Dimensión AMO	Oportunidades
Objetivo	Priorizar el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la COAC
Área Responsable	Talento humano Gerencia general
Descripción	Los colaboradores de la COAC esperan desarrollar un crecimiento profesional dentro de la institución, por lo que, la oportunidad que la COAC les brinde para alcanzar sus metas motiva a su desempeño laboral. El priorizar la ocupación de vacantes para los propios colaboradores de la COAC estimula el compromiso y mejoramiento del desempeño laboral.
Actividades	Cuando existan vacantes en puestos superiores, planificar el perfil de la vacante requerida, luego socializar con los colaboradores más aptos para el puesto y capacitar en conocimientos necesarios para ocupar la vacante laboral. Además, se debe evaluar la calidad de trabajo que representa e identificar si es el requerido por la COAC.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño laboral - Cumplimiento de logros y metas - Comunicación asertiva
Tiempo	Inicia el 13 de septiembre del 2022 Finaliza el 17 de septiembre del 2022
Costo	\$85

Nota: estrategia de la dimensión oportunidades.

Tabla 22. Toma de decisiones

Toma de decisiones	
Dimensión AMO	Oportunidades
Objetivo	Incentivar la participación en la toma de decisiones para el cambio de estructura organizacional
Área Responsable	Supervisores Gerencia general
Descripción	El colaborador necesitar saber que es parte de la institución, por lo que su participación es fundamental en algunos procesos de estructura organizacional, aunque no necesariamente en la toma de decisiones gerenciales. Por ello, existen decisiones donde se requiere la opinión del colaborador puesto que, él se va a encargar de una función específica y es necesario saber si va a poder lograrlo.
Actividades	Existen ocasiones en la gestión de cobranza, donde el colaborador encargado requiere de movilización hacia donde vive el socio deudor para poder negociar y llegar a un acuerdo de manera pacífica. No obstante, el recorrido que se debe hacer debe estar planificado por sectores y a veces se requiere de varios días. Por lo cual debe intervenir la opinión del colaborador y la disponibilidad de tiempo que se requiere para cada socio.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Días de morosidad - Cumplimiento de metas - Compromiso laboral
Tiempo	Inicia el 20 de septiembre del 2022 Finaliza el 24 de septiembre del 2022
Costo	\$20

Nota: estrategia de la dimensión oportunidades.

Tabla 23. Experiencia profesional

Experiencia profesional	
Dimensión AMO	Oportunidades
Objetivo	Preservar la experiencia profesional del colaborador para la retención del talento humano dentro de la COAC.
Área Responsable	Talento humano
Descripción	Los conocimientos adquiridos y nuevos que son invertidos por la COAC para sus colaboradores inmiscuyen el crecimiento del desempeño laboral, además, el colaborador garantiza los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución. Lo que conlleva, a asegurar que dicha inversión genere frutos dentro de la organización a través del crecimiento profesional, motivación y el desarrollo autónomo de habilidades.
Actividades	La COAC La Merced Ltda. Ambato, a través de las motivaciones, bonificaciones, reconocimientos y autonomía en las funciones promueve la satisfacción del colaborador, además, el enriquecimiento experiencial profesional permite al colaborador escalar más rápido de puesto dentro de la organización y su desempeño laboral contribuye a su permanencia en la organización.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">- Grado de formación profesional- Nivel de conocimientos adquiridos- Desempeño laboral- Satisfacción laboral
Tiempo	Inicia el 27 de septiembre del 2022 Finaliza el 30 de septiembre del 2022
Costo	\$0

Nota: estrategia de la dimensión oportunidades.

Fase III. Diseño de actividades – Plan de acción

Una vez definido el desarrollo estratégico se procedió a definir un plan de acción y un diagrama de Gantt. El plan de acción está constituido por la actividad de la estrategia, los recursos a utilizar, el plazo, los responsables de cada estrategia y el costo a incurrir por parte de la COAC La Merced Ltda. Ambato. El diagrama de Gantt establece un cronograma del plan de acción (ver tabla 24 e imagen 14).

Tabla 24. Plan de acción

	ACTIVIDAD	RECURSOS	INICIO DEL PLAZO	FIN DEL PLAZO	ÁREA RESPONSABLE	COSTO
HABILIDADES	Capacitación del liderazgo al personal que presenta mejores resultados en la COAC	Sala de reuniones de la COAC Refrigerios	3 de agosto del 2022	13 de agosto del 2022	Gerencia General Jefes de áreas	\$ 200,00
	Programas que incentiven el trabajo en equipo: convivencia	Área recreativa Insumos para actividades lúdicas recreativas	16 de agosto del 2022	20 de agosto del 2022	Talento humano	\$ 200,00
	Capacitación de servicio al cliente y solución de conflictos	Manual del servicio en instituciones privadas Conferencia	23 de agosto del 2022	27 de agosto del 2022	Talento humano Supervisores	\$ 350,00
MOTIVACIÓN	Reconocimiento a la puntualidad de la jornada laboral	Muro de reconocimiento Premio	30 de agosto del 2022	1 de septiembre del 2022	Talento humano Gerencia General Financiero	\$ 500,00
	Promoción de incentivos en la superación de metas establecidas por la COAC	Premio sorpresa	2 de septiembre del 2022	3 de septiembre del 2022	Talento humano Financiero Supervisores	\$ 100,00

	Creación de un ambiente de empatía y flexibilidad con respecto a la salud de los colaboradores	Coucher de liderazgo Sala de reuniones de la COAC Refrigerios	6 de septiembre del 2022	10 de septiembre del 2022	Talento humano Supervisores	\$ 5.000,00
OPORTUNIDADES	Priorizar el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la COAC	Sistema de capacitaciones Atención al cliente Calidad del servicio Productividad	13 de septiembre del 2022	17 de septiembre del 2022	Talento humano Gerencia General	\$ 85,00
	Participación en la toma de decisiones para el cambio de estructura organizacional	Buzón de quejas y sugerencias	20 de septiembre del 2022	24 de septiembre del 2022	Supervisores Gerencia General	\$ 20,00
	Preservar la experiencia profesional del colaborador para la retención del talento humano dentro de la COAC.	Diseño de indicadores de desempeño y satisfacción del personal de la COAC	27 de septiembre del 2022	30 de septiembre del 2022	Talento humano	\$ -

Elaborado por: Sánchez (2022)

Fase IV. Métricas de evaluación y control – Control y Feedback

Métricas de evaluación según la teoría AMO

Evaluación de las habilidades

Tasa de productividad del empleado

Este indicador permite evaluar la eficiencia que poseen los colaboradores en su área de trabajo y en función a sus actividades. Dicha tasa es calculada mediante los ingresos totales de la empresa y dividiéndolos entre la cantidad de empleados totales.

$$= \frac{\text{ingresos totales de la empresa}}{\text{cantidad total de empleados}} * 100$$

Ausentismo laboral

Así como se evidencia las ecuaciones aplicadas para evaluar la productividad de los colaboradores e identifican el grado de desempeño de los mismos. También, se requiere evaluar aspectos fundamentales del comportamiento en la institución. La puntualidad es uno de los valores que persigue la COAC La Merced Ltda. Ambato, y para ello se cuenta con un dispositivo de huella digital que registra la puntualidad de los colaboradores. Para determinar los días de ausentismo laboral se puede aplicar la siguiente formula:

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

Evaluación de la Motivación

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un factor fundamental en el cual influye en el consumidor a seguir adquiriendo los productos o servicios financieros. De esta forma, si el trabajador se siente satisfecho se lo evidenciará en la satisfacción del socio. Dichos resultados son elementos claves para el desarrollo organizacional y posterior crecimiento financiero.

$$= \frac{\# \text{ de usuarios satisfechos}}{\# \text{ total de usuarios del servicio}} * 100$$

Índice de competitividad empresarial

El índice de competitividad empresarial es un indicador utilizado para evaluar la *competitividad* mediante las alternativas de compensación. De esta forma, es establecido mediante la división del salario promedio de la empresa para el salario otorgado por la competencia a sus colaboradores, esto es referente del sector cooperativista financiero.

$$= \frac{\text{Salario promedio de la empresa}}{\text{Salario promedio de la competencia}}$$

Evaluación de las oportunidades

Formación experiencial

El indicador de formación experiencial basado en la capacitación permite observar el interés que poseen los colaboradores en adquirir conocimiento y ascender profesionalmente en la institución. Lo cual 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 a lugar a que el

colaborador no se encuentra motivado, por ende, insatisfecho con lo que realiza y el tiempo que lo dedica. De tal manera, afecta su desempeño laboral en la COAC.

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

Métricas de evaluación organizacional

Una vez aplicado el plan de mejoramiento del desempeño laboral basado en la propuesta de coaching ontológico en función a las dimensiones de la teoría AMO en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato, en el periodo 2022, es necesario evaluar la satisfacción de los colaboradores mediante indicadores que denotan el desempeño laboral. Entre indicadores que demuestran el desempeño laboral se encuentran basados en la productividad y son evaluados a través de la captación de nuevos socios, lo que permite medir si los colaboradores han cumplido o superado las metas de captación.

Captación de nuevos socios

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

La captación de nuevos socios permite verificar el cumplimiento o superación de metas establecidas por la COAC y a su vez se puede individualizar para determinar el colaborador más productivo. Otro indicador es la captación de inversiones, al igual que el anterior, mide el ingreso de recursos y la confianza que respalda la COAC. Asimismo, sucede con las ecuaciones de recuperación de cartera y otorgación de nuevos créditos.

Captación de inversiones

$$= \frac{\# \text{ inversiones actuales} - \# \text{ inversiones del mes pasado}}{\# \text{ inversiones del mes pasado}}$$

Recuperación de cartera

$$= \frac{\# \text{ de socios al día en los pagos}}{\# \text{ de notificaciones preventivas al socio}}$$

Otorgación de crédito

$$= \frac{\text{Monto de créditos otorgados} - \text{Monto de créditos presupuestado}}{\text{Monto de créditos presupuestado}}$$

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los referentes teóricos han anunciado que el desempeño laboral puede ser evaluado por las habilidades, motivación y oportunidades. Los ítems correspondientes al diseño de cada una de las dimensiones del modelo AMO fueron extraídas de escalas propuestas por los autores representativos de las 3 dimensiones habilidades, motivación y oportunidades. Del total de ítems propuestos se tomaron los que demostraron mayor significancia para el estudio.

El modelo AMO no se puede validar en su totalidad, dado que empíricamente pueden influenciar más factores en la percepción de los colaboradores. La perfección del modelo es complicada por sus variantes. Sin embargo, la aceptación y aplicación del constructo en varios estudios ha confirmado que los modelos son esquemas multidimensionales que contribuyen con claridad la conceptualización de las variables.

Los resultados fueron obtenidos a través del modelo estadístico de análisis factorial aplicado a la COAC La Merced. De esta forma, se determinó una correlación positiva del 82% entre las variables habilidades, motivación y oportunidades (AMO) y el desempeño laboral. Es decir, los colaboradores de la COAC perciben las dimensiones evaluadas como factores que mejoran el desempeño laboral.

La *dimensión de habilidades* mostró relación significativa con ciertos ítems, sin embargo, los ítems de sentimiento de felicidad al pertenecer a la cooperativa y el miedo de ser despedido no mostraron alta significancia en los coeficientes. Esto

induce a que los colaboradores por más comprometidos que se encuentren con la COAC no se sienten parte de ella, y el miedo de ser despedido no es un obstáculo que simbolice desarrollar sus habilidades en sus funciones.

En la *dimensión de motivación* se denotó que la relación con el ítem trabajar en la COAC provee de experiencia significativa para el currículo del colaborador y no es muy significativa, es decir, que el colaborador no se siente lo suficientemente motivado en las funciones que desempeña, y además considera que la experiencia en la COAC no es tan representativa como las expectativas que posee sobre la institución.

La *dimensión de oportunidades* explicó que el colaborador no siente que la COAC le brinda las oportunidades necesarias para mejorar sus habilidades de liderar su área. Finalmente, la *dimensión desempeño laboral* determinó un ítem con un coeficiente medio, lo cual, dedujo que los colaboradores no se sienten del todo motivados por la COAC y esto en efecto, se logró evidenciar en el desempeño laboral ineficiente o débil en ciertas áreas.

Recomendaciones

La aplicación teórica del modelo AMO ha identificado que debe ser evaluado de manera constante y sintetizado en el tipo de actividad económica de la empresa. Por lo tanto, se sugiere a la COAC La Merced Ltda. Ambato, que utilice este modelo para realizar un plan piloto de aplicación con el propósito de evaluar la consistencia interna del instrumento de evaluación.

La aplicación de estrategias de mejoramiento del desempeño laboral es un eje clave de la organización, puesto que, como se ha identificado, la constante rotación del personal y su insatisfacción ha hecho que las habilidades, motivación y oportunidades de los colaboradores no sean oportunas. Por lo tanto, las COAC del segmento 4 deben aplicar estrategias, pues poseen estructuras rotativas. Por tal

razón, es de vital importancia precautelar el factor humano desde la perspectiva AMO.

Se recomienda de acuerdo a la evaluación del factor de motivación que la empresa debe generar un sistema de incentivos y reconocimientos, puesto que, los colaboradores al tener un reconocimiento por los líderes de la organización pueden mejorar su desempeño laboral, con el punto de cubrir el comprometimiento hacia el cumplimiento de metas establecidas por la COAC.

Si bien es cierto, el problema identificado fue el bajo desempeño laboral del equipo de la COAC La Merced Ltda. Ambato, y para ello se ha propuesto un plan de coaching ontológico que engloba a las áreas de mejoramiento de habilidades, oportunidades, y motivación. El propósito de mejoramiento es generar cualidades de líderes internos, puesto que, un cambio de pensamiento de cada persona de la institución podrá generar el cumplimiento de metas, sin descuidar el factor de bienestar laboral, minimizando la explotación del personal.

REFERENCIAS

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de Gestión de Talento Humano*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Alhamami, N., Ismail, W., Kamarudin, S., & Abdullah, F. (2020). Linking Emotional Intelligence and Transformational Leadership to Job Performance in a Conflict-Stricken Environment. *Talent Development & Excellence, 12*(3s), 2153 - 2163.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.
- Alveiro, C. (2019). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de Futuro, 11*(1).
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Madrid 89: Elearning.
- 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.
- Anttila, E. (Octubre de 2014). *Components of organizational commitment: A case study consisting line managers from Finnish industrial company*. Obtenido de [Tesis de Maestría, University of Tampere]: https://core.ac.uk/display/250136334?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*. New York: Cornell University Press.
- Armijos, B., Bermúdez, A., & Mora, N. (septiembre de 2019). *Gestión de administración de los recursos humanos*. Machala, El Oro, Ecuador.
- 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>

- Asaloei, S., Wolomasi, A., & Werang, B. (2020). Work-related stress and performance among primary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 352~358.
- Beltrán, I., & Bou, J. C. (5 de febrero de 2018). Examinar el papel intermedio de las habilidades, la motivación y las oportunidades de los empleados para participar en la relación entre los paquetes de recursos humanos y el desempeño de los empleados. Castellón, España.
- Bestratén, M., Hernández, A., Luna, P., Nogareda, C., Nogareda, S., Oncis, M., y otros. (2008). *Ergonomía*. Madrid: Servicio de Ediciones y Publicaciones - INSHT.
- Bohrt, M. (diciembre de 2020). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Scielo*.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Bunge, M. (1983). *Epistemology & Methodology II: Understanding the World*. . Holanda: Reidel.
- Burga, G., & Wiese, S. (2018). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región de Lambayeque. Chiclayo, Perú.
- 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>
- Chacha, D., & Chimbolema, M. (Marzo de 2017). Modelo de selección de personal por competencia para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga en el area comercial. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.

- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F (México): McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Evaluación del desempeño humano*. México D.F, México: McGraw Hill.
- Chóez, M., & Vélez, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 88-107.
- Chong, S., Falahat, M., & Lee, Y. (2020). Emotional Intelligence and Job Performance of Academicians in Malaysia. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 69 -80.
- Colás, P., Reyes, S., & Conde, J. (2021). Validación de la escala multifactorial mixta de engagement educativo (EMMEE). *Annals of Psychology*, 37(2), 287–297.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Front. Psychol.*
- 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.equipostrytalento.com/noticias/2018/07/18/para-el-40-de-empleados-tener-un-buen-ambiente-laboral-es-lo-mas-relevante>.
- Daza, D., Porto, S., & Fang, Y. (2007). Importancia de la satisfacción laboral del trabajador en las organizaciones. Cartagena, Colombia.
- De la Cruz, I. (2018). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid (España), España: Aulamentor.
- Díaz, F., Mayorga, P., & Zurita, E. (2019). Valoración de la riqueza ambiental social y económica. *Inclusiones*, 74.
- 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.
- Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gainsjoms_1055 1..27. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1-27.
- El Heraldo. (19 de Octubre de 2020). Las entidades del sector financiero popular y solidario ratifican su posicionamiento mediante saldos en colocaciones, captación y emisión de préstamos. *El Heraldo*, págs. 1-2.

- 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#>
- Erazo, P., & Riaño, M. (2021). Felicidad en el trabajo en docentes oficiales de básica y media. *Revista Boletín Redipe*, 10(1), 349–371.
- Gamage, K., Perera, S., & Wijewardena, D. (2021). Mentoring and Coaching as a Learning Technique in Higher Education: The Impact of Learning Context on Student Engagement in Online Learning. *Education Sciences*, 11(10), 574.
- Gómez, R. (Marzo de 2018). *Evaluación de los factores de riesgos ergonómicos en el área de pelambre en la Empresa Curtiduría Zúñiga Hnos. en la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua*. Obtenido de [Tesis, Universidad Técnica de Cotopaxi]: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/4552>
- Guevara, G. (2020). *Ergonomía y salud en las organizaciones*. Obtenido de [Tesis, Universidad Peruana Cayetano Heredia]: <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/9007>
- Guzmán, G., Sánchez, W., Placencia, M., & Silva, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87-103.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- 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.
- INEC. (2016). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador*. Quito (Ecuador).
- International Cooperative Alliance; Cooperativas de las Américas. (2020). *Mapeo cooperativo: datos estadísticos*. Quito (Ecuador): ACI-UE.
- Jamaica, F. (Septiembre de 2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Bogotá, Colombia.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. (2013). Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.

- 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.
- Kim, K., Pathak, S., & Werner, S. (2015). ¿Cuándo benefician a los resultados las prácticas internacionales de mejora del capital humano? Una perspectiva de habilidad, motivación y oportunidad. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 46(7), 784 - 805.
- Kuorinka, I., Jonsson, B., A., K., Vinterberg, H., Biering, F., Andersson, G., y otros. (1987). Standardised Nordic questionnaires for the analysis of musculoskeletal symptoms. *Applied Ergonomics*, 18(3), 233-237.
- Leijdekkers, R. (9 de Febrero de 2017). The Employee as Active Consumer of HRM: Explaining Consumer Behaviour Using the AMO Theory. Netherlands, Estados Unidos.
- 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.
- López, B. (4 de Enero de 2019). *Pirámide de Maslow: Qué es y sus aplicaciones prácticas*. Obtenido de <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>
- Lozano, G., & Sánchez, G. (12 de Octubre de 2018). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las pyme españolas. Murcia, España.
- Madero, S. (11 de Septiembre de 2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Scielo*, 29.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.
- Marín, J., & Martínez, J. (Agosto de 2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Mendoza, P., Cruz, K., Rezabala, Y., & Saltos, W. (2021). ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE INCIDEN EL DESEMPEÑO LABORAL. CASO: CONSEJO DE LA JUDICATURA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ, ECUADOR. *ECA Sinergia*, 12(1), 111 - 125.
- Ministerio de Trabajo. (Julio de 2018). "Procurar la seguridad y salud en el trabajo es una obligación de todos los empresarios y una prioridad de esta cartera". Obtenido de Ministerio de Trabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2018/julio/procurar->

la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-es-una-obligacion-de-todos-los-empresarios-y-una-prioridad-de-esta-cartera-mintrabajo

- Molina, R., Galarza, I., Villegas, C., & López, P. (2018). EVALUACIÓN DE RIESGOS ERGONÓMICOS DEL TRABAJO EN EMPRESAS DE CATERING. *Turismo y Sociedad*, 23, 101-123.
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento. *Sapiens*, 43-57.
- 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>
- Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: el caso de Procter y Gamble*. Ohio (Estados Unidos): Babelcube.
- Obeidat, S., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Salud y seguridad en trabajo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/americas/temas/salud-y-seguridad-en-trabajo/lang--es/index.htm>
- 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.
- Pandza, J., Deri, L., Galambos, A., & Galambos, T. (2015). Two-factor Analysis of Employee Motivation at "Postal Traffic – Department in Novi Sad". *European Journal of Economic Studies*, 12.
- Pang, K., & Lu, C. (2018). Motivación organizacion, satisfacciín laboral de los empleados y desempeño organizacional: un estudio empírico de las empresas de transporte de contenedores en Taiwán. *Revista de Negocios Marítimos*, 36-52.
- Pastor, A. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos*. Lima, Perú.

- Peña, C., & Díaz, M. (Junio de 2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid, España.
- Peña, H., & Villón, S. (27 de Octubre de 2017). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. La Libertad, Santa Elena, Ecuador.
- Prieto, P. (2013). Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal. Medellín, Colombia.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33-51.
- Ramalho, L., Luiz, S., & Barbosa, L. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101.
- Rebolledo, A., Vásquez, M., López, J., & Barajas, M. (2018). *Las investigaciones posmodernas en las ciencias administrativas*. De México, México: Casia Creaciones.
- Rengifo, A. (13 de Marzo de 2020). *Síntomas musculoesqueléticos en el personal asistencial del CAP III Iquitos Essalud, utilizando el cuestionario nordico de kuorinka estandarizado*. Obtenido de [Tesis; Universidad Científica del Perú]: <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/977>
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238–255.
- Rincón, A., Pedraza, A., Gómez, B., & Piñeros, G. (2017). Liderazgo y coaching educativo. Chia, Cundinamarca, Colombia.
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Scielo*, 52-58.
- Rodríguez, J., Rodríguez, R., & Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>.
- 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-impresa/economia/el-70-del-clima-laboral-depende-de-los-lideres-1631618.html>

- Saavedra, L., Marín, V., & Palacios, C. (2018). Diseño de un plan de acción para reducir la carga física biomecánica en empresas del sector del calzado del Valle del Cauca. *Revista UIS Ingenierías*, 17(2), 241-252.
- San Antonio, T. (2016). La motivación en la empresa. Los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg. Cataluña, España.
- Sanin, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95-107.
- SENRES. (23 de Abril de 2015). Obtenido de <https://vlex.ec/vid/emitese-norma-tecnica-subsistema-581864438>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Servan, A., & Verástegui, L. (2019). Influencia del estrés en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(3), 21 - 55.
- Setiawati, T., & Ariani, I. (2019). Influence of Performance Appraisal Fairness and Job Satisfaction through Commitment on Job Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 133 - 151.
- Soto, C., & Inga, A. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 8(4), 95-117.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Strader, T., & Bryant, A. (enero de 2018). Oportunidades, habilidades y motivaciones para crear programas de análisis de datos. Iowa, Estados Unidos.
- Tejada, N., Gisbert, V., & Pérez, A. (2017). Metodología de estudio de tiempo y movimiento; introducción al GSD. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico*, 39-49.
- Triola, M. (2009). *Estadística*. México: Pearson Education.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (abril de 2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

- Veintimilla, J., & Velasquez, P. (19 de marzo de 2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. Latacunga, Tungurahua, Ecuador.
- 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>
- Witworth, L. (2007). *Co Active Coaching: Business, Transforming Live.* Los Angeles, California, Estados Unidos.
- Wright, B., & Davis, B. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 70-90.
- 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>.

Apéndice 1. Encuesta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

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

OBJETIVO: Evaluar el desempeño de los trabajadores según sus habilidades, motivación y oportunidades que se propone la gestión del talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito La Merced Ltda. Ambato.

INSTRUCCIONES:

- Solo puede elegir una alternativa en cada pregunta.
- El tiempo de duración es de 10 minutos

1. Indique el grado de frecuencia del factor de mejora de habilidades para incrementar el desempeño laboral (1= Nunca, 5= Siempre).

Habilidades		1	2	3	4	5
1	Logro hacer frente a las dificultades de mi trabajo					
2	Puedo proponer soluciones a un problema					
3	Puedo cumplir con mi trabajo sin ningún inconveniente					
4	Poseo experiencia suficiente					
5	Logro cumplir con mis metas					
6	Cumplo con las exigencias laborales					

2. Indique el grado de frecuencia del factor de motivación para incrementar el desempeño laboral (1= Nunca, 5= Siempre).

Motivación		1	2	3	4	5
7	Estoy feliz en esta cooperativa					
8	Tengo miedo de dejar mi trabajo					

9	Debo ser siempre fiel a mi organización					
10	Permanecer en mi organización es tanto una necesidad como un deseo					
11	Saltar de una organización a otra me parece poco ético					
12	Debo ser leal al permanecer en esta organización					
13	Aunque recibiera una oferta mejor de trabajo, sería difícil dejar mi empleo					
14	Los incentivos o recompensas son importantes para mi					

3. Indique el grado de frecuencia del factor de oportunidad para incrementar el desempeño laboral (1= Nunca, 5= Siempre).

Oportunidad		1	2	3	4	5
15	Poseo autonomía en mi trabajo					
16	Tengo libertad para realizar mi trabajo					
17	Puedo mejorar mi perfil laboral					
18	Tengo la oportunidad de ejercer liderazgo y asumir retos					
19	Puedo escalar dentro de mi organización					

Gracias por su tiempo.

Apéndice 2. Validación de expertos - Experto 1

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

Plan de mejoramiento del desempeño laboral basado en la propuesta de coaching ontológico en función a las dimensiones de la teoría AMO en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. Ambato, en el periodo 2022.

Datos Personales del Especialista

Nombres y Apellidos: Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

Grado académico (área): Ingeniero de Empresas – Abogado – Magister en Administración de Empresas – Doctor (c) en Ciencias Sociales mención Gerencia

Experiencia en el área: Gestión del Talento Humano, Gestión Empresarial, Docencia y Gestión Universitaria. 10 años.

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			
Observaciones:			

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

Valoración de la propuesta

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de lapropuesta	X				
Claridad de laredacción (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					

MA: Muy aceptable; **BA** Bastante aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Poco aceptable; **I:** Inaceptable

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



Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

Apéndice 3. Validación de expertos - Experto 2

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

Plan de mejoramiento del desempeño laboral basado en la propuesta de coaching ontológico en función a las dimensiones de la teoría AMO en la Cooperativa de Ahorro Crédito La Merced Ltda. Ambato, en el periodo 2022.

Datos Personales del Especialista

Nombres y Apellidos: Kléver Armando Moreno Gavilanes
Grado académico (área): PhD en Ciencias Económicas Empresariales
Experiencia en el área: Docente Agregado tres en la Universidad Técnica de Ambato; 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 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			
Observaciones:			

Valoración de la propuesta

Crterios	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					

MA: Muy aceptable; **BA** Bastante aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Poco aceptable; **I:** Inaceptable

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



Firmado electrónicamente por:

**KLEVER ARMANDO MORENO
GAVILANES**

Kléver Moreno Gavilanes, PhD