



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PYMES

PROYECTO DE GRADO No. II

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y CULTURAL DE LAS COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

AUTORES:

**PAMELA SÁNCHEZ
LUIS ILLAPA
PABLO VÁSQUEZ**

Latacunga, Octubre del 2011

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo, y compañía en las diferentes etapas de mi vida, algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer estas palabras, quiero darles las gracias por formar parte de mí en especial agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida, a mis compañeros quienes me apoyaron en este nuevo reto incondicionalmente y a mis maestros por impartirnos sus enseñanzas y enriquecer mis conocimientos.

PAMELA

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor incondicional, quien con su luz iluminó mi camino y de esta manera guió mis pasos y me ayudó a extraer lo mejor de la vida

A mi madre, por su amor y paciencia durante esta espera, para culminar un peldaño más de mi vida profesional

A los compañeros que me acompañaron y ayudaron para salir victorioso y que durante este lapso de tiempo aprendí a considerarlos y a estimarlos.

A todos mis profesores que desde un inicio han sido mi mayor ejemplo de superación en la vida y que fueron el pilar fundamental de apoyo a mis conocimientos.

A mi querido padre que siempre ha estado en mi compañía apoyándome y aconsejándome para ser mejor en la vida.

A mi linda esposa Isabel por tener toda la paciencia de la vida y me ha comprendido en todo lo que me ha hecho falta para triunfar en la vida

LUIS

AGRADECIMIENTO

La presente tesis es un esfuerzo en el cual participaron todas aquellas personas que directa o indirectamente me apoyaron y me dieron ánimo en los momentos más difíciles.

Agradezco a Dios por llenarme de dicha y bendiciones en este nuevo proyecto de vida que hoy empiezo.

Agradezco a lo más maravilloso que puedo tener en mi vida, a mis padres, sin ellos esto no podría ser una realidad.

Agradezco a mis hermanas quienes son un pilar fundamental en nuestras vidas y por quienes luchamos día a día para que sean mejores y puedan triunfar en la vida.

Agradezco a una persona especial quien me ha venido apoyando en las buenas y en las malas, y que sin ella esto tampoco sería una realidad.

Agradezco a mis maestros y amigos por su disposición y ayuda brindada.

A TODOS ELLOS, MUCHAS GRACIAS..!!!

PABLO

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi familia que gracias a sus consejos y palabras de aliento crecí como persona; a mi madre por no escatimar esfuerzos para lograr lo que tanto anhelé y ser el pilar fundamental de mi vida; a mis hermanos por su apoyo, confianza y amor; a mi padre que desde el cielos está guiando mis pasos y me está bendiciendo.

PAMELA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia querida, por ser ella quien me escucha y me apoya incondicionalmente en los momentos difíciles y disfruta conmigo estos logros en la vida.

LUIS

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico con mucho amor y cariño, primero a Dios por darme la oportunidad de vivir y haberme regalado una familia maravillosa.

Se lo dedico a mis padres por haberme dado la vida y en especial a ti papá por todo tu apoyo y paciencia, por creer en mí y empujarme a ser mejor cada día, de la misma manera a ti mamá por cobijarme con tu amor, con tus consejos y con tus cuidados, nunca me cansare de decir que son lo más lindo de mi vida y mi ejemplo a seguir.

A mis hermanas, las quiero mucho, espero que esto pueda ser un impulso para que ustedes puedan seguir en su preparación y salgan adelante como todos nosotros lo deseamos.

Paola, que le puedo decir, muchas gracias por todo este tiempo, por habernos conocido, por compartir tantas cosas y por vivir todo lo que hemos vivido. Hoy es un día especial en los cuales una vez más esta a mi lado y más en este momento que es tan importante para mí. Solo quiero darle las gracias por toda esa fuerza y paciencia que ha tenido conmigo para que yo pueda continuar en este camino, recuerde que siempre será muy importante para mí.

A todos ustedes mil gracias, y recuerden que hoy día cosecho el fruto de lo que algún día logré sembrar.

PABLO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
<u>CAPÍTULO I</u>	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA	1
1.2. ANTECEDENTES	1
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	2
1.4. OBJETIVO GENERAL	3
1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4.2. METAS	4
1.4.3. HIPÓTESIS	4
1.4.4. VARIABLES	4
1.4.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	4
1.4.4.2. VARIABLES DEPENDIENTES	4
 <u>CAPÍTULO II</u>	 5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	5
2.1.1. DEFINICIONES	5
2.1.2. CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	6
2.1.3. ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	7
2.1.3.1. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN	7
2.1.3.2. ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	7
2.1.3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	8
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	8
2.2.1. DEFINICIÓN	8
2.3. LOS VALORES ORGANIZACIONALES	9
2.3.1. DEFINICIÓN	9
2.4. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	10

	Pág.
2.4.1. DEFINICIÓN	10
2.5. SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES	12
2.6. TIPOS DE CULTURA	14
2.6.1. CULTURA PREDOMINANTE	14
2.6.2. CULTURA ACTUAL	14
2.7. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.8. MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.9. COMUNICACIÓN DE LA CULTURA	20
 <u>CAPÍTULO III</u>	 21
3. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.	21
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
3.2. POBLACIÓN	23
3.3. MUESTRA	24
3.4. DISEÑO DE LAS ENCUESTAS.	25
3.4.1. CUESTIONARIO PARA UN DIAGNÓSTICO POR CRITERIO DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL.	25
3.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	25
3.6. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	25
 <u>CAPÍTULO IV</u>	 98
4. ESTRATEGIAS PARA MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	98
4.1. EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA EN LAS PERSONAS	98
4.2. ESTRATEGIAS A APLICAR PARA MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	100

	Pág.
<u>CAPÍTULO IV</u>	102
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
5.1. CONCLUSIONES	102
5.2. RECOMENDACIONES	103
 ANEXO 1	 104
CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL	
ANEXO 2	135
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	
ANEXO 3	157
INVENTARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
BIBLIOGRAFÍA	164

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA QUE SON CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.	24
CUADRO N° 2 CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”	26
CUADRO N° 3 PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”	31
CUADRO N° 4 INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”	34
CUADRO N° 5 CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA “COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”	37
CUADRO N° 6 PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES “COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”	41
CUADRO N° 7 INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”	43
CUADRO N° 8 CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA “COOPERATIVA CACPECO”	46
CUADRO N° 9 PUNTAJE DE LOS FACTORES “COOPERATIVA CACPECO”	50

	Pág.
CUADRO N° 10	52
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CACPECO”	
CUADRO N° 11	55
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA COOPERATIVA CODESARROLLO	
CUADRO N° 12	59
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES “COOPERATIVA CODESARROLLO”	
CUADRO N° 13	61
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CODESARROLLO”	
CUADRO N° 14	64
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA COOPERATIVA EL SAGRARIO	
CUADRO N° 15	68
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES “COOPERATIVA EL SAGRARIO”	
CUADRO N° 16	70
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA EL SAGRARIO”	
CUADRO N° 17	73
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA “COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO”	
CUADRO N° 18	77
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES “COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO”	
CUADRO N° 19	79
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”	

	Pág.
CUADRO N° 20	82
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA “COOPERATIVA OSCUS”	
CUADRO N° 21	86
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES “COOPERATIVA OSCUS”	
CUADRO N° 22	88
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA OSCUS”	
CUADRO N° 23	92
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA “COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”	
CUADRO N° 24	94
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA	
CUADRO N° 25	96
CUADRO COMPARATIVO DEL INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO N° 1 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”	27
GRÁFICO N° 2 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”	28
GRÁFICO N° 3 POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”	29
GRÁFICO N° 4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”	32
GRÁFICO N° 5 ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”	35
GRÁFICO N° 6 RESUMEN DEL ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”	36
GRÁFICO N° 7 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”	38
GRÁFICO N° 8 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”	39
GRÁFICO N° 9 POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN “COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”	40

	Pág.
GRÁFICO N° 10 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA “COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”	42
GRÁFICO N° 11 ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”	44
GRÁFICO N° 12 RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”	45
GRÁFICO N° 13 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CACPECO”	47
GRÁFICO N° 14 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CACPECO”	48
GRÁFICO N° 15 POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN “COOPERATIVA CACPECO”	49
GRÁFICO N° 16 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA “COOPERATIVA CACPECO”	51
GRÁFICO N° 17 ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CACPECO”	53
GRÁFICO N° 18 RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CACPECO”	54
GRÁFICO N° 19 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CODESARROLLO”	56

	Pág.
GRÁFICO N° 20 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CODESARROLLO”	57
GRÁFICO N° 21 POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN “COOPERATIVA CODESARROLLO”	58
GRÁFICO N° 22 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA “COOPERATIVA CODESARROLLO”	60
GRÁFICO N° 23 ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CODESARROLLO”	62
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRÁFICO N° 24	63
RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CODESARROLLO”	65
GRÁFICO N° 25 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA EL SAGRARIO”	66
GRÁFICO N° 26 DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA EL SAGRARIO”	67
GRÁFICO N° 27 POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN “COOPERATIVA EL SAGRARIO”	69
GRÁFICO N° 28 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA “COOPERATIVA EL SAGRARIO”	71
GRÁFICO N° 29 ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA EL	

	Pág.
SAGRARIO”	
GRÁFICO N° 30	72
RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA EL SAGRARIO”	
GRÁFICO N° 31	74
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO”	
GRÁFICO N° 32	75
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO”	
GRÁFICO N° 33	76
POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN “COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO”	
GRÁFICO N° 34	78
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA “COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO”	
GRÁFICO N° 35	80
ESTILOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”	
GRÁFICO N° 36	81
RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”	
GRÁFICO N° 37	83
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA OSCUS”	
GRÁFICO N° 38	84
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA OSCUS”	
GRÁFICO N° 39	85
POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	

	Pág.
“COOPERATIVA OSCUS” GRÁFICO N° 40 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA “COOPERATIVA OSCUS”	87
GRÁFICO N° 41 ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA OSCUS”	89
GRÁFICO N° 42 RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL “COOPERATIVA OSCUS”	90
GRÁFICO N° 43 GRÁFICO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA “COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”	93
GRÁFICO N° 44 GRÁFICO COMPARATIVO DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA	95
GRÁFICO N° 45 GRÁFICO COMPARATIVO DEL INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA	97
GRÁFICO N° 46 GRÁFICO DESEMPEÑO COTIDIANO	101

CAPÍTULO I

6. INTRODUCCIÓN

6.1. DEFINICIÓN DEL TEMA

La presente investigación tiene como título “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y CULTURAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA”

6.2. ANTECEDENTES

El presente proyecto parte de la necesidad de investigar cómo se encuentran las organizaciones, en especial las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga, para lo cual se hará un diagnóstico organizacional de las mismas, también, a través de este proyecto pretendemos proporcionar una amplia información sobre otros contextos para los cuales es necesaria esta herramienta como es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

Por medio de la investigación recopilaremos una serie de teorías que estudien y establezcan las características más importantes de este diagnóstico, es frecuente que se denomine "diagnóstico" a lo que no pasa de ser una mera recopilación de opiniones y de actitudes de la gente. Esto se debe a la falta de una teoría explicativa sobre el funcionamiento de las organizaciones. Las acciones que se toman sobre esta base tienen en el mejor de los casos un efecto favorable sólo transitorio.

6.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Todas las empresas requieren de un análisis situacional de las diferentes áreas que la conforman, el diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas que laboran en una entidad financiera como lo son las cooperativas de ahorro y crédito de un sector del país, que se interesan en plantear soluciones a situaciones con gran nivel problemático o conflictivo, sometiéndoles a un auto análisis, que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Latacunga; de la misma manera el diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que deberían manejar las cooperativas, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ellas.

Así mismo, investigaremos acerca de la cultura organizacional ya que esta es una forma común de pensar de todos los empleados y esto produce una forma de acción habitual. Normalmente estas creencias o valores compartidos no son claros sino implícitos.

Para lograr una fuerza de trabajo en el futuro, se lo deberá formar con empleados que sean independientes y que los mismos se encuentren acostumbrados al cambio, ya que este cambio no se lo puede detener, para esto a los empleados se los deberá preparar con el desarrollo de nuevas habilidades para enfrentar nuevos retos.

La tarea de las organizaciones será, el fortalecer a su potencial humano, para que cada uno de estos posea su propio liderazgo, ya que si no lo tienen, simplemente no tendrán el carácter para dirigir, controlar y delegar actividades y trabajos.

Esta práctica es de gran importancia para las cooperativas, ya que da la posibilidad de detectar cualquier problema y darle una solución por parte de los que estén involucrados en éste, así mismo, modificándolos ayudará a mejorar el desempeño laboral y/o el ambiente de trabajo dentro de las organizaciones.

6.4. OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico organizacional y cultural de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga, para el mejoramiento de la gestión administrativa.

6.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer las bases teóricas de la gestión y la cultura organizacional, que servirán de sustento para el desarrollo de la tesis.

Realizar el diagnóstico organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito bajo el régimen de la Superintendencia de Bancos y Seguros a fin de determinar su situación actual.

Realizar el diagnóstico de la cultura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito bajo el régimen de la Superintendencia de Bancos y Seguros a fin de determinar su situación actual.

Establecer las estrategias para mejoramiento de la gestión administrativa.

6.4.2. METAS

Informe del diagnóstico organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros en el primer mes de iniciado la investigación.

Informe del tipo de cultura predominante en las cooperativas de ahorro y crédito en el segundo mes de iniciado la investigación.

Implementar estrategias para mejoramiento de la gestión administrativa.

6.4.3. HIPÓTESIS

El conocimiento organizacional y cultural de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga, permitirán el mejoramiento de la gestión administrativa.

6.4.4. VARIABLES

6.4.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

El conocimiento organizacional y cultural de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga.

6.4.4.2. VARIABLES DEPENDIENTES

El mejoramiento de la gestión administrativa.

CAPÍTULO II

7. MARCO TEÓRICO

7.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL¹

7.1.1. DEFINICIONES

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

7.1.2. CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL²

¹ BECKHARD, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- 1.** Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
- 2.** El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- 3.** El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- 4.** También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- 5.** El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

² PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

7.1.3. ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

7.1.3.1. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN

La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.

La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

7.1.3.2. ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

El almacenamiento apropiado de los datos.

El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

7.1.3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL³

7.2.1. DEFINICIÓN

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar)

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A

³Wendell, F y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). [México](#). Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

7.3. LOS VALORES ORGANIZACIONALES

7.3.1. DEFINICIÓN

Los valores pueden definirse como todo aquello que es deseable o que interesa a un sujeto en función de su carácter hedonista o por su concepción de satisfacer una necesidad que influye en su conducta de elección. Esto implica la evaluación específica del objeto valorado, así como el criterio en función del cual se realizan evaluaciones. Los valores definen, por tanto, lo que se acepta o se rechaza, lo que es correcto y lo que es erróneo, lo que es deseable y lo que es indeseable en el comportamiento de un grupo.

Los valores constituyen una parte fundamental de la personalidad de los individuos, pero existen de tal forma que los individuos pueden clasificarlos, particularizarlos y jerarquizarlos, lo que implica la existencia de sistemas de valores para fundamentar y motivar ciertos comportamientos. El sistema de valores de la persona le sirve como guía general de conducta.

7.4. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

7.4.1. DEFINICIÓN

Cada individuo tiene algo que los psicólogos llaman "personalidad". Esta está compuesta por una serie de características relativamente permanentes y estables. De la misma forma, las organizaciones también tienen una personalidad a la que se llama cultura.

El termino cultura organizacional lo utilizamos para referirnos a un sistema de significados compartidos. Las organizaciones tienen culturas que dictan cómo deben comportarse sus miembros. Así como las tribus tienen reglas y tabúes que dictan la forma en la que los miembros actúan, en las empresas existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han ido evolucionando y determinan, en mayor o menor grado, qué ven los empleados y cómo responden. Al enfrentar un problema, la cultura organizacional restringe lo que los empleados pueden hacer al sugerir la forma correcta para conceptualizar, definir, analizar y resolver el problema.

Esta definición de la cultura implica varias cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura de la organización, basándose en lo que ven o escuchan dentro de la empresa. Y, aun cuando los individuos puedan tener antecedentes distintos o trabajar en diferentes niveles dentro de la compañía, tienden a describir la cultura de la misma en términos similares. Este es el aspecto compartido de la cultura. En segundo lugar, la cultura organizacional es un término descriptivo. Se ocupa de cómo perciben los miembros a la organización, no si les gusta o no. Es descriptiva más que evaluativa.

Aunque en la actualidad no se cuenta con un método definitivo para medir la cultura de una organización, investigaciones preliminares sugieren que las culturas pueden analizarse al evaluar la calificación de una organización en diez características, estas han sido identificadas como:

Identidad de los miembros: Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo, experiencia de campo o profesional.

Énfasis de grupo: Grado en que las actividades laborales se organizan alrededor de grupos más que de individuos.

Enfoque en las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en consideración el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización.

Integración de unidades: Grado en que, en las unidades dentro de la organización, se fomenta el funcionamiento coordinado o interdependiente.

Control: Grado en que las reglas, reglamentos, y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.

Tolerancia a riesgos: Grado en que se alienta a los empleados a ser emprendedores e innovadores y a asumir riesgos.

Criterios de recompensas: Grado en que recompensas como los incrementos de salario y las promociones se asignan sobre la base de un criterio de desempeño de los empleados, en vez de sobre la antigüedad, el favoritismo u otros factores no relacionados con el desempeño.

Tolerancia a conflictos: Grado en que se alienta a los empleados a enfrentar sus conflictos y críticas abiertamente.

Orientación a medios y fines: Grado en que la gerencia hace énfasis en resultados de salidas, más que en las técnicas y los procesos utilizados para obtener dichos resultados.

Enfoque de sistemas abiertos: Grado en que las organizaciones observa y responde a los cambios en el entorno externo.

7.5. SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES

Una subcultura organizacional existe cuando algunos de los integrantes de la organización, comparten ciertos valores, premisas y normas. Las subculturas se generan por varias razones:

Diferencias nacionales: Las diferencias entre los países pueden describirse según las siguientes dimensiones:

- Distancia del poder
- Elusión de la incertidumbre
- Individualismo
- Masculinidad
- Dinamismo confuciano

Diferencias en el país:

- Región geográfica
- Origen étnico
- Otras subculturas

Diferencias industriales: Las organizaciones industriales se comparan mediante las dimensiones:

- Orientada al empleado, consecución de objetivos
- Parroquiano, clase de trabajo que realizan o con su profesión.
- Sistema abierto, varias personas a gusto
- Sistema cerrado, tipo de persona específico

Control Flexible, reglas y tácticas

Diferencias ocupacionales: Ocurre cuando las subculturas suelen reflejar especialidades de negocios o funciones, las prácticas de socialización ocupacional pueden ser fuentes de adoctrinamiento cultural.

Repercusiones de las subculturas organizacionales

Existen varias consecuencias en las que las subculturas dentro de una organización tienen efecto, enunciaremos algunos problemas:

Cultura organizacional sólida: Ocurre cuando los elementos culturales más observables proyectan un mensaje congruente y único, gerentes y empleados comparten un estilo de comportamiento común, normas y los resultados se miden de la misma manera, provoca pautas de comportamiento predecibles y específicas.

En una organización monolítica: Una subcultura de mayoría única, determina la cultura organizacional y se espera que los integrantes de otras culturas o subculturas adopten las normas y los valores de la mayoría.

Subculturas múltiples: Una organización plural posee una organización más heterogénea, las normas aún son las de la cultura predominante, pero los miembros de otros antecedentes culturales cumplen diversas laborales en todos los niveles de la organización, se aceptan las diferencias culturales.

Una organización multicultural es la que cuenta con una fuerza laboral que representa la mezcla completa de las culturas que se

encuentran en la población en general y que se comprometen a utilizar ampliamente estos recursos humanos.

7.6. TIPOS DE CULTURA

Dentro de los tipos de cultura organizacional mencionamos los siguientes:

7.6.1. CULTURA PREDOMINANTE

Es aquella cultura que nos muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización, cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

7.6.2. CULTURA ACTUAL

En la cultura actual se refleja problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante, porque no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

7.7. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura cumple numerosas funciones en cualquier organización, una de esas funciones es que transmite un sentido de cohesión a los

miembros, a mayor éxito de la organización, mayor será la cohesión y el anhelo por ingresar y permanecer en ella.

Hay un dicho que dice que “todos quieren ser parte de las organizaciones importantes y exitosas”.

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización.

En primer lugar, cumple la función de:

Definir los límites: Marca la diferencia entre una organización y otra.

Transmite un sentido de identidad a sus miembros: Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.

Incrementa la estabilidad del sistema social puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados, identificarse y auto clasificarse, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

Es un mecanismo de control: Que permite señalar las reglas del juego, definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos ya son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

La acción primordial de la función de la cultura no puede ser otra que la de “guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”. Para ello se toman las siguientes tipologías, brindadas por Enrique Javier Díez Gutiérrez

Función epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.

Adaptativa: Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”.

Legitimadora: Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

Instrumental: Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

Reguladora (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno

estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

Motivadora: Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

Simbólica: Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Existen diferentes funciones de la cultura organizacional, una puede ser absolutamente reguladora, motivadora, simbólica o a la vez se puede combinar una con otra o una a la vez.

7.8. MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Aun cuando el espectro es sin duda más amplio de lo que aquí les menciono, es importante que desde la comunicación organizacional se entiendan dos cosas:

1. Que uno de sus retos estratégicos de primer nivel es la gestión de la cultura organizacional, lo cual implica comunicarla y apropiarla entre los empleados de la empresa.

2. Que aun cuando existen diferentes maneras de evaluar el estado de la cultura, hay una serie de indicadores que pueden contribuir a determinar la fotografía de la misma en un momento dado. Por ahora podemos mencionar cinco indicadores, con índices que de acuerdo al modelo que manejamos, se generarían en una escala porcentual. Cada indicador está referido a un componente o dimensión de la cultura organizacional.

Indicador de dominancia de creencias: Las creencias son convicciones fuertes que resultan de la interacción de los empleados con la empresa en múltiples escenarios y en múltiples hitos. Frente a ellas, el empleado cree que son verdad. Yo creo que en la empresa los empleados ascienden por meritocracia, por ejemplo. Una investigación preliminar, preferiblemente cualitativa, debe identificar las creencias esenciales a la vida de la organización. Una investigación cuantitativa permitirá establecer cuáles, entre todas ellas, están más afianzadas o ejercen dominancia frente a las restantes.

Indicador de dominancia del estilo comunicativo: El estilo de comunicación de la empresa es un fuerte motor y dinamizador de la cultura, pero también depende de ella. Hacen parte de proceso cíclico. Estas y otras características del estilo de comunicación deberán ser identificadas en una investigación cualitativa, mientras que la cuantitativa, nuevamente, apuntará a resolver la duda sobre cuál de ellas se ha afianzado más sólidamente entre los empleados de una empresa

Indicador de importancia, tenencia y pertenencia de valores y principios: Los fundamentos éticos del comportamiento de la empresa y sus empleados giran alrededor de los valores y principios. En una organización se respeta siempre la opinión de los empleados, así ella vaya en contra de lo que piensan las directivas, por ejemplo. Una vez se han identificado o validado, será el reto del comunicador establecer:

1. Qué tan importante es cada uno de los valores.
2. En qué grado los empleados consideran que ellos se comportan de esa manera.

3. En qué grado los empleados consideran que sus demás compañeros de trabajo han asumido un comportamiento orientado a esa dirección.

Indicador de importancia e influencia de mitos y ritos: Los rituales constituyen un elemento vital de la vida organizacional pues alrededor de ellos se generan espacios simbólicos que representan aquello que la empresa desea destacar o promover. La celebración de los 100 años de la organización hace parte de dichos ritos. Los mitos por su parte constituyen leyendas no comprobadas (muy ligadas a la vida de los héroes) que se posicionan en el imaginario de los empleados, pudiendo ser favorables o desfavorables a las necesidades de la compañía.

Indicador de importancia e influencia de los héroes y heroínas: Toda organización cuenta con su propia legión de héroes y heroínas. Aquellas personas que por su inteligencia, creatividad, sagacidad, contribuyeron a propiciar, resolver, gestionar, incidir, sobre los grandes hitos en la vida de la empresa. También será necesario, al igual que se hizo con los mitos y ritos, determinar qué tan importantes son cada uno de ellos para los empleados, y cuál es el grado de influencia que sus conductas, pensamientos, posturas, recuerdos, tienen sobre el comportamiento de la organización.

7.9. COMUNICACIÓN DE LA CULTURA

Tengan presente que las organizaciones constituyen una coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional producto de una adquisición, en donde entra en juego una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

La gerencia debe analizar su estructura, sistemas administrativos, a fin de determinar si estos están adaptado a los requerimientos que el presente requiere y tomar las medidas correctivas necesarias.

CAPÍTULO III

8. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.

8.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Una organización existe, cuando dos o más personas se juntan, para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.⁴

En base al pensamiento anterior, se debe destacar que el logro de los objetivos comunes, solo se pueden concretar si las personas que interactúan en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en las mismas, actuando de manera armónica con normas, valores, estilos de comunicación y sobre todo con liderazgo.

La cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si se ha desarrollado de manera adecuada, caso contrario constituye una de las mayores debilidades, es por ello que al presentarse la cultura organizacional como una debilidad, las organizaciones, deben iniciar programas y planes que cambien los elementos culturales, que impiden que el personal logre identificarse con las cooperativas.

Hoy en día las cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la ciudad de Latacunga y que son avaladas y controladas por la superintendencia de compañías son siete, las mismas que

⁴ Chiavenato P. 1994 P.P 36.

llevaremos a cabo un estudio del problema organizacional, sin embargo cada una de estas cooperativas tienen sus propios valores y formas de cultura organizacional, definiéndose estas culturas como su huella digital.

De las siete cooperativas de ahorro y crédito antes mencionadas tomaremos el ejemplo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpeco, cuya misión es: la de “Entregar soluciones financieras, para contribuir al desarrollo económico y social del ser humano con productos y servicios de calidad, alineados a una cultura de preservación del medio ambiente con la participación proactiva de nuestros colaboradores”, partiendo de la misión que es la razón de ser de la cooperativas, nos damos cuenta que las otras cooperativas de igual forma tienen un lineamiento en sus misiones de apalancamiento financiero a la población de la ciudad de Latacunga, llevándonos así al desarrollo económico y social.

Es así que las seis cooperativas restantes, teniendo el lineamiento de apoyo al desarrollo económico y social, por lo general no desarrollan las mismas culturas y por consiguiente el clima organizacional, difiere uno del otro, las creencias, el lenguaje, los ritos, los valores y doctrinas son totalmente distintas, de igual forma no se aplica el liderazgo, que es fundamental para toda organización y para cumplir con los objetivos trazados.

Es por eso que el planteamiento del problema se ve enfocado principalmente al estudio del comportamiento organizacional de las diferentes personas que laboran en las cooperativas de ahorro y crédito, para poder definir el problema organizacional dar una posible solución al problema en las cooperativas de ahorro y crédito que

funcionan en la ciudad de Latacunga y que son controladas por la Superintendencia de Bancos.

El personal que labora en estas cooperativas, se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación de personal, el choque entre los valores de la Institución y los valores individuales del personal, todo esto genera un descontento, que lógicamente repercute a los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios y esto produce que el personal disminuya su eficacia en sus labores cotidianas, en el común de los casos se tornan apáticos ante lo que sucede en las cooperativa, afectando directamente la calidad del servicio.

8.2. POBLACIÓN

La población para nuestra investigación son todas las personas que pertenecen a las siete cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la ciudad de Latacunga y que son controladas por la Superintendencia de Bancos como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 1
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE
LATACUNGA QUE SON CONTROLADAS POR LA
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

NUMERO	NOMBRE	CALIFICADORA	CALIFICACIÓN	LUGAR
1	29 DE OCTUBRE	HUMPHREYS S. A.	A	LATACUNGA
2	9 DE OCTUBRE	BANK WATCH RATINGS	B+	LATACUNGA
3	CACPECO	HUMPHREYS S.A.	AA-	LATACUNGA
4	CODESARROLLO	MICROFINANZAS SRL	BBB	LATACUNGA
5	EL SAGRARIO	HUMPHREYS S. A.	A+	LATACUNGA
6	OSCUS	MICROFINANZAS SRL	A+	LATACUNGA
7	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	PCR PACIFIC S.A.	BB-	LATACUNGA

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

8.3. MUESTRA

El universo del personal que labora en las diferentes cooperativas es de 175 personas, en un primer momento la intención fue realizar un censo que incluya a todo el personal, para lograr este cometido nosotros entregamos cuestionarios de 120 preguntas, para realizar un diagnóstico por criterios de excelencia organizacional, un cuestionario de 315 preguntas, para un diagnóstico organizacional en todas las áreas y por último un cuestionario de 120 preguntas para realizar el inventario de cultura organizacional.

Sin embargo por diferentes factores, entre ellos la desconfianza, la falta de tiempo para llenar los cuestionarios solo logramos que nos contesten 95, siendo así el 54% del total de la población la que nos colaboró en la investigación.

8.4. DISEÑO DE LAS ENCUESTAS.

Para la presente investigación se utilizarán tres encuestas que nos ayudarán a determinar un diagnóstico por criterio de excelencia organizacional, un cuestionario para un diagnóstico organizacional en todas las áreas y un cuestionario para realizar un inventario de la cultura organizacional.

8.4.1. CUESTIONARIO PARA UN DIAGNÓSTICO POR CRITERIO DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL.

El modelo de cuestionario por ser tan amplios lo hemos considerado en el anexo 1, 2 y 3.

8.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada a través de los tres cuestionarios a las 95 personas de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito se decodificó, para poder procesar y entender a través de varios cuadros o diagramas, para su mejor interpretación.

8.6. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos de las calificaciones del 54% de la población han sido procesados y hemos obtenido en primera instancia un cuadro comparativo de los diferentes criterios de excelencia en donde se ubican en promedio las diferentes cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Latacunga.

CUADRO N° 2
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”

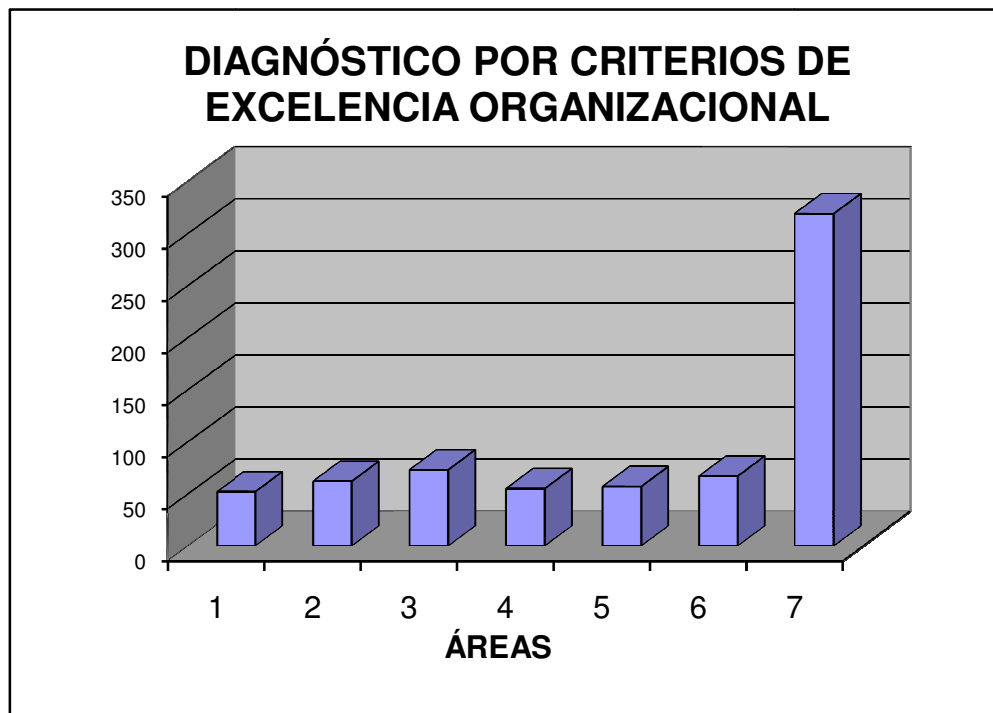
CALIFICACIÓN COMPARATIVA			
	CRITERIO	PUNTOS	MÁXIMO
		POSICIÓN PORCENTUAL	
1	LIDERAZGO	52	90
2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	62	90
3	ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	73	90
4	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	55	90
5	DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS	57	90
6	GESTIÓN DE PROCESOS	67	90
7	RESULTADOS DEL NEGOCIO	319	460
TOTAL		685	1000
		69%	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el cuadro N° 2 podemos ver siete criterios de excelencia cada una de ellas tiene una calificación promedio de valor dado por los trece encuestados, teniendo así un promedio de 685 sobre 1000, y los criterios que mas resaltan dentro de esta cooperativa son: el enfoque al cliente con un 81% y la gestión de procesos con un 74%

GRÁFICO N° 1
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”

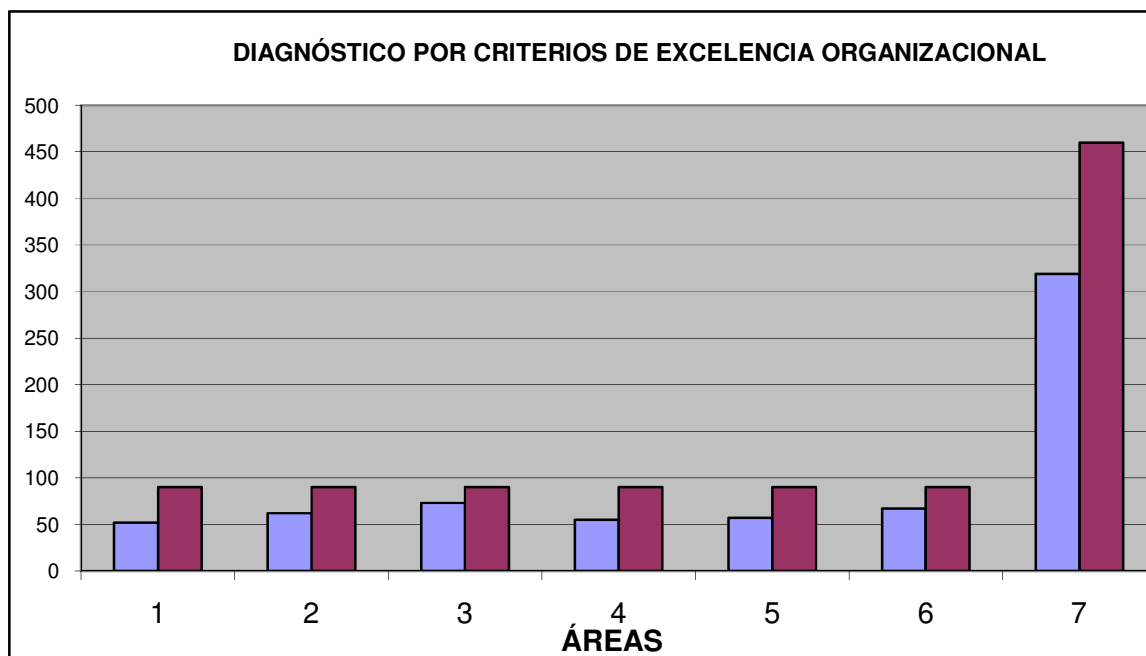


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 1, observamos claramente que la barra N° 7 corresponde a los resultados del negocio con un puntaje de 319 y los criterios de excelencia tienen como cúspide a un enfoque en el cliente y el mercado con 73 puntos, seguido de la gestión de procesos con 67 puntos.

GRÁFICO N° 2
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 2 observamos claramente que la barra de color lila es muy bajo al puntaje máximo que puede llegar cada criterio de excelencia organizacional, por lo tanto debemos entender que los criterios de liderazgo, planeación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de las personas y gestión de procesos están siendo calificados con un puntaje máximo de 90 puntos, por otra parte el criterio de resultado del negocio es calificado con un puntaje máximo de 460 puntos.

GRÁFICO N° 3
POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 3, observamos la posición porcentual de la organización, es decir que tiene una tendencia hacia el enfoque al cliente y hacia la gestión de proyectos.

Pero no solo debemos evaluar estos criterios, sino que debemos hacer un estudio más profundo para tener una idea de que factores y áreas son las que

directamente están siendo más afectadas y tomar una decisión de solución dentro de esta cooperativa.

En definitiva el diagnóstico por criterios de excelencia organizacional nos da como resultado a que son organizaciones con enfoques sistemáticos, para los requisitos básicos de la mayoría de los ítems, pero la aplicación en algunas de las principales áreas es muy reciente para demostrar resultados, en algunas áreas importantes para el éxito del negocio son recientes las tendencias de mejoría.

Con esto observaremos en donde se encuentra el mayor problema, entonces definiremos con que prontitud vamos a solucionar a través de planes y estrategias las debilidades y transformarlas en fortalezas, para que el cambio organizacional adecuado ayude a mejorar la calidad del ambiente cultural dentro de la organización, ayudando al desarrollo organizacional y por ende a la obtención de objetivos en un menor tiempo, es decir predominando la productividad en las cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la ciudad de Latacunga.

CUADRO N° 3
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”

PUNTAJE DE LOS FACTORES	
ADMINISTRACION	66
MARKETING	54
TALENTO HUMANO	50
RECURSOS FINANCIEROS	56
PLANIFICACION	30
DISTRIBUCION DE OFICINAS	37
PROVEEDORES Y COMPRAS	33
DISEÑO DEL PROCESO	38
MANTENIMIENTO	50
CONTROL DE CALIDAD	45
DEPARTAMENTO LEGAL	44
SISTEMAS DE INFORMACION	40
AMBIENTE LABORAL	30
SISTEMA DE CALIDAD	25
PORCENTAJE PROMEDIO	43

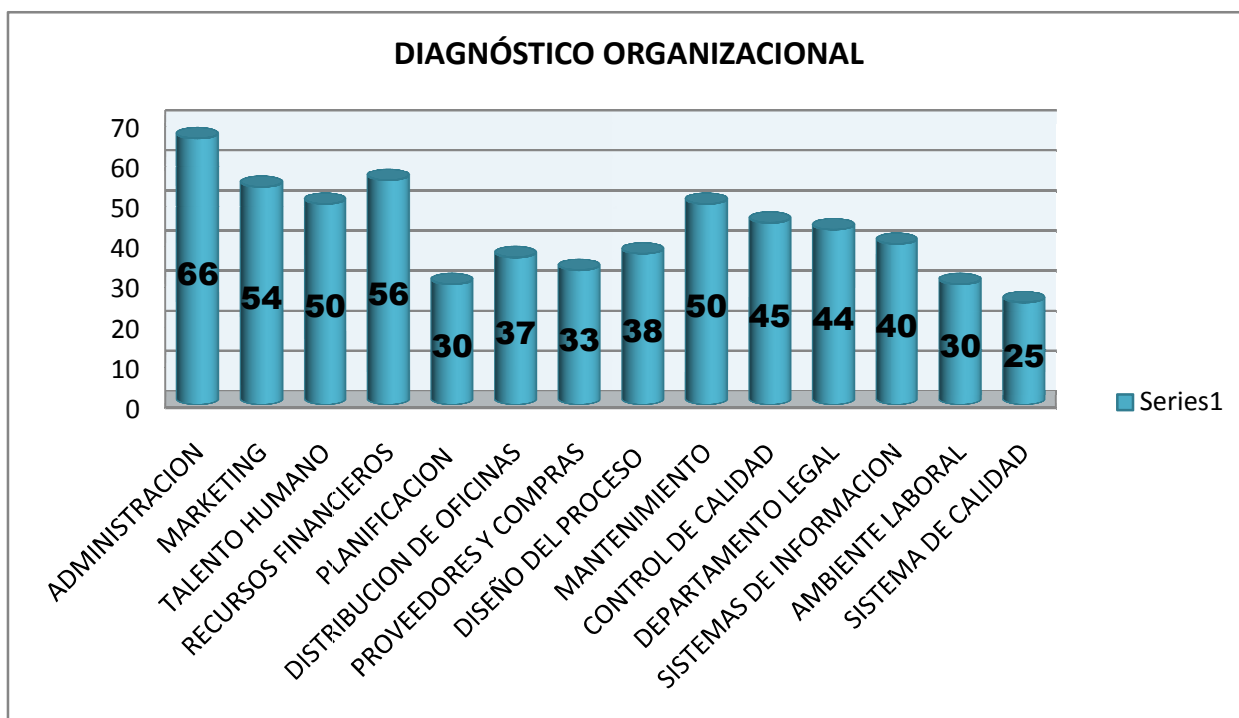
FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según los datos obtenidos y procesados existen falencias en varios Departamento o Áreas, las mismas que como lo muestra el cuadro N° 3 tienen un bajo porcentaje en su sistema de calidad y con proveedores y compras.

En el área del sistema de calidad se ve reflejado un 25%, esto quiere decir que el servicio o producto que se está ofertando existe de alguna manera, pero no tiene una calidad de excelencia.

GRÁFICO N° 4
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según el gráfico N° 4 los porcentajes desde el mayor al menor siendo así la Administración con un 66%, los recursos financieros con un 56%, el marketing con un 54%, el talento humano y el mantenimiento con un 50%, el control de calidad con un 45%, el Departamento legal con un 44%, los sistemas de información con un 40%, diseño del proceso con un 38%, la distribución con un 37%, los proveedores con un 33%, la planificación y el ambiente laboral con un 30% y en último lugar con un 25% los sistemas de calidad.

Esta cooperativa se encuentran con una deficiencia de calidad conjuntamente con un mal ambiente laboral, nuevamente y como lo vimos en el análisis anterior al no existir un liderazgo adecuado en las organizaciones, esto incide en la productividad de las personas y se debe urgente aplicar un plan de acción donde se capacite al personal con un tema sobre el liderazgo, esto influirá directamente en el cambio del clima laboral, se aplicaran estrategias y además se concretaran objetivos.

Otra de las situaciones es la cultura organizacional, para lo que es necesario realizar un inventario de la cultura, para observar de manera definitiva el problema y dar una posible solución.

CUADRO N° 4
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”

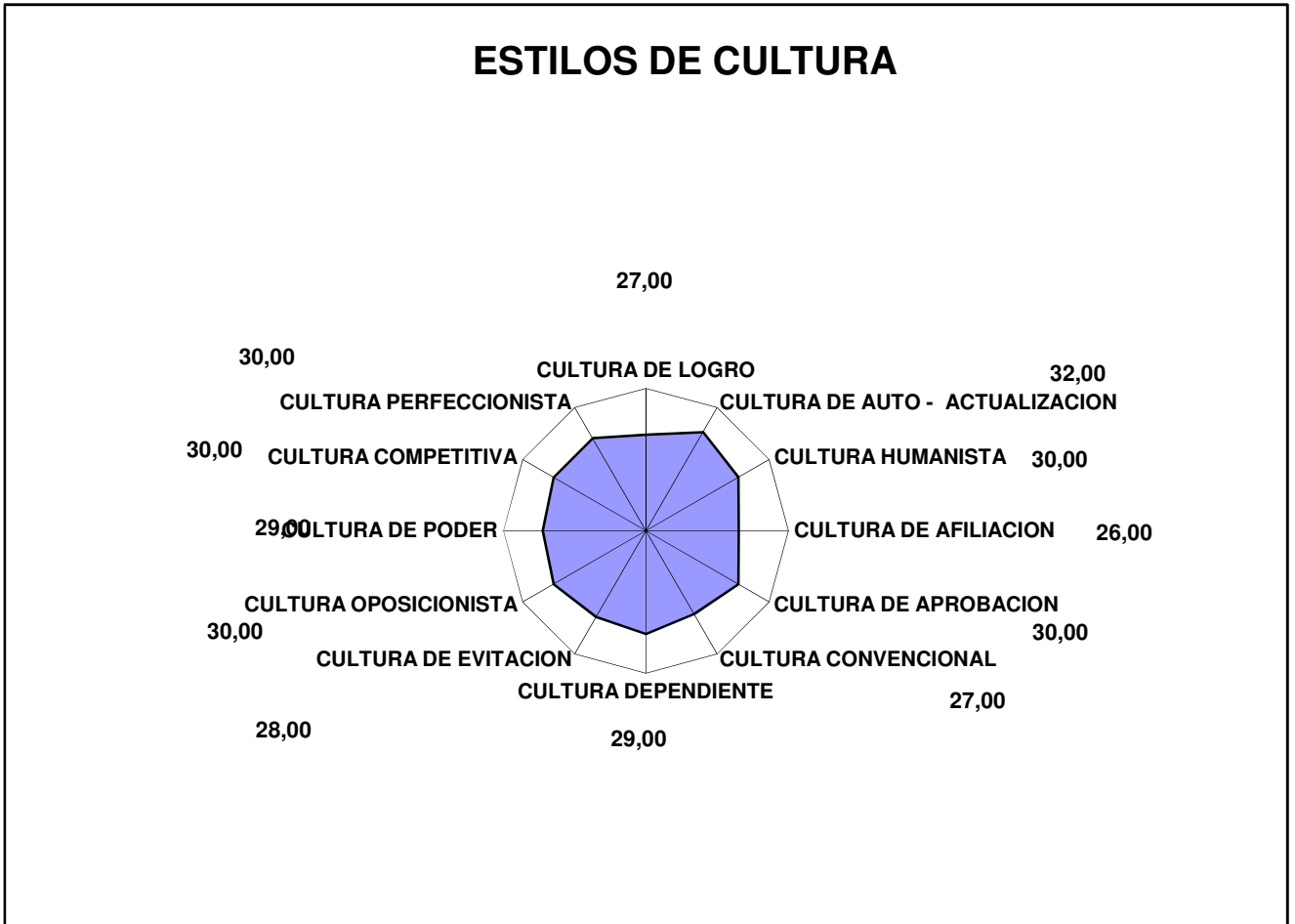
ESTILOS CONSTRUCTIVOS	28,75	29%
ESTILOS DEFENSIVOS	28,50	29%
ESTILOS AGRESIVOS DEFENSIVOS	29,75	30%
	87,00	
SOBRE	50,00	100%
CULTURA DE LOGRO	27,00	54%
CULTURA DE AUTO - ACTUALIZACION	32,00	64%
CULTURA HUMANISTA	30,00	60%
CULTURA DE AFILIACION	26,00	52%
CULTURA DE APROBACION	30,00	60%
CULTURA CONVENCIONAL	27,00	54%
CULTURA DEPENDIENTE	29,00	58%
CULTURA DE EVITACION	28,00	56%
CULTURA OPOSICIONISTA	30,00	60%
CULTURA DE PODER	29,00	58%
CULTURA COMPETITIVA	30,00	60%
CULTURA PERFECCIONISTA	30,00	60%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el Cuadro N°4 podemos observar los estilos y las diferentes culturas, los resultados, nos dan como mayor el estilo agresivo-defensivo con un 30%, dentro de los cuales se encuentra la cultura opositorista con un 30%, cultura de poder con un 29 %, la cultura competitiva con un 30% y la cultura perfeccionista con un 30%.

GRÁFICO N° 5
ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 5, podemos determinar que la cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre pertenece a un estilo de cultura organizacional agresiva defensiva con un 30%.

GRÁFICO N° 6
RESUMEN DEL ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°6, nos muestra el resumen del estudio de la cultura organizacional, en donde encontramos la pirámide de los estilos de la cultura organizacional, la pirámide contiene estratégicamente las diferentes culturas existentes de la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre de la ciudad de Latacunga.

En el gráfico de los estilos de la cultura podemos observar que tiene un lineamiento a un estilo agresivo defensivo, esto es producto del mal ambiente laboral, de la falta de comunicación, de la resistencia al cambio y sobre todo de que no existe un liderazgo de todos y cada uno de las personas que laboran en las cooperativas de ahorro y crédito.

CUADRO N° 5
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA
“COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”

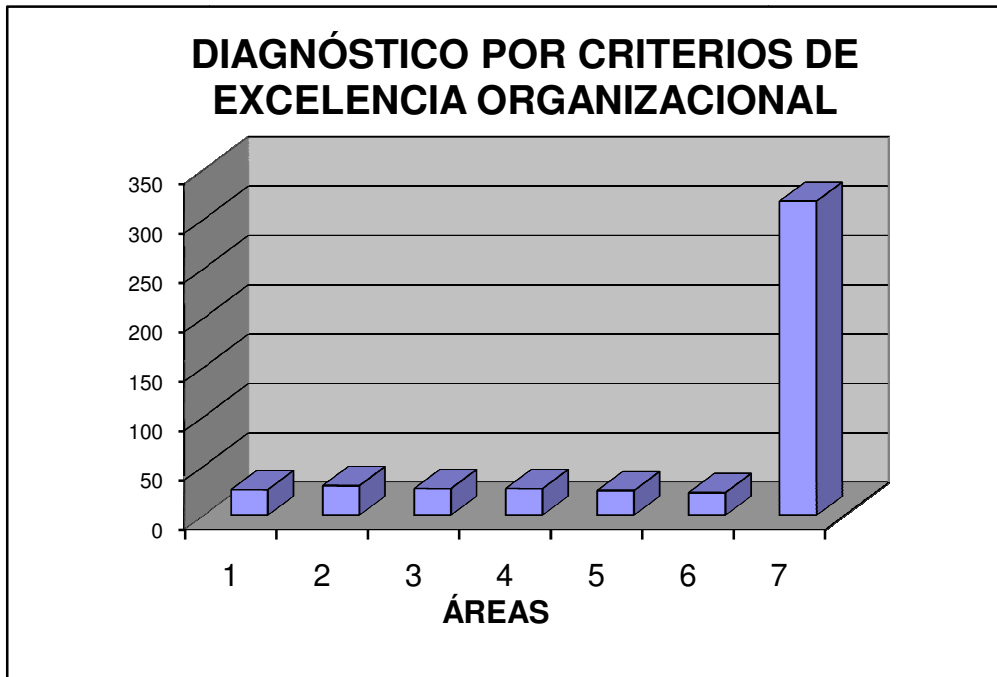
CALIFICACIÓN COMPARATIVA			
CRITERIO	PUNTOS	MÁXIMO	POSICIÓN PORCENTUAL
1 LIDERAZGO	26	90	29%
2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	30	90	33%
3 ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	27	90	30%
4 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	27	90	30%
5 DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS	25	90	28%
6 GESTIÓN DE PROCESOS	23	90	26%
7 RESULTADOS DEL NEGOCIO	318	460	69%
TOTAL	476	1000	48%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el cuadro N° 5 podemos ver siete criterios de excelencia cada una de ellas tiene una calificación promedio de valor dado por los trece encuestados, teniendo así un promedio de 476 sobre 1000, y los criterios que mas resaltan dentro de esta cooperativa son: la planeación estratégica con un 33% y resultado del negocio con un 69%

GRÁFICO N° 7
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”

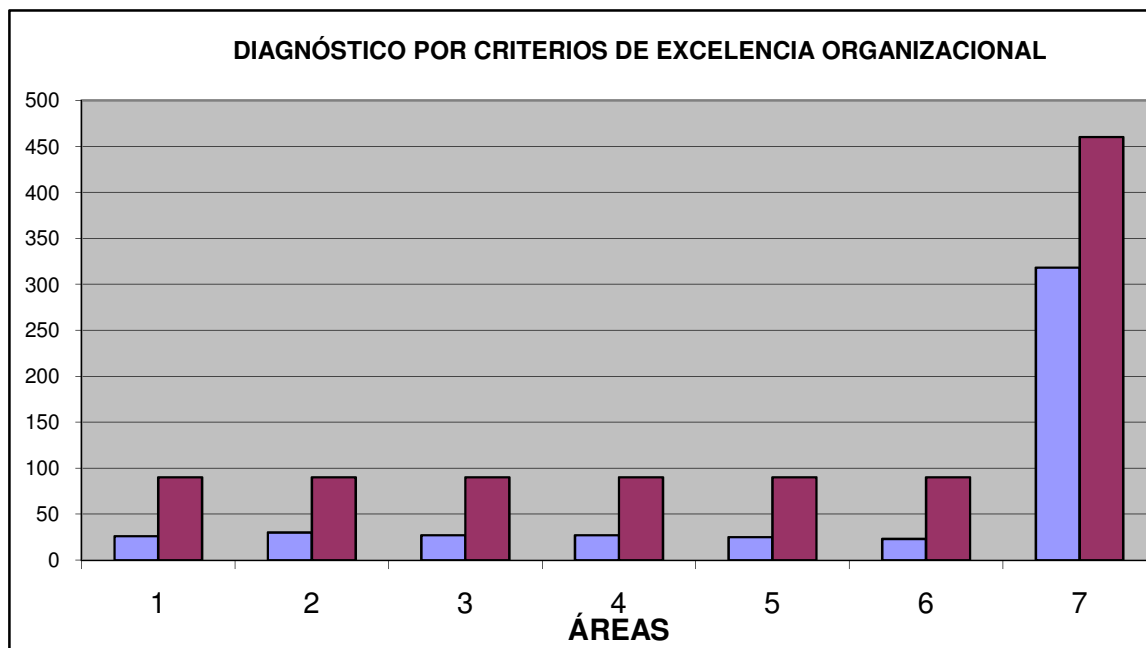


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 7 observamos claramente que la barra N° 7 corresponde a los resultados del negocio con un puntaje de 318 puntos y los criterios de excelencia tienen como cúspide a un enfoque en el cliente y el mercado con 73 puntos, seguido de la gestión de procesos con 67 puntos.

GRÁFICO N° 8
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”

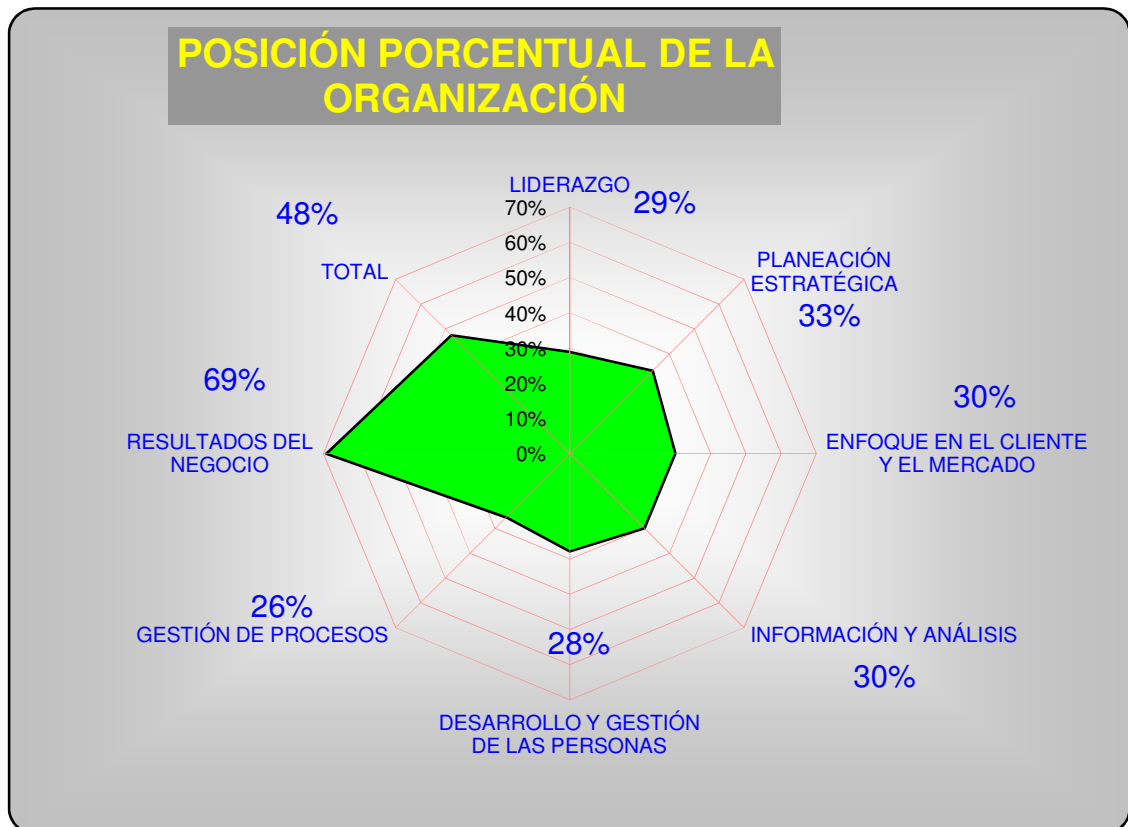


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 8 observamos claramente que la barra de color lila es muy bajo al puntaje máximo que puede llegar cada criterio de excelencia organizacional, por lo tanto debemos entender que los criterios de liderazgo, planeación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de las personas y gestión de procesos están siendo calificados con un puntaje máximo de 90 puntos, por otra parte el criterio de resultado del negocio es calificado con un puntaje máximo de 460 puntos.

GRÁFICO N° 9
POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
“COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 9, observamos la posición porcentual de la organización, es decir que tiene una tendencia hacia el resultado del negocio.

La empresa posee enfoques sistemáticos y eficaces para muchas áreas, pero la aplicación en algunas de ellas todavía se encuentra en las primeras etapas. Son necesarias aplicaciones, mediciones y resultados adicionales para demostrar integración, continuidad y madurez.

CUADRO N° 6
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES
“COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”

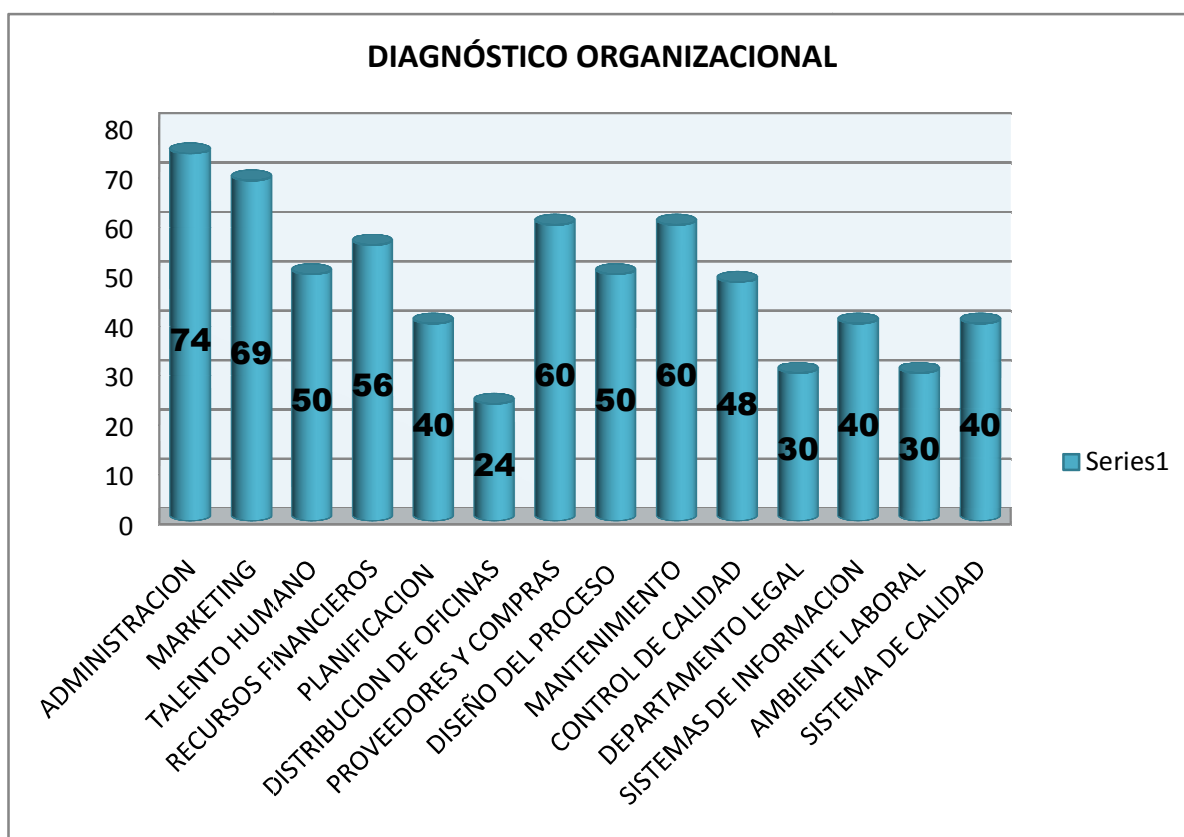
PUNTAJE DE LOS FACTORES	
ADMINISTRACION	74
MARKETING	69
TALENTO HUMANO	50
RECURSOS FINANCIEROS	56
PLANIFICACION	40
DISTRIBUCION DE OFICINAS	24
PROVEEDORES Y COMPRAS	60
DISEÑO DEL PROCESO	50
MANTENIMIENTO	60
CONTROL DE CALIDAD	48
DEPARTAMENTO LEGAL	30
SISTEMAS DE INFORMACION	40
AMBIENTE LABORAL	30
SISTEMA DE CALIDAD	40
PORCENTAJE PROMEDIO	48

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según los datos obtenidos y procesados existen falencias en varios Departamento o Áreas, las mismas que como lo muestra el cuadro N° 6 tienen un bajo porcentaje en su distribución de oficinas y el ambiente laboral.

GRÁFICO N° 10
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA
“COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”



0

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según el gráfico N° 10 tenemos los siguientes porcentajes siendo así la Administración con un 74%, los recursos financieros con un 56%, el marketing con un 69%, el talento humano con un 50%, el mantenimiento con un 60%, el control de calidad con un 48%, el Departamento legal con un 30%, los sistemas de información con un 40%, diseño del proceso con un 50%, la distribución con un 24%, los proveedores con un 60%, la planificación con un 40%, el ambiente laboral con un 30% y en último lugar con un 40% los sistemas de calidad.

CUADRO N° 7
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”

ESTILOS CONSTRUCTIVOS	29,75	30%
ESTILOS DEFENSIVOS	29,50	30%
ESTILOS AGRESIVOS DEFENSIVOS	29,50	30%
	88,75	
SOBRE	50,00	100%
CULTURA DE LOGRO	25,00	50%
CULTURA DE AUTO - ACTUALIZACION	38,00	76%
CULTURA HUMANISTA	27,00	54%
CULTURA DE AFILIACION	29,00	58%
CULTURA DE APROBACION	27,00	54%
CULTURA CONVENCIONAL	32,00	64%
CULTURA DEPENDIENTE	27,00	54%
CULTURA DE EVITACION	32,00	64%
CULTURA OPOSICIONISTA	28,00	56%
CULTURA DE PODER	30,00	60%
CULTURA COMPETITIVA	28,00	56%
CULTURA PERFECCIONISTA	32,00	64%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el Cuadro N° 7 podemos observar los estilos y las diferentes culturas, los resultados, nos dan como una equidad del 30% a todos los estilos

GRÁFICO N° 11
ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 11, se puede observar que la Cooperativa 9 de Octubre posee tres estilos de cultura organizacional como son: constructiva, defensiva y agresiva defensiva con una equidad del 30%.

GRÁFICO N° 12
RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°12, nos muestra el resumen del estudio de la cultura organizacional, en donde encontramos la pirámide de los estilos de la cultura organizacional, la pirámide contiene estratégicamente las diferentes culturas existentes de la cooperativa de ahorro y crédito 9 de octubre de la ciudad de Latacunga.

En el gráfico de los estilos de la cultura podemos observar que tiene un lineamiento a un estilo constructivo.

CUADRO N° 8
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA
“COOPERATIVA CACPECO”

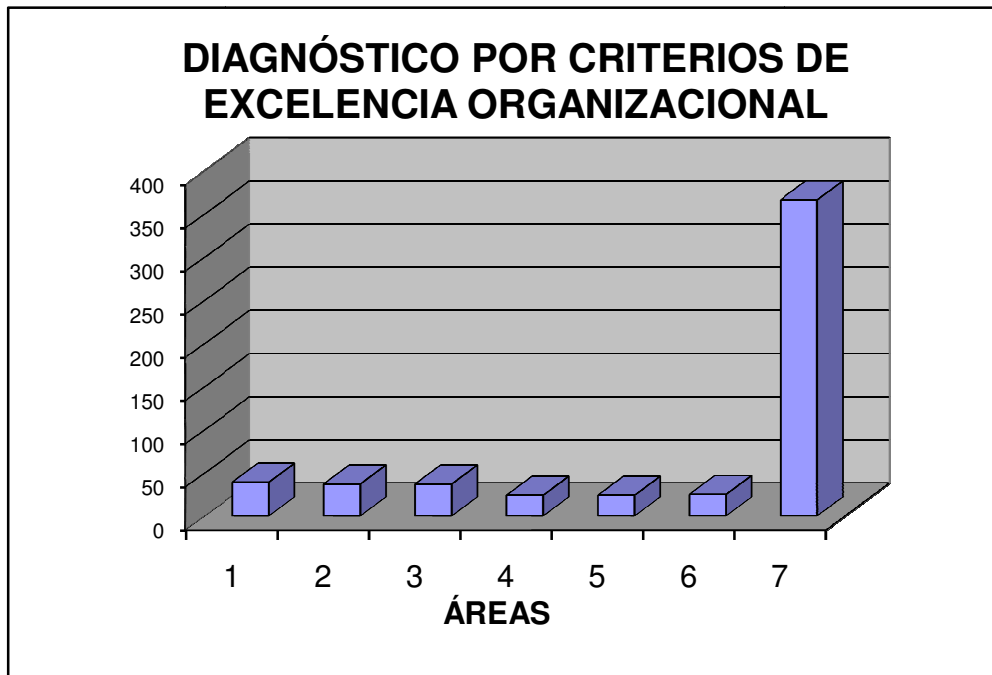
CALIFICACIÓN COMPARATIVA			
CRITERIO	PUNTOS	MÁXIMO	POSICIÓN PORCENTUAL
1 LIDERAZGO	39	90	43%
2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	37	90	41%
3 ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	37	90	41%
4 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	24	90	27%
5 DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS	24	90	27%
6 GESTIÓN DE PROCESOS	25	90	28%
7 RESULTADOS DEL NEGOCIO	366	460	80%
TOTAL	552	1000	55%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el cuadro N° 8 podemos ver siete criterios de excelencia cada una de ellas tiene una calificación promedio de valor dado por los trece encuestados, teniendo así un promedio de 552 sobre 1000, y los criterios que más resaltan dentro de esta cooperativa son: el liderazgo con un 43% y resultado del negocio con un 80%

GRÁFICO N° 13
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CACPECO”

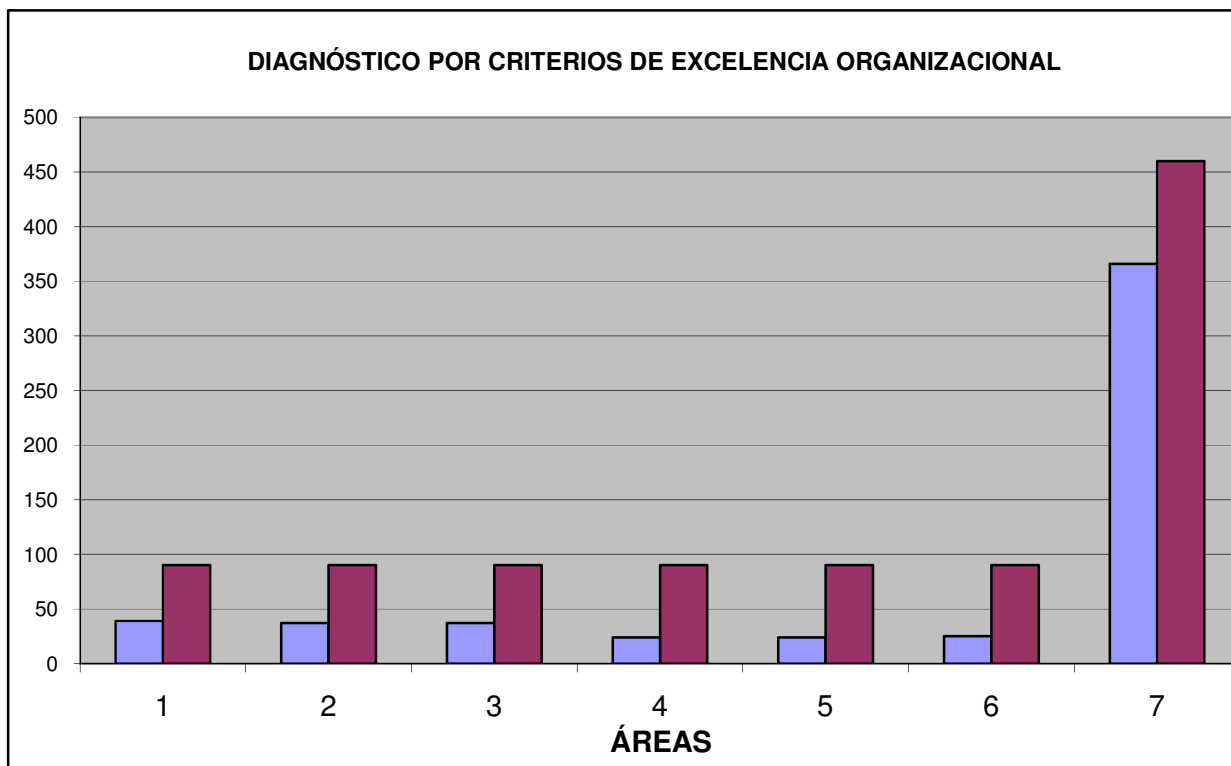


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 13, observamos claramente que la barra N° 7 corresponde a los resultados del negocio con un puntaje de 366 y los criterios de excelencia tienen como cúspide al liderazgo con 39 puntos, seguido de la planeación estratégica y el enfoque en el cliente y el mercado con 37 puntos cada uno.

GRÁFICO N° 14
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CACPECO”

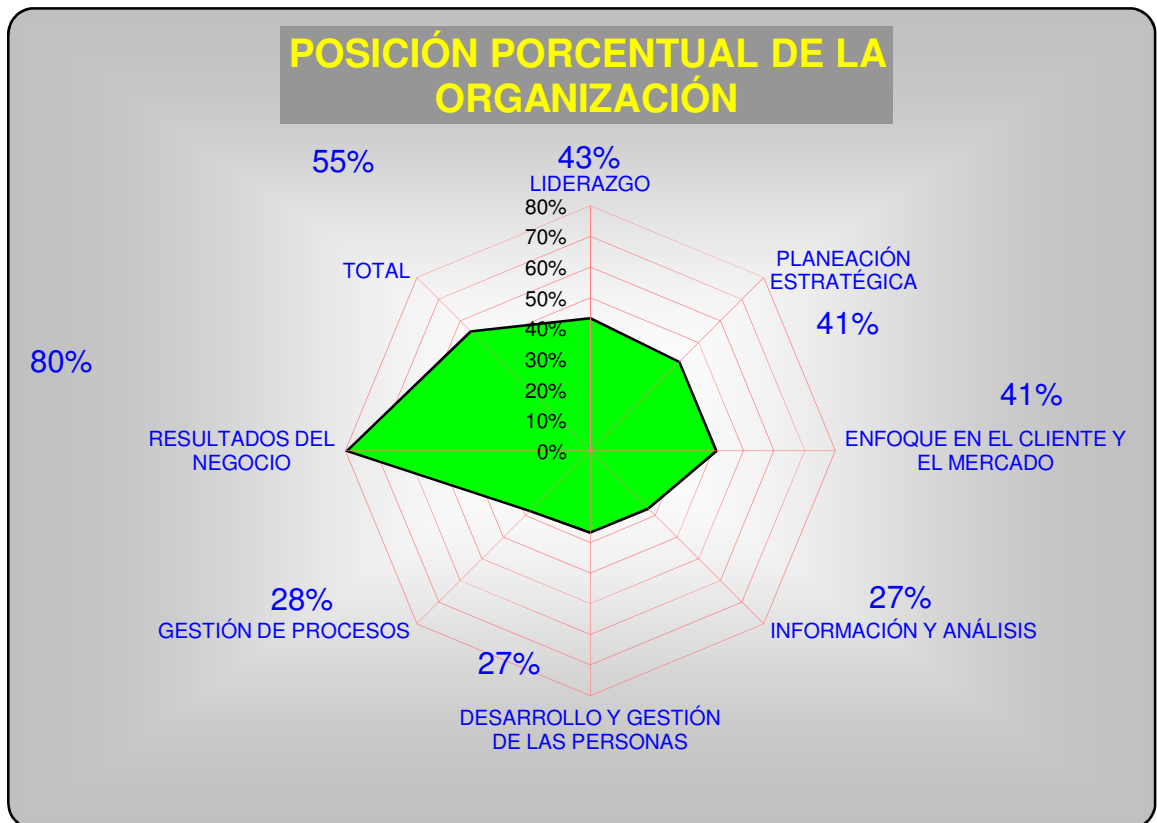


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°14 observamos claramente que la barra de color lila es muy bajo al puntaje máximo que puede llegar cada criterio de excelencia organizacional, por lo tanto debemos entender que los criterios de liderazgo, planeación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de las personas y gestión de procesos están siendo calificados con un puntaje máximo de 90 puntos, por otra parte el criterio de resultado del negocio es calificado con un puntaje máximo de 460 puntos.

GRÁFICO N° 15
POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
“COOPERATIVA CACPECO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 15, observamos la posición porcentual de la organización, es decir que tiene una tendencia hacia el resultado del negocio.

La organización posee enfoques sistemáticos sin deficiencias, aptos a atender a los requisitos específicos de muchas áreas y con procesos de mejorías basados en hechos en las áreas principales. La aplicación no presenta vacíos importantes. Se relatan tendencias de mejoría y/o buen desempeño para la mayoría de las áreas importantes para el éxito del negocio.

CUADRO N° 9
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES
“COOPERATIVA CACPECO”

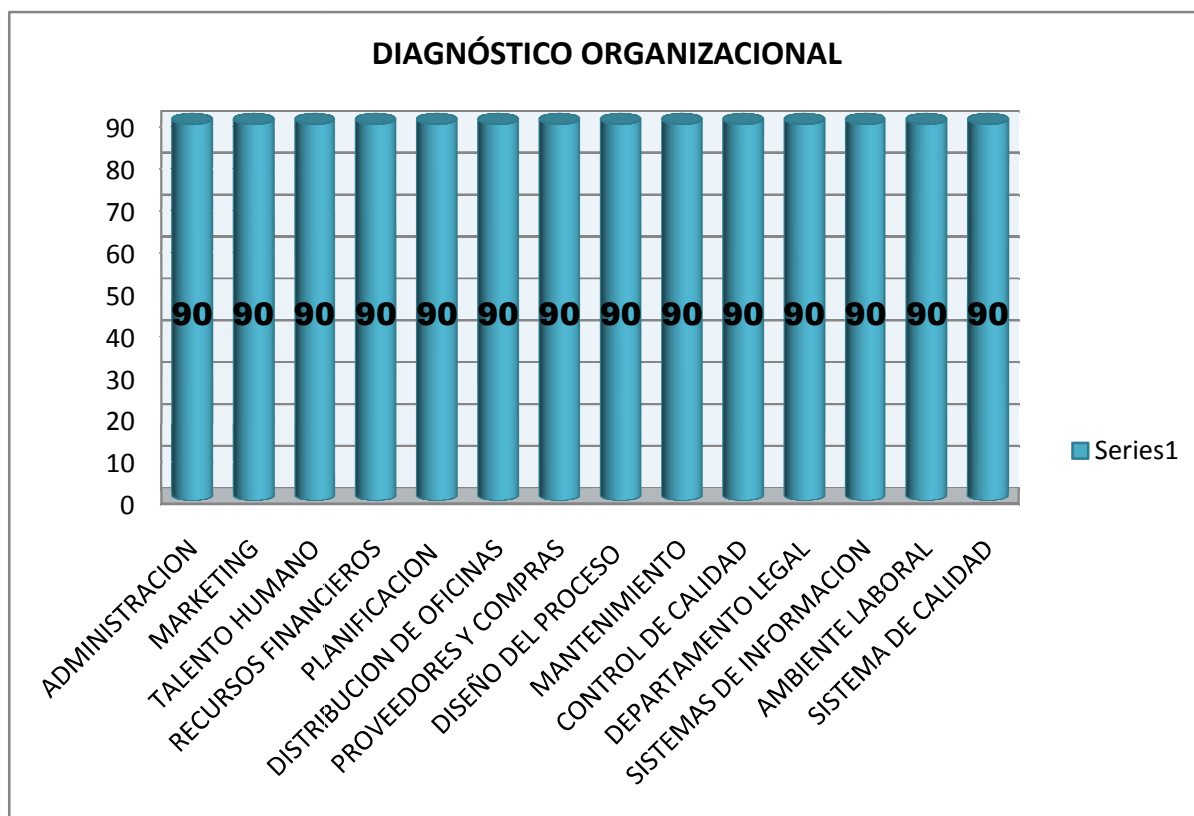
PUNTAJE DE LOS FACTORES	
ADMINISTRACION	90
MARKETING	90
TALENTO HUMANO	90
RECURSOS FINANCIEROS	90
PLANIFICACION	90
DISTRIBUCION DE OFICINAS	90
PROVEEDORES Y COMPRAS	90
DISEÑO DEL PROCESO	90
MANTENIMIENTO	90
CONTROL DE CALIDAD	90
DEPARTAMENTO LEGAL	90
SISTEMAS DE INFORMACION	90
AMBIENTE LABORAL	90
SISTEMA DE CALIDAD	90
PORCENTAJE PROMEDIO	90

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según los datos obtenidos y procesados existe equidad en todos los departamentos y áreas de la organización, las mismas que como lo muestra el cuadro N° 9 tienen un alto porcentaje en todos sus factores.

GRÁFICO N° 16
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA
“COOPERATIVA CACPECO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según el gráfico N° 16 tenemos los siguientes porcentajes siendo así la Administración con un 90%, los recursos financieros con un 90%, el marketing con un 90%, el talento humano con un 90%, el mantenimiento con un 90%, el control de calidad con un 90%, el Departamento legal con un 90%, los sistemas de información con un 90%, diseño del proceso con un 90%, la distribución con un 90%, los proveedores con un 90%, la planificación con un 90%, el ambiente laboral con un 90% y en último lugar con un 90% los sistemas de calidad.

CUADRO N° 10
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CACPECO”

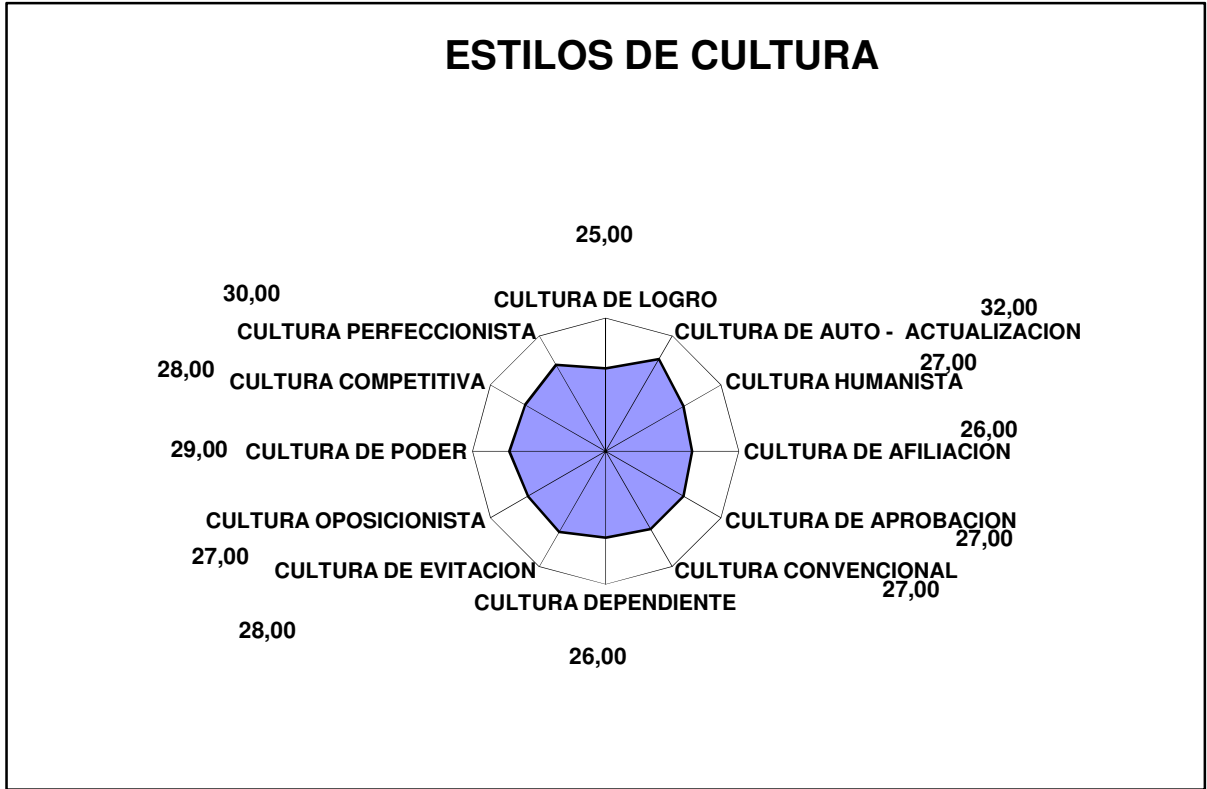
ESTILOS CONSTRUCTIVOS	27.50	28%
ESTILOS DEFENSIVOS	27.00	27%
ESTILOS AGRESIVOS DEFENSIVOS	28.50	29%
	83.00	
SOBRE	50.00	100%
CULTURA DE LOGRO	25.00	50%
CULTURA DE AUTO - ACTUALIZACION	32.00	64%
CULTURA HUMANISTA	27.00	54%
CULTURA DE AFILIACION	26.00	52%
CULTURA DE APROBACION	27.00	54%
CULTURA CONVENCIONAL	27.00	54%
CULTURA DEPENDIENTE	26.00	52%
CULTURA DE EVITACION	28.00	56%
CULTURA OPOSICIONISTA	27.00	54%
CULTURA DE PODER	29.00	58%
CULTURA COMPETITIVA	28.00	56%
CULTURA PERFECCIONISTA	30.00	60%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el Cuadro N°10 podemos observar los estilos y las diferentes culturas, los resultados, nos indican que tiene una tendencia a un estilo agresivo defensivo con un 29%

GRÁFICO N° 17
ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CACPECO”

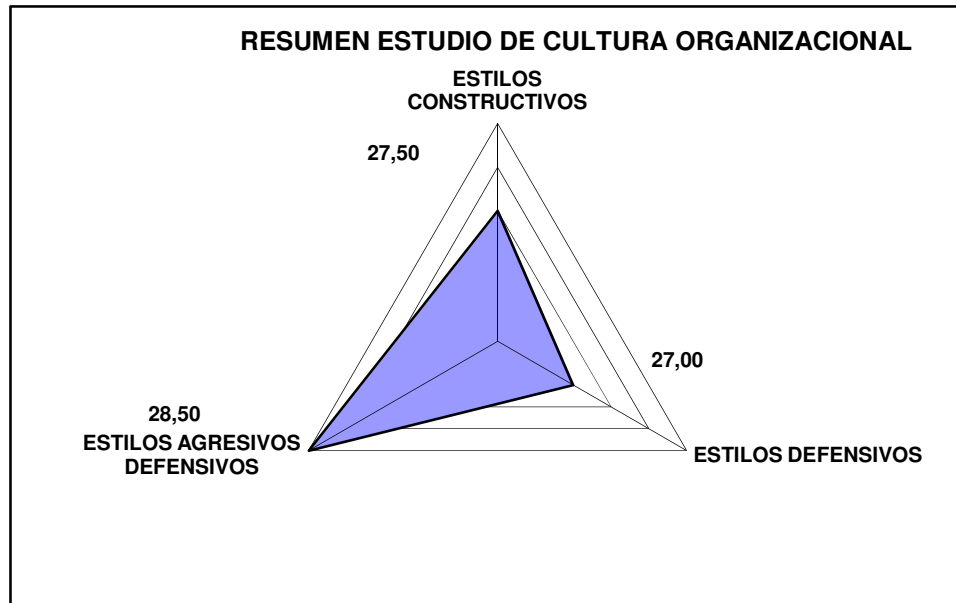


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 17, podemos determinar que la cooperativa de ahorro y crédito Cacpeco pertenece a un estilo de cultura organizacional agresivo defensivo con un 29 %, lo cual esta cooperativa tiende a poseer una cultura opositorista, de poder, competitiva y perfeccionista.

GRÁFICO N° 18
RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CACPECO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°18, nos muestra el resumen del estudio de la cultura organizacional, en donde encontramos la pirámide de los estilos de la cultura organizacional, la pirámide contiene estratégicamente las diferentes culturas existentes de la cooperativa de ahorro y crédito Cacpeco de la ciudad de Latacunga.

En el gráfico de los estilos de la cultura podemos observar que tiene un lineamiento a un estilo agresivo defensivo.

CUADRO N° 11
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA
COOPERATIVA CODESARROLLO

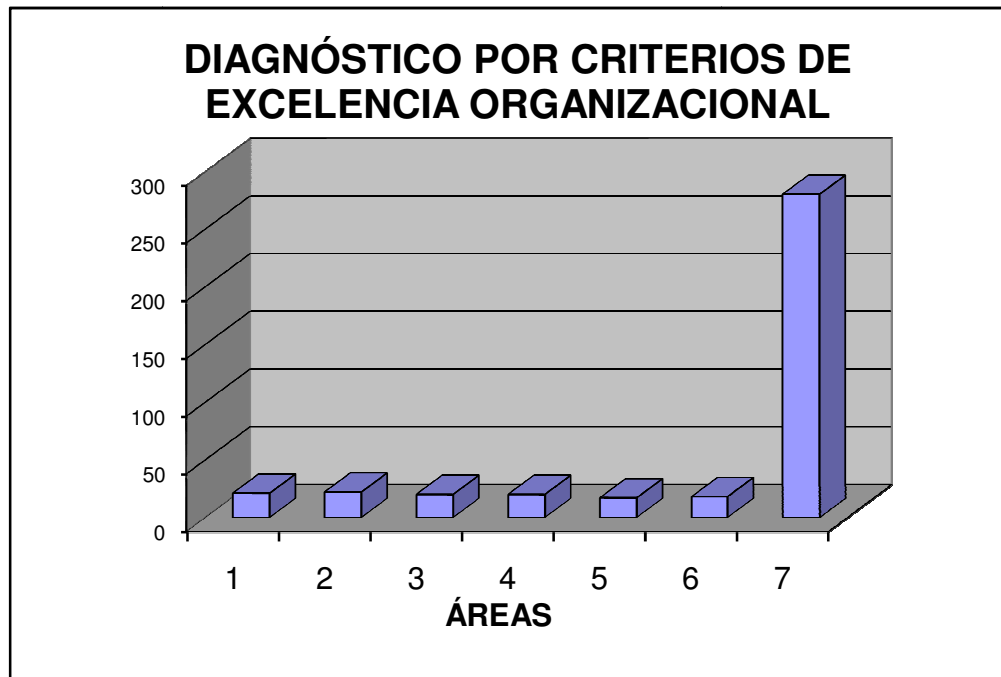
CALIFICACIÓN COMPARATIVA			
CRITERIO	PUNTOS	MÁXIMO	POSICIÓN PORCENTUAL
1 LIDERAZGO	21	90	23%
2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	22	90	24%
3 ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	20	90	22%
4 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	20	90	22%
5 DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS	17	90	19%
6 GESTIÓN DE PROCESOS	18	90	20%
7 RESULTADOS DEL NEGOCIO	280	460	61%
TOTAL	406	1000	39%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el cuadro N° 11 podemos ver siete criterios de excelencia cada una de ellas tiene una calificación promedio de valor dado por los catorce encuestados, teniendo así un promedio de 406 sobre 1000, y los criterios que mas resaltan dentro de esta cooperativa son: el liderazgo y planeación estratégica con un 24% y resultado del negocio con un 61%

GRÁFICO N° 19
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CODESARROLLO”

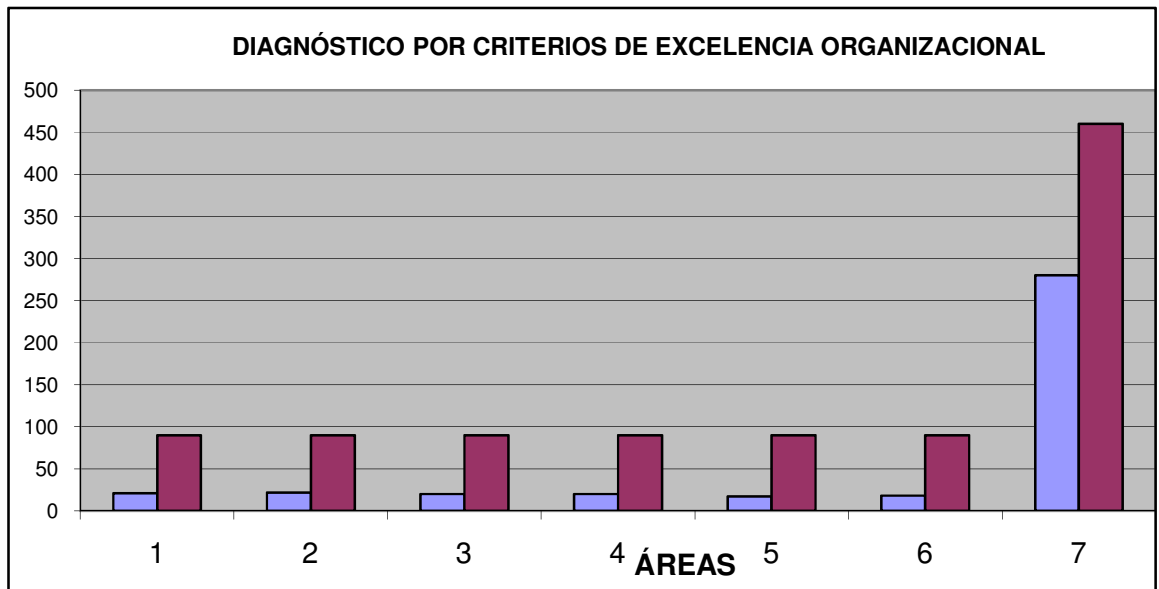


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 19, observamos claramente que la barra N° 7 corresponde a los resultados del negocio con un puntaje de 280 y los criterios de excelencia tienen como cúspide a la planeación estratégica con 22 puntos, seguido del liderazgo con 21 puntos.

GRÁFICO N° 20
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CODESARROLLO”

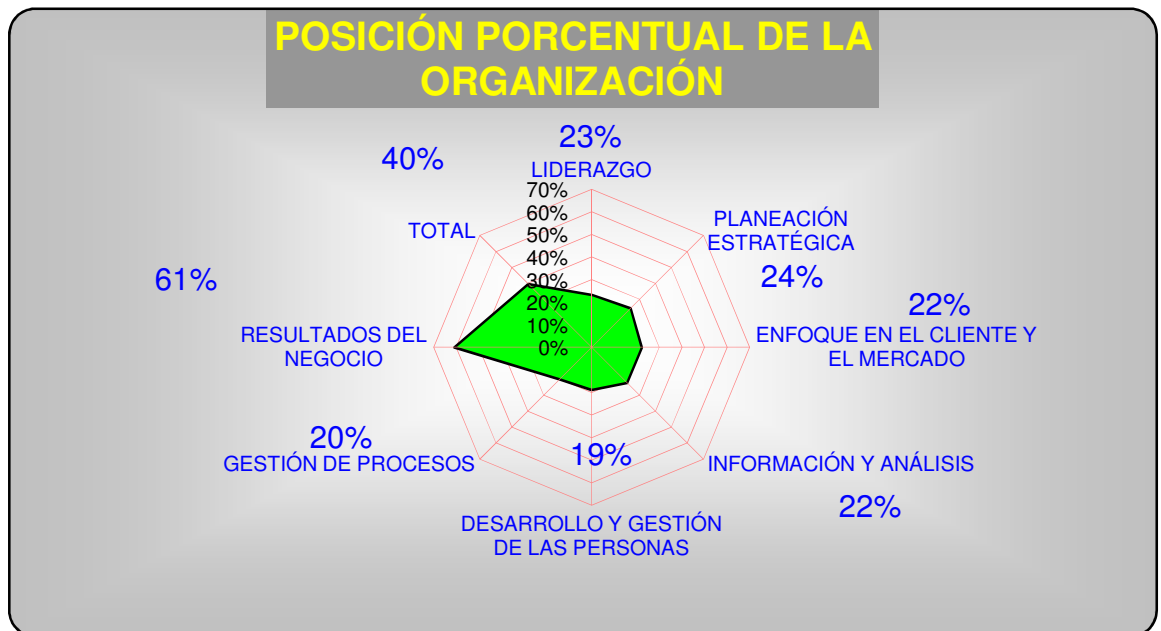


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°20 observamos claramente que la barra de color lila es muy bajo al puntaje máximo que puede llegar cada criterio de excelencia organizacional, por lo tanto debemos entender que los criterios de liderazgo, planeación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de las personas y gestión de procesos están siendo calificados con un puntaje máximo de 90 puntos, por otra parte el criterio de resultado del negocio es calificado con un puntaje máximo de 460 puntos.

GRÁFICO N° 21
POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
“COOPERATIVA CODESARROLLO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 21, observamos la posición porcentual de la organización, es decir que tiene una tendencia hacia el resultado del negocio.

Organización con enfoques sistemáticos para los requisitos básicos de la mayoría de ítems, pero la aplicación en algunas de las principales áreas es muy reciente para demostrar resultados. En algunas áreas importantes para el éxito del negocio son recientes las tendencias de mejoría.

CUADRO N° 12
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES
“COOPERATIVA CODESARROLLO”

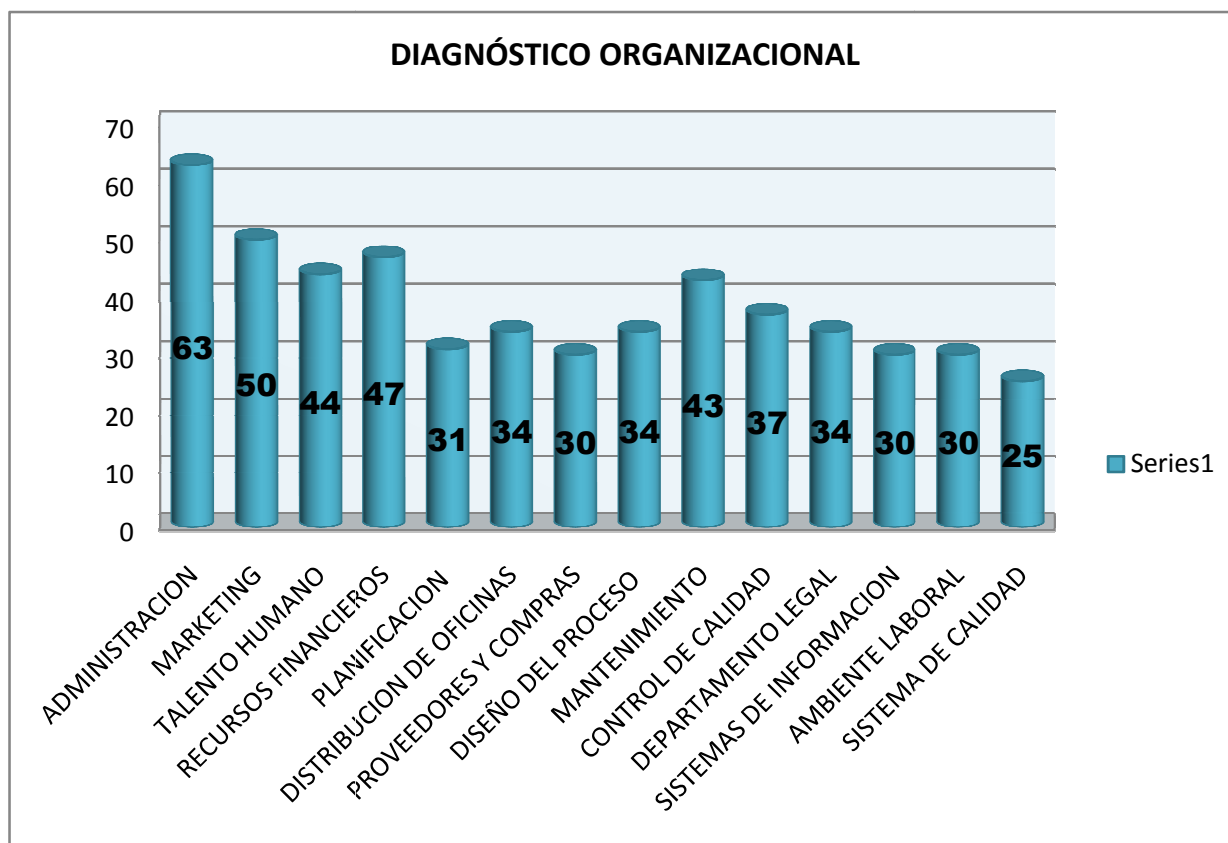
PUNTAJE DE LOS FACTORES	
ADMINISTRACION	63
MARKETING	50
TALENTO HUMANO	44
RECURSOS FINANCIEROS	47
PLANIFICACION	31
DISTRIBUCION DE OFICINAS	34
PROVEEDORES Y COMPRAS	30
DISEÑO DEL PROCESO	34
MANTENIMIENTO	43
CONTROL DE CALIDAD	37
DEPARTAMENTO LEGAL	34
SISTEMAS DE INFORMACION	30
AMBIENTE LABORAL	30
SISTEMA DE CALIDAD	25
PORCENTAJE PROMEDIO	38

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según los datos obtenidos y procesados existen falencias en varios Departamento o Áreas, las mismas que como lo muestra el cuadro N° 12 tienen un bajo porcentaje en diferentes áreas de la organización.

GRÁFICO N° 22
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA
“COOPERATIVA CODESARROLLO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según el gráfico N° 22 tenemos los siguientes porcentajes siendo así la Administración con un 63%, los recursos financieros con un 47%, el marketing con un 50%, el talento humano con un 44%, el mantenimiento con un 43%, el control de calidad con un 37%, el Departamento legal con un 34%, los sistemas de información con un 30%, diseño del proceso con un 34%, la distribución con un 34%, los proveedores con un 30%, la planificación con un 31%, el ambiente laboral con un 30% y en último lugar con un 25% los sistemas de calidad.

CUADRO N° 13
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CODESARROLLO”

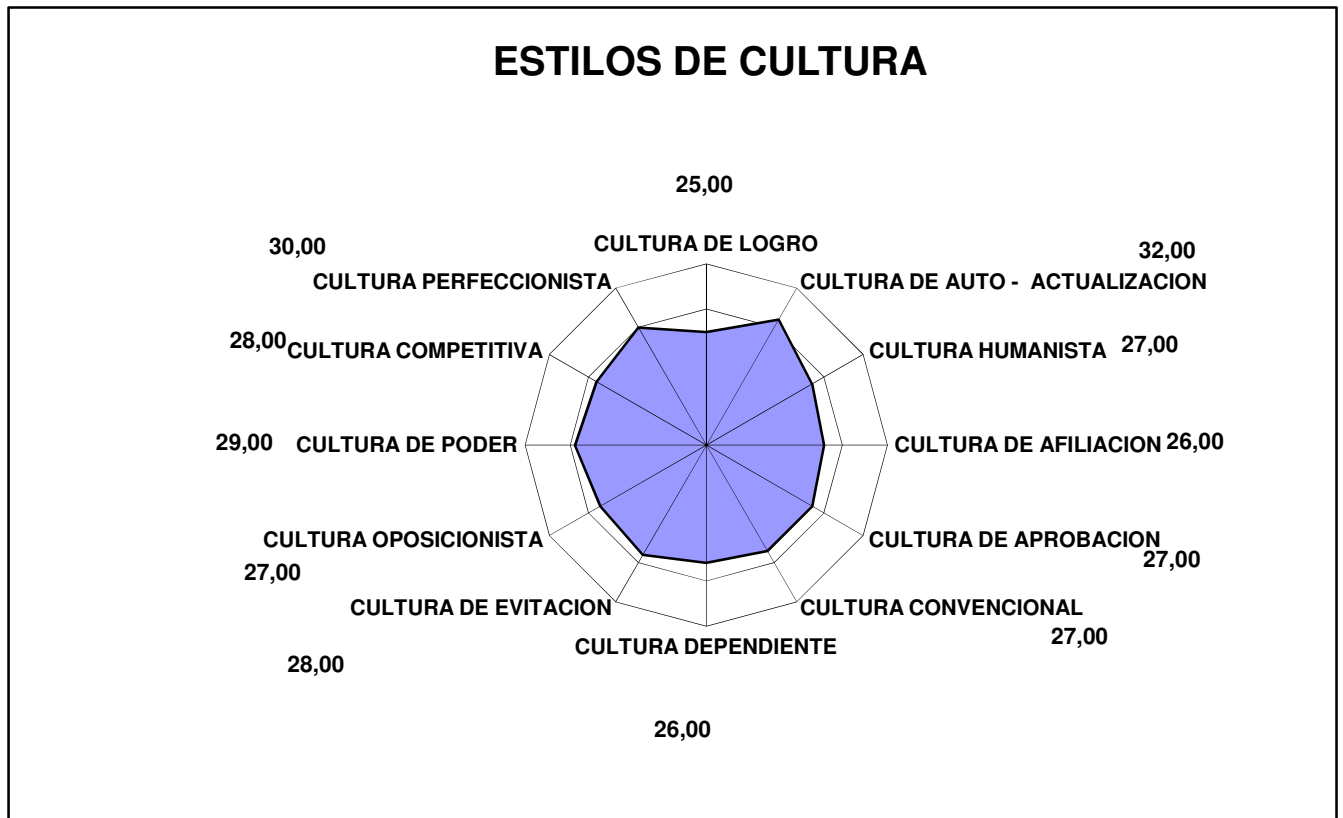
ESTILOS CONSTRUCTIVOS	27,50	28%
ESTILOS DEFENSIVOS	27,00	27%
ESTILOS AGRESIVOS DEFENSIVOS	28,50	29%
	83,00	
SOBRE	50,00	100%
CULTURA DE LOGRO	25,00	50%
CULTURA DE AUTO - ACTUALIZACION	32,00	64%
CULTURA HUMANISTA	27,00	54%
CULTURA DE AFILIACION	26,00	52%
CULTURA DE APROBACION	27,00	54%
CULTURA CONVENCIONAL	27,00	54%
CULTURA DEPENDIENTE	26,00	52%
CULTURA DE EVITACION	28,00	56%
CULTURA OPOSICIONISTA	27,00	54%
CULTURA DE PODER	29,00	58%
CULTURA COMPETITIVA	28,00	56%
CULTURA PERFECCIONISTA	30,00	60%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el Cuadro N°13 podemos observar los estilos y las diferentes culturas, los resultados, nos indican que tiene una tendencia a un estilo agresivo defensivo con un 29%

GRÁFICO N° 23
ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CODESARROLLO”

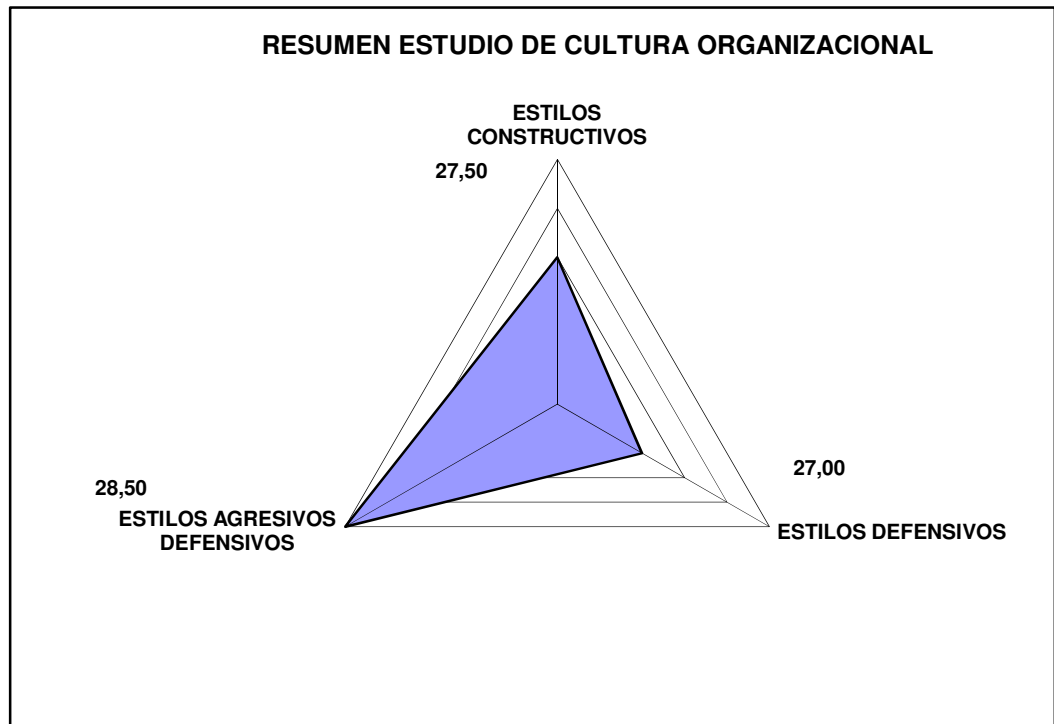


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 23, podemos determinar que la cooperativa de ahorro y crédito Codesarrollo pertenece a un estilo de cultura organizacional agresivo defensivo con un 29 %, lo cual esta cooperativa tiende a poseer una cultura oposicionista, de poder, competitiva y perfeccionista.

GRÁFICO N° 24
RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CODESARROLLO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°24, nos muestra el resumen del estudio de la cultura organizacional, en donde encontramos la pirámide de los estilos de la cultura organizacional, la pirámide contiene estratégicamente las diferentes culturas existentes de la cooperativa de ahorro y crédito codesarrollo de la ciudad de Latacunga.

En el gráfico de los estilos de la cultura podemos observar que tiene un lineamiento a un estilo agresivo defensivo.

CUADRO N° 14
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA
COOPERATIVA EL SAGRARIO

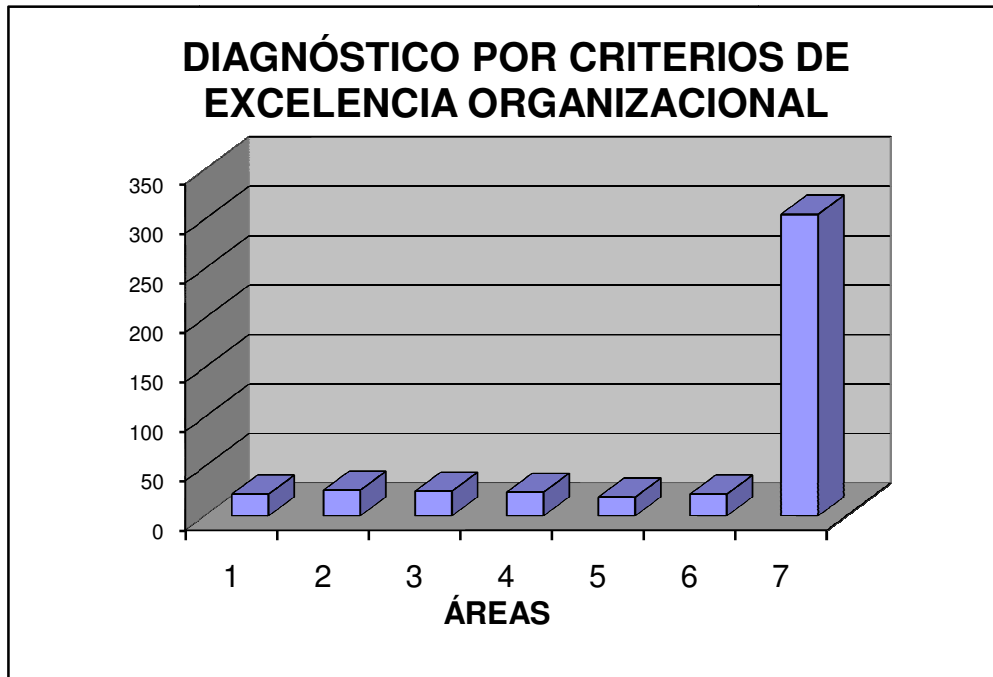
CALIFICACIÓN COMPARATIVA			
CRITERIO	PUNTOS	MÁXIMO	POSICIÓN PORCENTUAL
1 LIDERAZGO	22	90	25%
2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26	90	29%
3 ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	25	90	28%
4 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	24	90	27%
5 DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS	19	90	21%
6 GESTIÓN DE PROCESOS	22	90	24%
7 RESULTADOS DEL NEGOCIO	305	460	66%
TOTAL	451	1000	44%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el cuadro N° 14 podemos ver siete criterios de excelencia cada una de ellas tiene una calificación promedio de valor dado por los catorce encuestados, teniendo así un promedio de 451 sobre 1000, y los criterios que mas resaltan dentro de esta cooperativa son: la planeación estratégica con un 29% y resultado del negocio con un 66%

GRÁFICO N° 25
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA EL SAGRARIO”

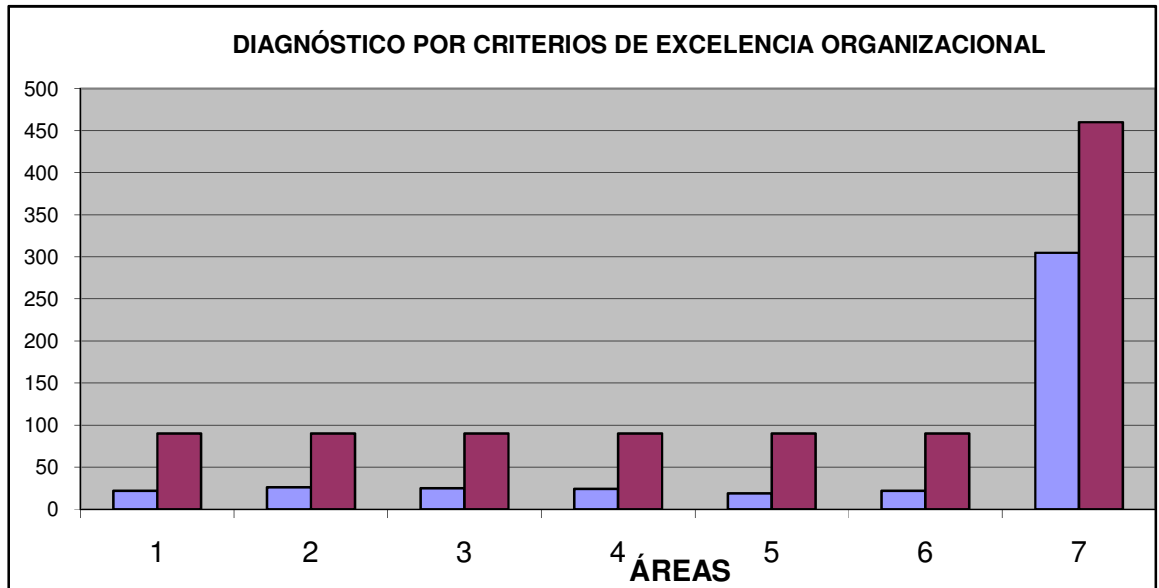


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 25, observamos claramente que la barra N° 7 corresponde a los resultados del negocio con un puntaje de 305 y los criterios de excelencia tienen como cúspide a la planeación estratégica con 26 puntos seguido de un enfoque en el cliente y el mercado con 25 puntos.

GRÁFICO N° 26
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA EL SAGRARIO”

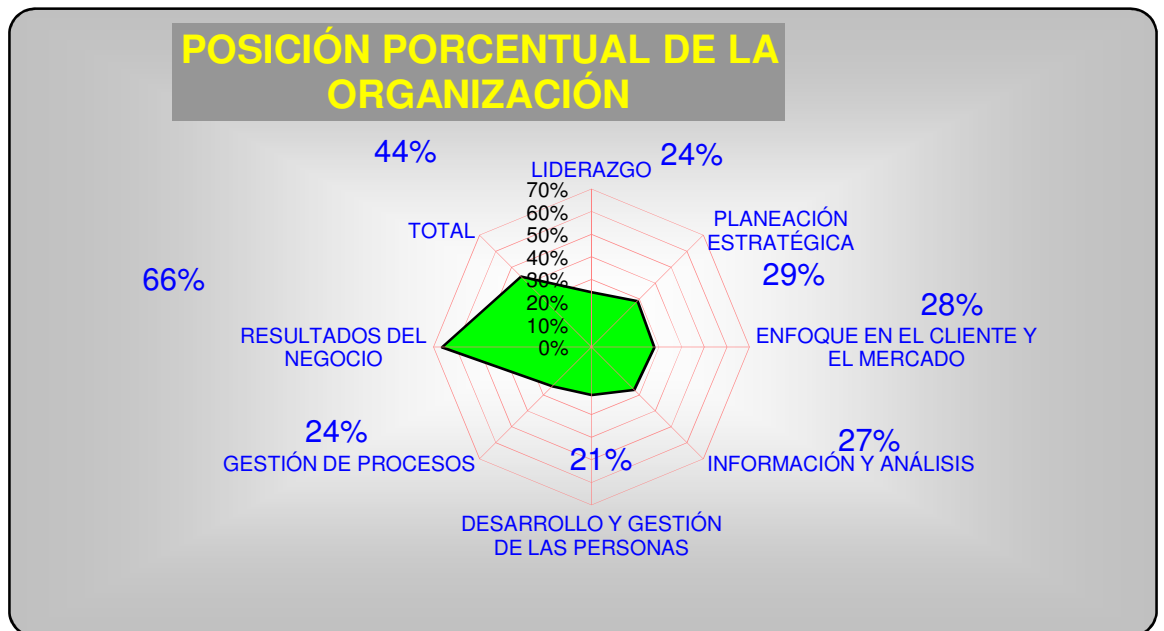


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°26 observamos claramente que la barra de color lila es muy bajo al puntaje máximo que puede llegar cada criterio de excelencia organizacional, por lo tanto debemos entender que los criterios de liderazgo, planeación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de las personas y gestión de procesos están siendo calificados con un puntaje máximo de 90 puntos, por otra parte el criterio de resultado del negocio es calificado con un puntaje máximo de 460 puntos.

GRÁFICO N° 27
POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
“COOPERATIVA EL SAGRARIO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 27, observamos la posición porcentual de la organización, es decir que tiene una tendencia hacia el resultado del negocio.

La empresa posee enfoques sistemáticos y eficaces para muchas áreas, pero la aplicación en algunas de ellas todavía se encuentra en las primeras etapas. Son necesarias aplicaciones, mediciones y resultados adicionales para demostrar integración, continuidad y madurez.

CUADRO N° 15
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES
“COOPERATIVA EL SAGRARIO”

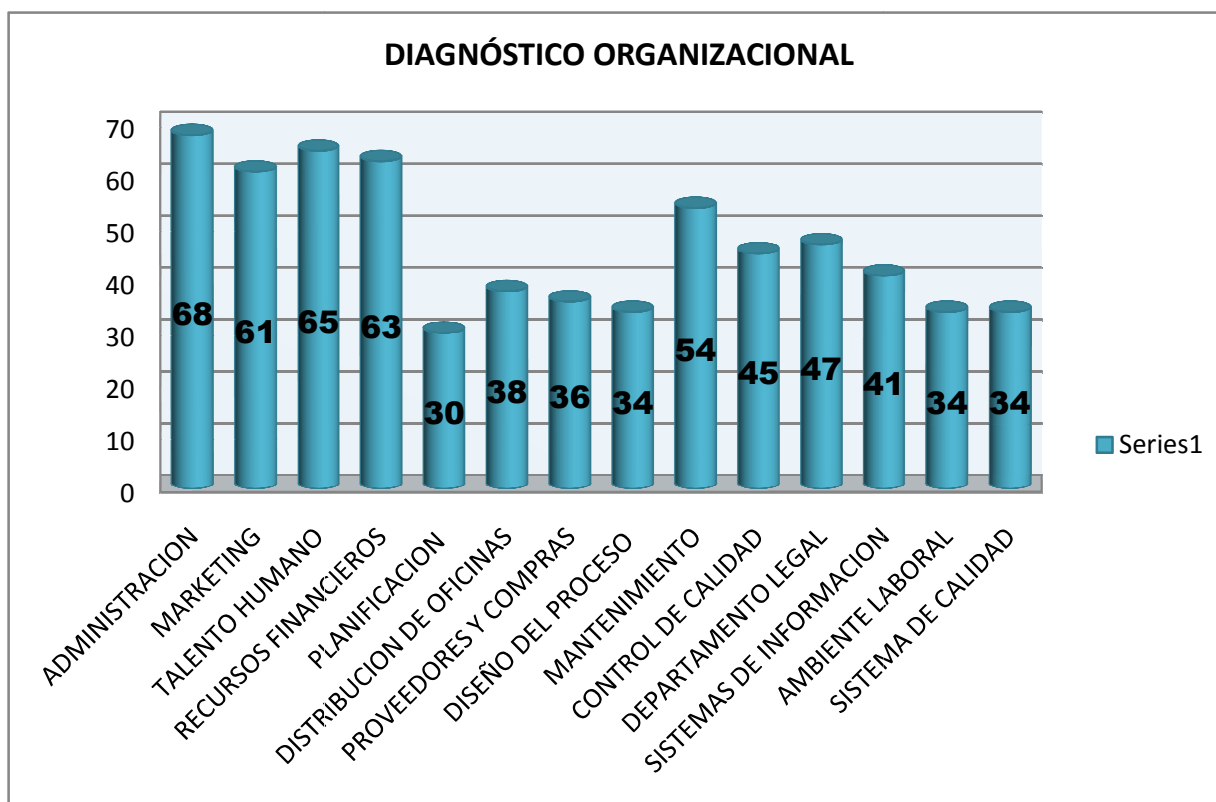
PUNTAJE DE LOS FACTORES	
ADMINISTRACION	68
MARKETING	61
TALENTO HUMANO	65
RECURSOS FINANCIEROS	63
PLANIFICACION	30
DISTRIBUCION DE OFICINAS	38
PROVEEDORES Y COMPRAS	36
DISEÑO DEL PROCESO	34
MANTENIMIENTO	54
CONTROL DE CALIDAD	45
DEPARTAMENTO LEGAL	47
SISTEMAS DE INFORMACION	41
AMBIENTE LABORAL	34
SISTEMA DE CALIDAD	34
PORCENTAJE PROMEDIO	47

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según los datos obtenidos y procesados existen falencias en varios Departamento o Áreas, las mismas que como lo muestra el cuadro N° 15 tienen un bajo porcentaje en diferentes áreas de la organización.

GRÁFICO N° 28
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA
“COOPERATIVA EL SAGRARIO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según el gráfico N° 28 tenemos los siguientes porcentajes siendo así la Administración con un 68%, los recursos financieros con un 63%, el marketing con un 61%, el talento humano con un 65%, el mantenimiento con un 54%, el control de calidad con un 45%, el Departamento legal con un 47%, los sistemas de información con un 41%, diseño del proceso con un 34%, la distribución con un 38%, los proveedores con un 36%, la planificación con un 30%, el ambiente laboral con un 34% y en último lugar con un 34% los sistemas de calidad.

CUADRO N° 16
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA EL SAGRARIO”

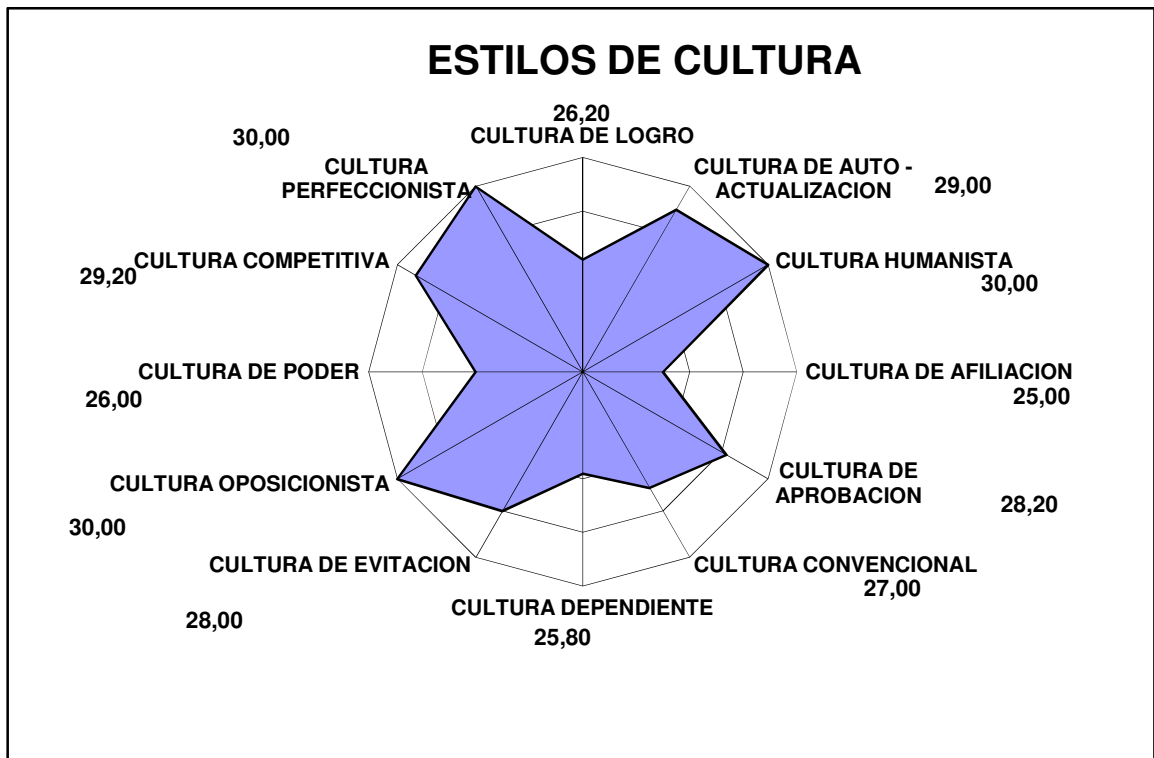
ESTILOS CONSTRUCTIVOS	27,55	28%
ESTILOS DEFENSIVOS	27,25	27%
ESTILOS AGRESIVOS DEFENSIVOS	28,80	29%
	83,60	
SOBRE	50,00	100%
CULTURA DE LOGRO	26,20	52%
CULTURA DE AUTO - ACTUALIZACION	29,00	58%
CULTURA HUMANISTA	30,00	60%
CULTURA DE AFILIACION	25,00	50%
CULTURA DE APROBACION	28,20	56%
CULTURA CONVENCIONAL	27,00	54%
CULTURA DEPENDIENTE	25,80	52%
CULTURA DE EVITACION	28,00	56%
CULTURA OPOSICIONISTA	30,00	60%
CULTURA DE PODER	26,00	52%
CULTURA COMPETITIVA	29,20	58%
CULTURA PERFECCIONISTA	30,00	60%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el Cuadro N°16 podemos observar los estilos y las diferentes culturas, los resultados, nos indican que tiene una tendencia a un estilo agresivo defensivo con un 29%

GRÁFICO N° 29
ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA EL SAGRARIO”

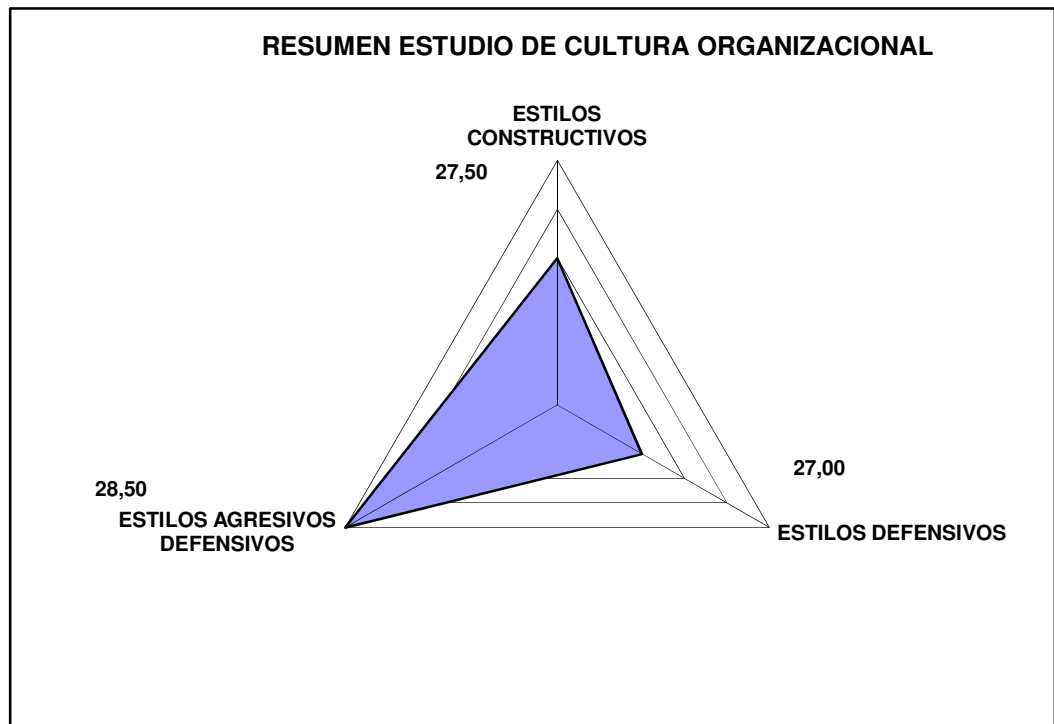


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 29, podemos determinar que la cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario pertenece a un estilo de cultura organizacional agresivo defensivo con un 29 %, lo cual esta cooperativa tiende a poseer una cultura opositorista, de poder, competitiva y perfeccionista.

GRÁFICO N° 30
RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA EL SAGRARIO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°30, nos muestra el resumen del estudio de la cultura organizacional, en donde encontramos la pirámide de los estilos de la cultura organizacional, la pirámide contiene estratégicamente las diferentes culturas existentes de la cooperativa de ahorro y crédito el sagrario de la ciudad de Latacunga.

En el gráfico de los estilos de la cultura podemos observar que tiene un lineamiento a un estilo agresivo defensivo.

CUADRO N° 17
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA
“COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”

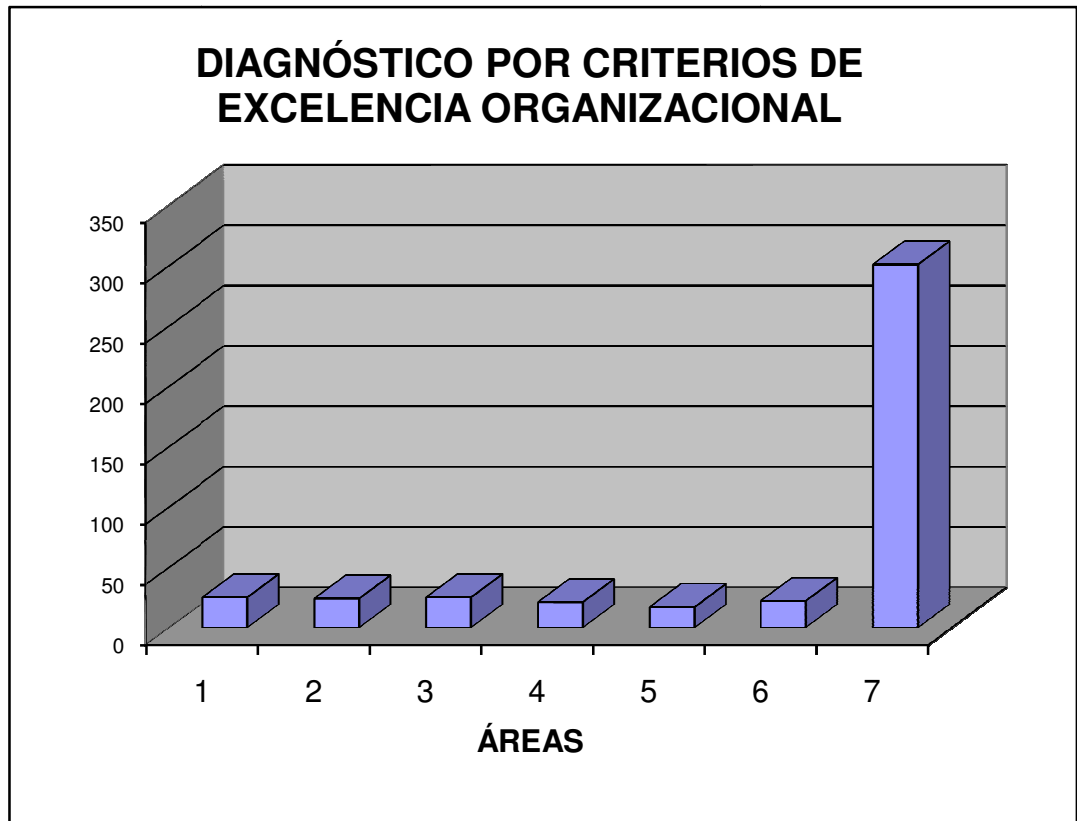
CALIFICACIÓN COMPARATIVA			
CRITERIO	PUNTOS	MÁXIMO	POSICIÓN PORCENTUAL
1 LIDERAZGO	25	90	28%
2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	24	90	27%
3 ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	25	90	28%
4 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	21	90	23%
5 DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS	17	90	19%
6 GESTIÓN DE PROCESOS	22	90	24%
7 RESULTADOS DEL NEGOCIO	301	460	65%
TOTAL	435	1000	44%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el cuadro N° 17 podemos ver siete criterios de excelencia cada una de ellas tiene una calificación promedio de valor dado por los catorce encuestados, teniendo así un promedio de 435 sobre 1000, y los criterios que mas resaltan dentro de esta cooperativa son: el enfoque en el cliente y el mercado con un 28% y resultado del negocio con un 65%

GRÁFICO N° 31
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”

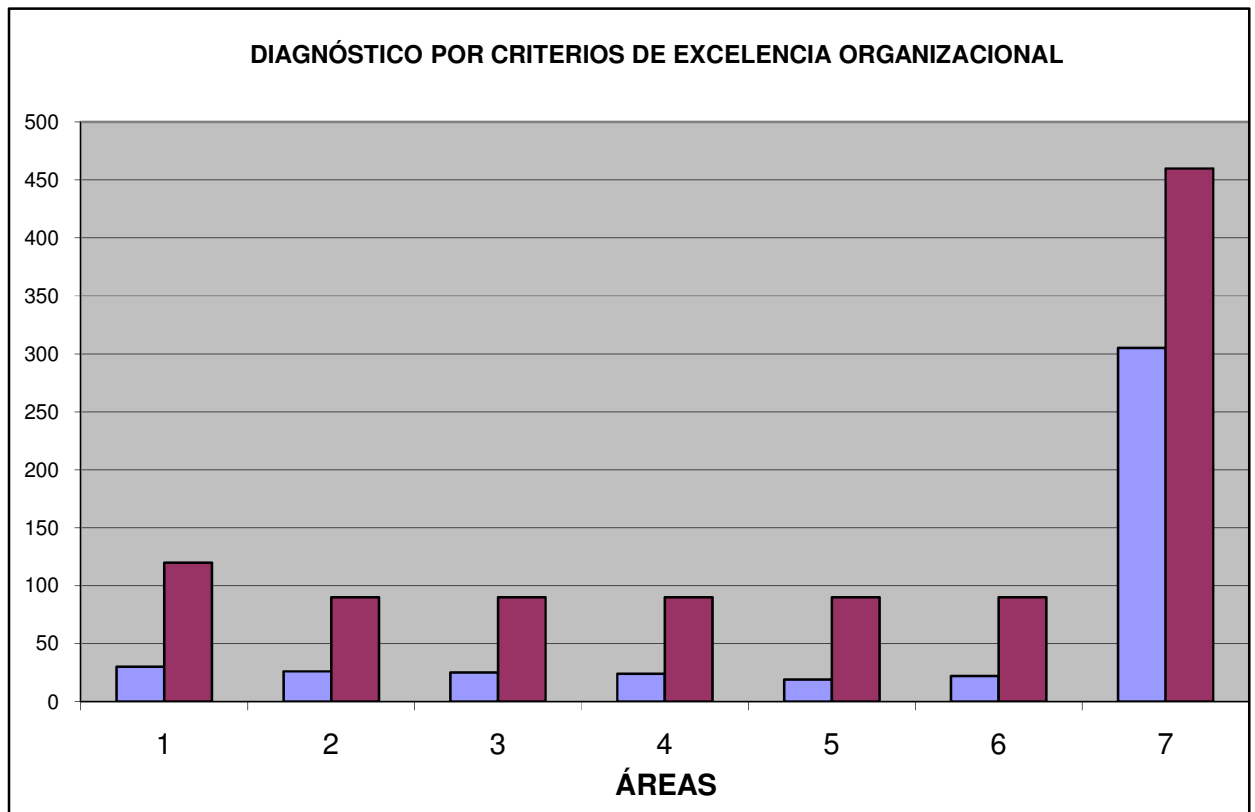


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 31, observamos claramente que la barra N° 7 corresponde a los resultados del negocio con un puntaje de 301 y los criterios de excelencia tienen como cúspide al liderazgo con 25 puntos y el enfoque en el cliente y el mercado con 25 puntos cada uno.

GRÁFICO N° 32
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”

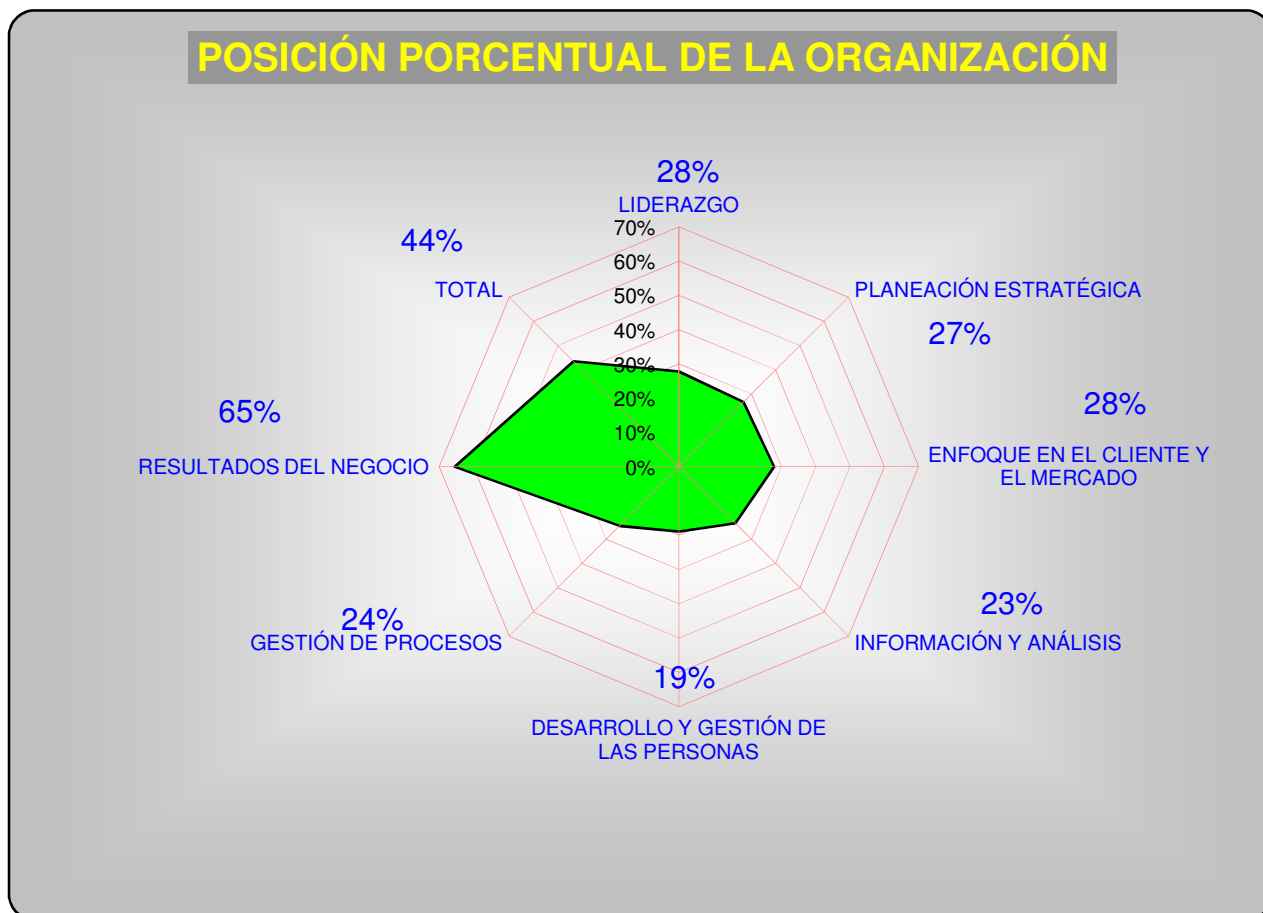


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°32 observamos claramente que la barra de color lila es muy bajo al puntaje máximo que puede llegar cada criterio de excelencia organizacional, por lo tanto debemos entender que los criterios de liderazgo, planeación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de las personas y gestión de procesos están siendo calificados con un puntaje máximo de 90 puntos, por otra parte el criterio de resultado del negocio es calificado con un puntaje máximo de 460 puntos.

GRÁFICO N° 33
POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
“COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 33, observamos la posición porcentual de la organización, es decir que tiene una tendencia hacia el resultado del negocio.

Organización con enfoques sistemáticos para los requisitos básicos de la mayoría de ítems, pero la aplicación en algunas de las principales áreas es muy reciente para demostrar resultados. En algunas áreas importantes para el éxito del negocio son recientes las tendencias de mejoría.

CUADRO N° 18
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES
“COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”

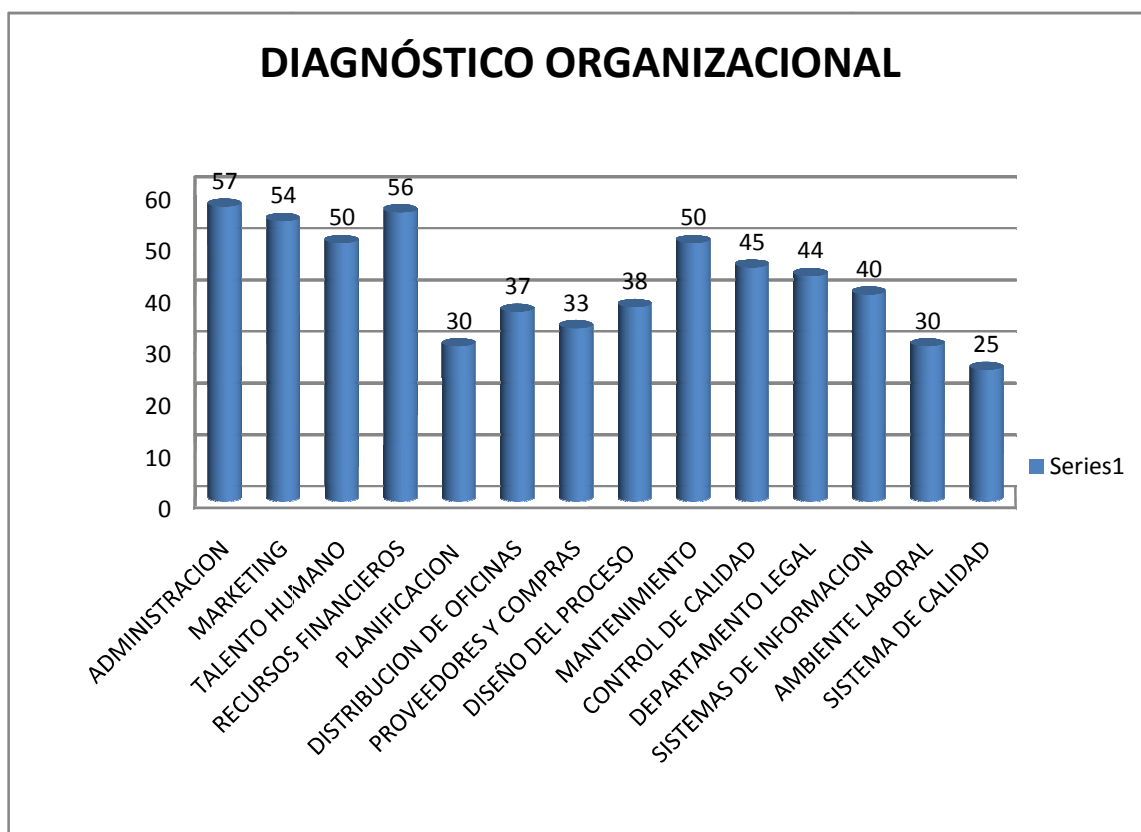
PUNTAJE DE LOS FACTORES	
ADMINISTRACION	57
MARKETING	54
TALENTO HUMANO	50
RECURSOS FINANCIEROS	56
PLANIFICACION	30
DISTRIBUCION DE OFICINAS	37
PROVEEDORES Y COMPRAS	33
DISEÑO DEL PROCESO	38
MANTENIMIENTO	50
CONTROL DE CALIDAD	45
DEPARTAMENTO LEGAL	44
SISTEMAS DE INFORMACION	40
AMBIENTE LABORAL	30
SISTEMA DE CALIDAD	25
PORCENTAJE PROMEDIO	42

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según los datos obtenidos y procesados existen falencias en varios Departamento o Áreas, las mismas que como lo muestra el cuadro N° 18 tienen un bajo porcentaje en diferentes áreas de la organización.

GRÁFICO N° 34
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA
“COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según el gráfico N° 34 tenemos los siguientes porcentajes siendo así la Administración con un 57%, los recursos financieros con un 56%, el marketing con un 54%, el talento humano con un 50%, el mantenimiento con un 50%, el control de calidad con un 45%, el Departamento legal con un 44%, los sistemas de información con un 40%, diseño del proceso con un 38%, la distribución con un 37%, los proveedores con un 33%, la planificación con un 30%, el ambiente laboral con un 30% y en último lugar con un 25% los sistemas de calidad.

CUADRO N° 19
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”

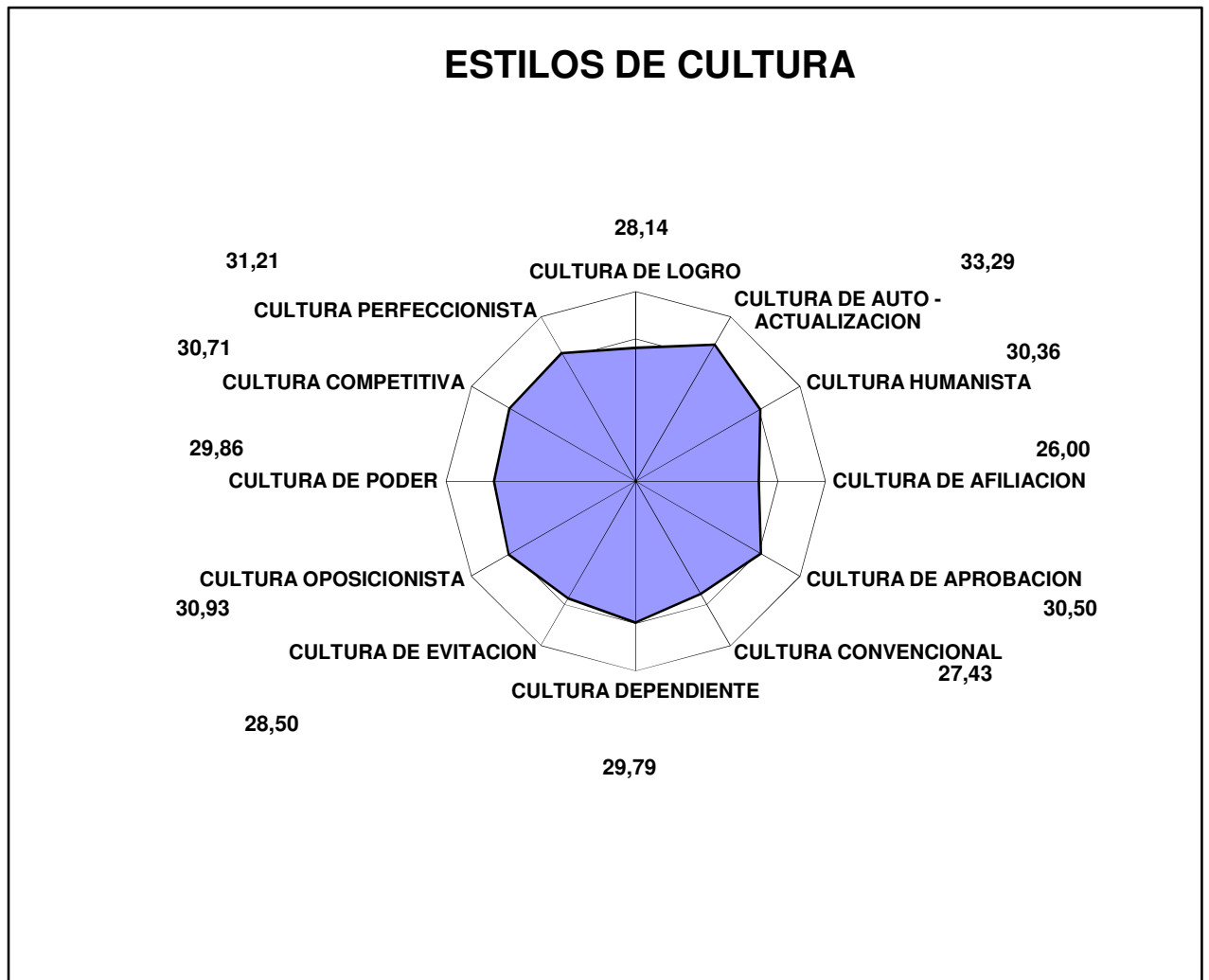
ESTILOS CONSTRUCTIVOS	29,45	29%
ESTILOS DEFENSIVOS	29,05	29%
ESTILOS AGRESIVOS DEFENSIVOS	30,68	31%
	89,18	
SOBRE	50,00	100%
CULTURA DE LOGRO	28,14	56%
CULTURA DE AUTO - ACTUALIZACION	33,29	67%
CULTURA HUMANISTA	30,36	61%
CULTURA DE AFILIACION	26,00	52%
CULTURA DE APROBACION	30,50	61%
CULTURA CONVENCIONAL	27,43	55%
CULTURA DEPENDIENTE	29,79	60%
CULTURA DE EVITACION	28,50	57%
CULTURA OPOSICIONISTA	30,93	62%
CULTURA DE PODER	29,86	60%
CULTURA COMPETITIVA	30,71	61%
CULTURA PERFECCIONISTA	31,21	62%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el Cuadro N°19 podemos observar los estilos y las diferentes culturas, los resultados, nos indican que tiene una tendencia a un estilo agresivo defensivo con un 31%

GRÁFICO N° 35
ESTILOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 35, podemos determinar que la cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario pertenece a un estilo de cultura organizacional agresivo defensivo con un 31 %, lo cual esta cooperativa tiende a poseer una cultura oposicionista, de poder, competitiva y perfeccionista.

GRÁFICO N° 36
RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°36, nos muestra el resumen del estudio de la cultura organizacional, en donde encontramos la pirámide de los estilos de la cultura organizacional, la pirámide contiene estratégicamente las diferentes culturas existentes de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara De Comercio De Ambato de la ciudad de Latacunga.

En el gráfico de los estilos de la cultura podemos observar que tiene un lineamiento a un estilo agresivo defensivo.

CUADRO N° 20
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA
“COOPERATIVA OSCUS”

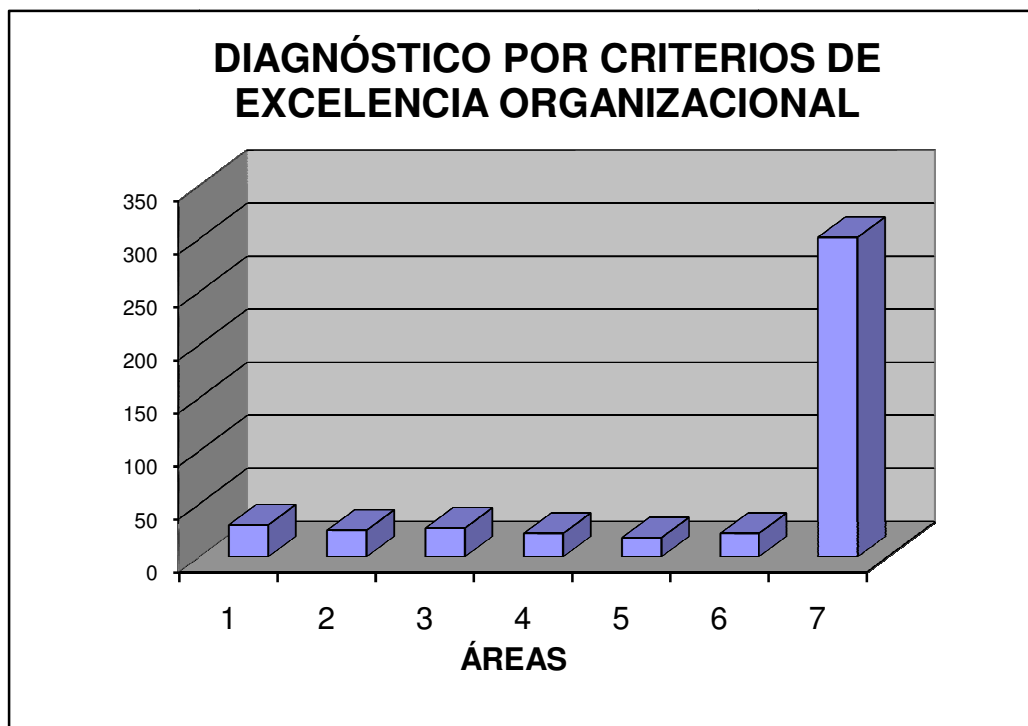
CALIFICACIÓN COMPARATIVA				
	CRITERIO	PUNTOS	MÁXIMO	POSICIÓN PORCENTUAL
1	LIDERAZGO	30	90	33%
2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25	90	28%
3	ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	27	90	30%
4	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	22	90	24%
5	DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS	18	90	20%
6	GESTIÓN DE PROCESOS	22	90	24%
7	RESULTADOS DEL NEGOCIO	301	460	65%
	TOTAL	445	1000	45%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el cuadro N° 20 podemos ver siete criterios de excelencia cada una de ellas tiene una calificación promedio de valor dado por los catorce encuestados, teniendo así un promedio de 445 sobre 1000, y los criterios que mas resaltan dentro de esta cooperativa son: el liderazgo con un 33% y resultado del negocio con un 65%

GRÁFICO N° 37
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA OSCUS”

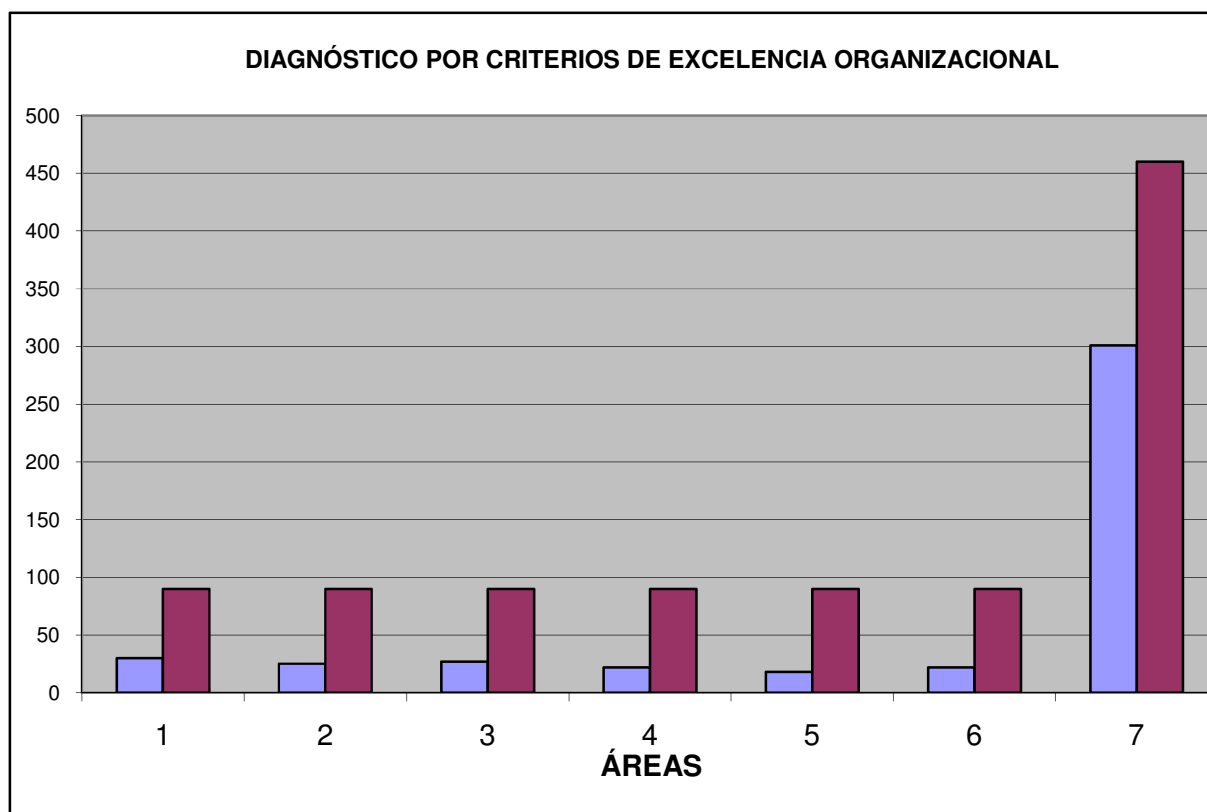


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 37, observamos claramente que la barra N° 7 corresponde a los resultados del negocio con un puntaje de 301 y los criterios de excelencia tienen como cúspide al liderazgo con 30 puntos, seguido del enfoque en el cliente y el mercado con 27 puntos.

GRÁFICO N° 38
DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA OSCUS”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 38 observamos claramente que la barra de color lila es muy bajo al puntaje máximo que puede llegar cada criterio de excelencia organizacional, por lo tanto debemos entender que los criterios de liderazgo, planeación estratégica, enfoque en el cliente y el mercado, información y análisis, desarrollo y gestión de las personas y gestión de procesos están siendo calificados con un puntaje máximo de 90 puntos, por otra parte el criterio de resultado del negocio es calificado con un puntaje máximo de 460 puntos.

GRÁFICO N° 39
POSICIÓN PORCENTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
“COOPERATIVA OSCUS”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 39, observamos la posición porcentual de la organización, es decir que tiene una tendencia hacia el resultado del negocio.

Organización con enfoques sistemáticos para los requisitos básicos de la mayoría de ítems, pero la aplicación en algunas de las principales áreas es muy reciente para demostrar resultados. En algunas áreas importantes para el éxito del negocio son recientes las tendencias de mejoría.

CUADRO N° 21
PUNTAJE DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES
“COOPERATIVA OSCUS”

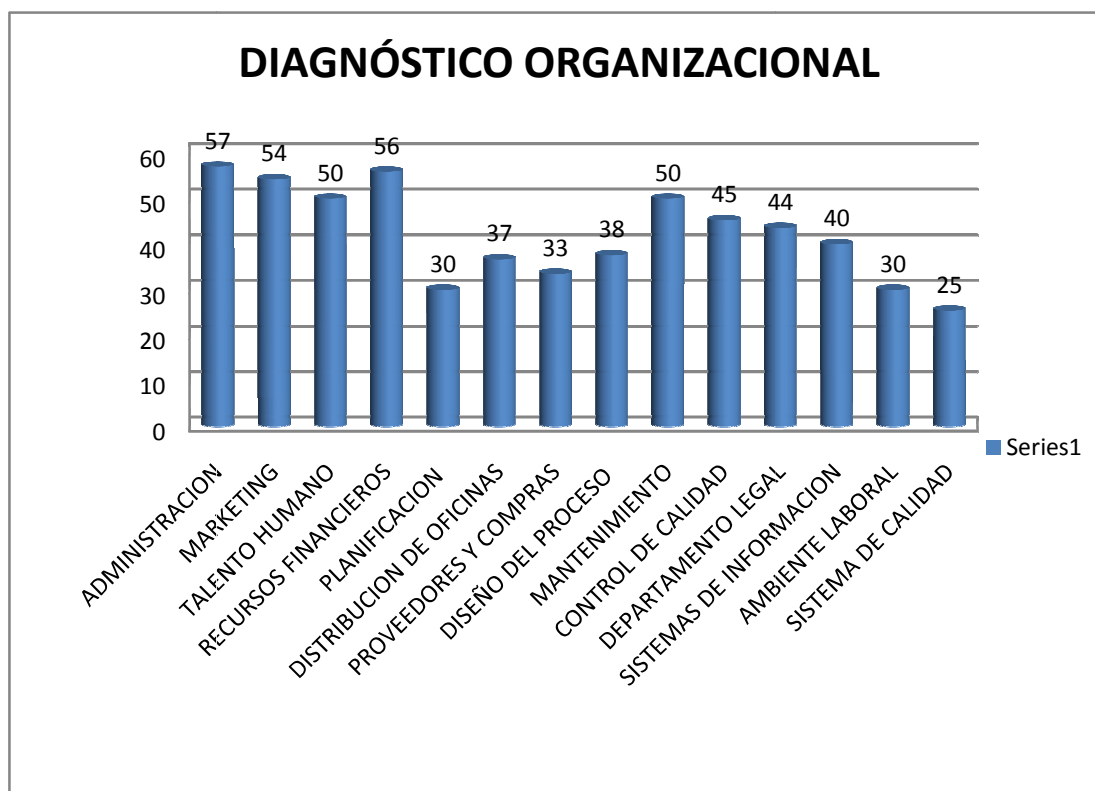
PUNTAJE DE LOS FACTORES	
ADMINISTRACION	57
MARKETING	54
TALENTO HUMANO	50
RECURSOS FINANCIEROS	56
PLANIFICACION	30
DISTRIBUCION DE OFICINAS	37
PROVEEDORES Y COMPRAS	33
DISEÑO DEL PROCESO	38
MANTENIMIENTO	50
CONTROL DE CALIDAD	45
DEPARTAMENTO LEGAL	44
SISTEMAS DE INFORMACION	40
AMBIENTE LABORAL	30
SISTEMA DE CALIDAD	25
PORCENTAJE PROMEDIO	42

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según los datos obtenidos y procesados existen falencias en varios Departamento o Áreas, las mismas que como lo muestra el cuadro N° 21 tienen un bajo porcentaje en diferentes áreas de la organización.

GRÁFICO N° 40
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA
“COOPERATIVA OSCUS”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Según el gráfico N° 40 tenemos los siguientes porcentajes siendo así la Administración con un 57%, los recursos financieros con un 56%, el marketing con un 54%, el talento humano con un 50%, el mantenimiento con un 50%, el control de calidad con un 45%, el Departamento legal con un 44%, los sistemas de información con un 40%, diseño del proceso con un 38%, la distribución con un 37%, los proveedores con un 33%, la planificación con un 30%, el ambiente laboral con un 30% y en último lugar con un 25% los sistemas de calidad.

CUADRO N° 22
INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA OSCUS”

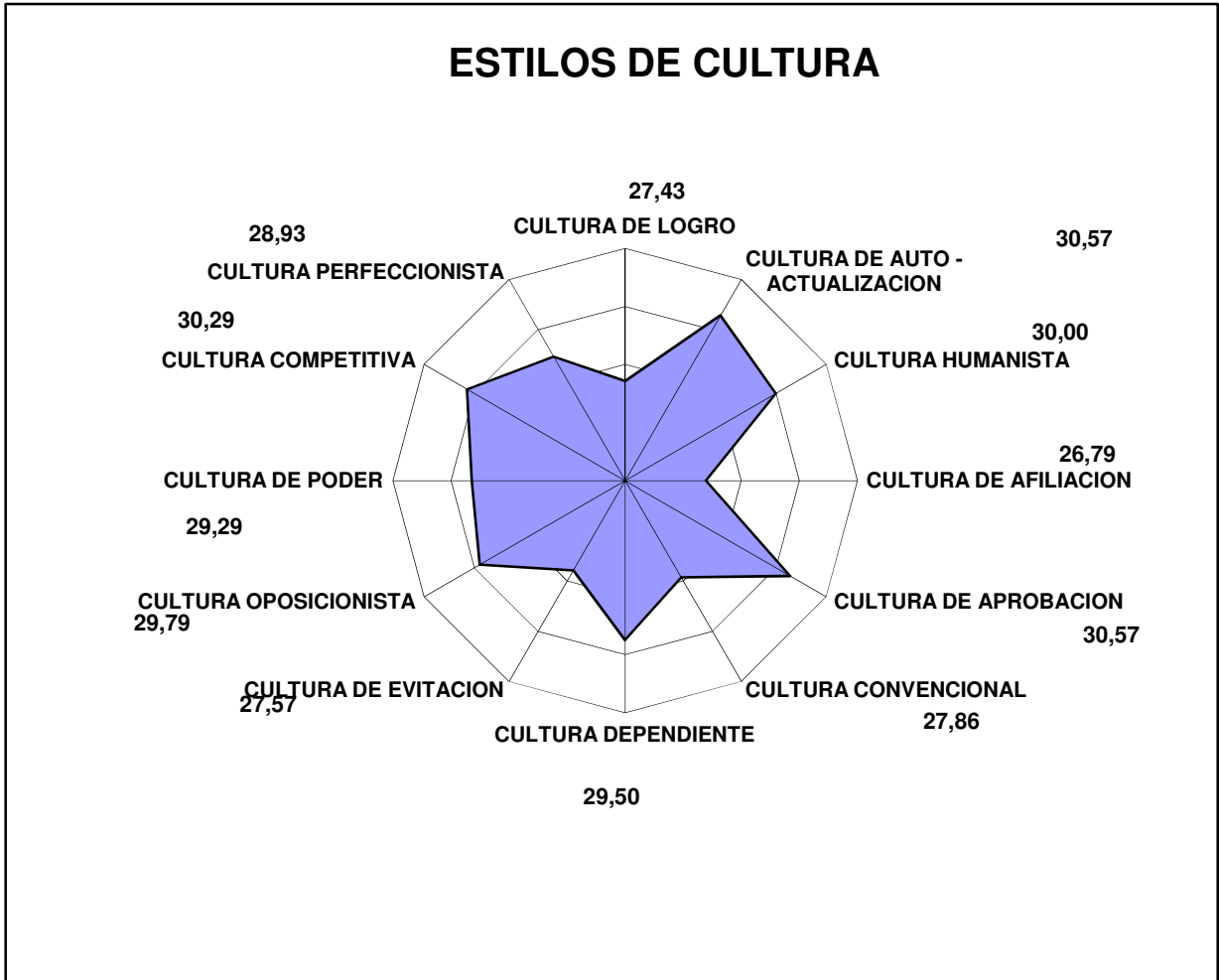
ESTILOS CONSTRUCTIVOS	28,70	29%
ESTILOS DEFENSIVOS	28,88	29%
ESTILOS AGRESIVOS DEFENSIVOS	29,57	30%
	87,14	
SOBRE	50,00	100%
CULTURA DE LOGRO	27,43	55%
CULTURA DE AUTO - ACTUALIZACION	30,57	61%
CULTURA HUMANISTA	30,00	60%
CULTURA DE AFILIACION	26,79	54%
CULTURA DE APROBACION	30,57	61%
CULTURA CONVENCIONAL	27,86	56%
CULTURA DEPENDIENTE	29,50	59%
CULTURA DE EVITACION	27,57	55%
CULTURA OPOSICIONISTA	29,79	60%
CULTURA DE PODER	29,29	59%
CULTURA COMPETITIVA	30,29	61%
CULTURA PERFECCIONISTA	28,93	58%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el Cuadro N°22 podemos observar los estilos y las diferentes culturas, los resultados, nos indican que tiene una tendencia a un estilo agresivo defensivo con un 30%

GRÁFICO N° 41
ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA OSCUS”

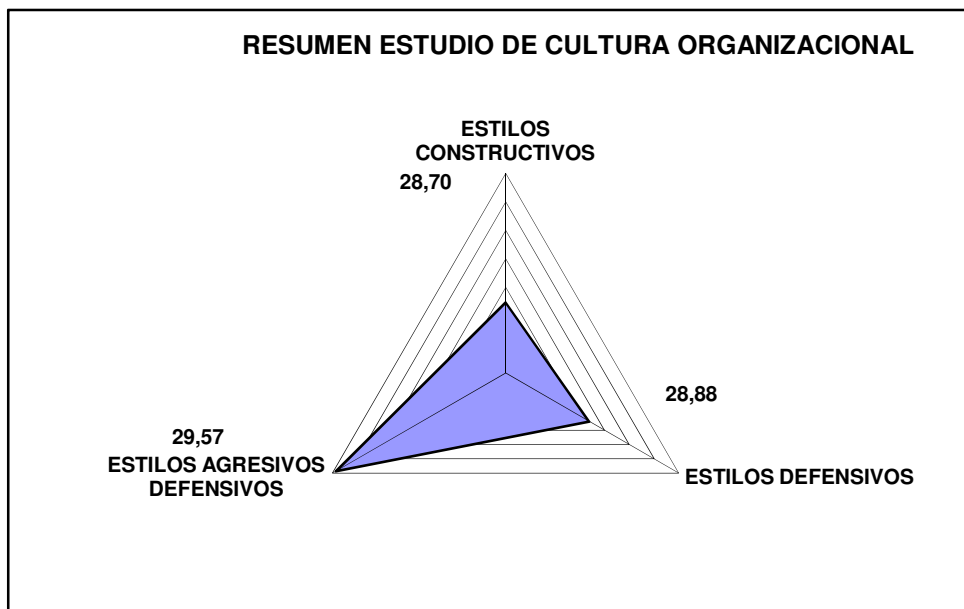


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 41, podemos determinar que la cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario pertenece a un estilo de cultura organizacional agresivo defensivo con un 30 %, lo cual esta cooperativa tiende a poseer una cultura oposicionista, de poder, competitiva y perfeccionista.

GRÁFICO N° 42
RESUMEN ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
“COOPERATIVA OSCUS”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N°42, nos muestra el resumen del estudio de la cultura organizacional, en donde encontramos la pirámide de los estilos de la cultura organizacional, la pirámide contiene estratégicamente las diferentes culturas existentes de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus de la ciudad de Latacunga.

En el gráfico de los estilos de la cultura podemos observar que tiene un lineamiento a un estilo agresivo defensivo.

Los resultados de cada una de las entidades o cooperativas que prestan los servicios a las diferentes personas, se les ha estudiando una por una, pero para la definitiva investigación ahora veremos en los siguientes cuadros en forma global y a partir de ahí podemos tomar decisiones que puedan ayudar a este sector a una mejora continua y a un cumplimiento en proceso, para así alcanzar objetivos de manera rápida y desarrollada.

CUADRO N° 23
CUADRO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA
“COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO QUE FUNCIONAN
EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”

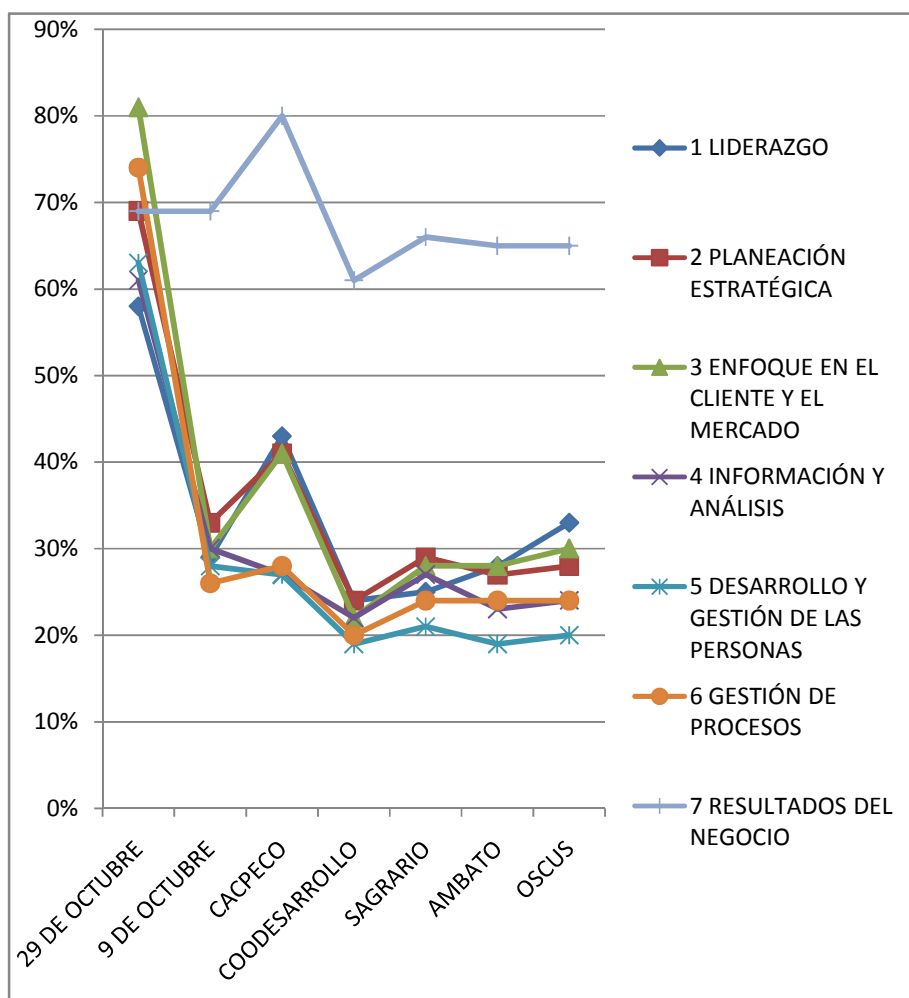
CALIFICACIÓN COMPARATIVA								
N°	FACTOR	29 DE OCTUBRE	9 DE OCTUBRE	CACPECO	COODESARROLLO	SAGRARIO	AMBATO	OSCUS
1	LIDERAZGO	58%	29%	43%	24%	25%	28%	33%
2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	69%	33%	41%	24%	29%	27%	28%
3	ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	81%	30%	41%	22%	28%	28%	30%
4	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	61%	30%	27%	22%	27%	23%	24%
5	DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS	63%	28%	27%	19%	21%	19%	20%
6	GESTIÓN DE PROCESOS	74%	26%	28%	20%	24%	24%	24%
7	RESULTADOS DEL NEGOCIO	69%	69%	80%	61%	66%	65%	65%

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Como podemos observar en el cuadro N° 23, existe una gran diferencia en los diferentes factores y sus porcentajes, que serán mejor vistos e interpretados en los siguientes gráficos.

GRÁFICO N° 43
GRÁFICO COMPARATIVO DE LOS CRITERIOS DE
EXCELENCIA
“COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE FUNCIONAN
EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

De igual forma en el estudio organizacional veremos el conjunto de las siete cooperativas y su funcionamiento.

CUADRO N° 24
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE
LATACUNGA

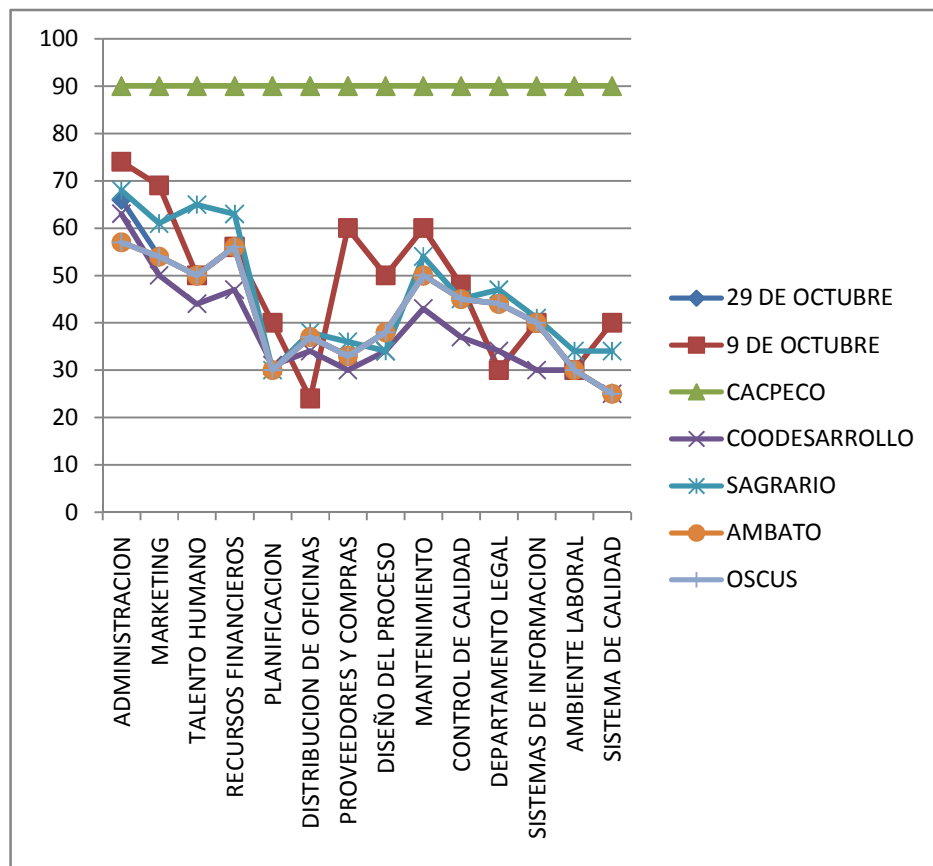
PUNTAJE DE LOS FACTORES							
	29 DE OCTUBRE	9 DE OCTUBRE	CACPECO	COODESARROLLO	SAGRARIO	AMBATO	OSCUS
ADMINISTRACION	66	74	90	63	68	57	57
MARKETING	54	69	90	50	61	54	54
TALENTO HUMANO	50	50	90	44	65	50	50
RECURSOS FINANCIEROS	56	56	90	47	63	56	56
PLANIFICACION	30	40	90	31	30	30	30
DISTRIBUCION DE OFICINAS	37	24	90	34	38	37	37
PROVEEDORES Y COMPRAS	33	60	90	30	36	33	33
DISEÑO DEL PROCESO	38	50	90	34	34	38	38
MANTENIMIENTO	50	60	90	43	54	50	50
CONTROL DE CALIDAD	45	48	90	37	45	45	45
DEPARTAMENTO LEGAL	44	30	90	34	47	44	44
SISTEMAS DE INFORMACION	40	40	90	30	41	40	40
AMBIENTE LABORAL	30	30	90	30	34	30	30
SISTEMA DE CALIDAD	25	40	90	25	34	25	25

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

Los resultados son muy claros respecto a las diferentes áreas, las mismas que deben estar continuamente siendo capacitadas, para que vayan en un solo sentido, buscando el desarrollo de las entidades y cumpliendo con el alcance de las metas.

GRÁFICO N° 44
GRÁFICO COMPARATIVO DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL
DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE
FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA



FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el cuadro N° 44 se ve claramente, que en todos los aspectos la cooperativa de ahorro y crédito CACPECO, tiene un promedio alto a diferencia de las demás cooperativas.

CUADRO N° 25

CUADRO COMPARATIVO DEL INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

F	29 DE OCTUBRE	9 DE OCTUBRE	CACPECO	CODESARROLLO	SAGRARIO	AMBATO	OSCUS
ESTILOS CONSTRUCTIVOS	29%	30%	33%	28%	28%	29%	29%
ESTILOS DEFENSIVOS	29%	30%	30%	27%	27%	29%	29%
ESTILOS AGRESIVOS DEFENSIVOS	30%	30%	34%	29%	29%	31%	30%

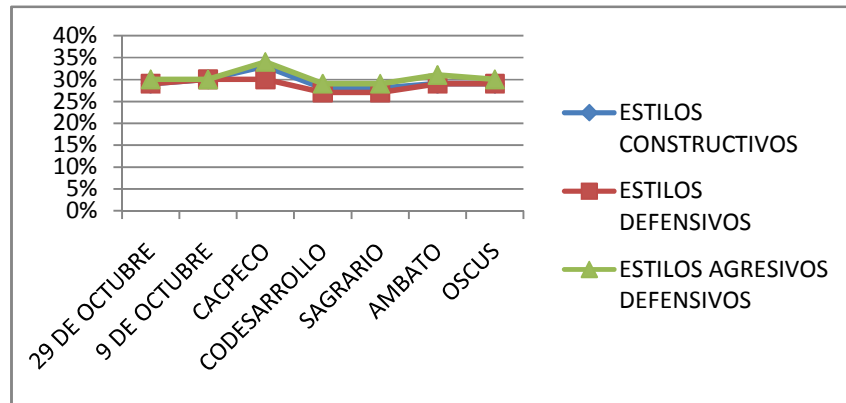
TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el cuadro N° 25, existen tres estilos de cultura organizacional, pero como podemos observar el que mayor porcentaje en el estilo agresivo defensivo, por parte de la cooperativa OSCUS.

GRÁFICO N° 45

GRÁFICO COMPARATIVO DEL INVENTARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE FUNCIONAN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA



TRABAJO DE CAMPO

REALIZADO POR: PAMELA SÁNCHEZ, LUIS ILLAPA, PABLO VÁSQUEZ

En el gráfico N° 45, observamos que existen tres tipos de culturas organizacionales, de las cuales, la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito incurren en un porcentaje no tan variable referente a un estilo agresivo defensivo, que tiene el mayor puntaje y que sobresale una línea en la cual el personal se encuentra intranquilo, trabaja por cumplir con una orden y mas no por estar acorde a los objetivos que quiere llegar la Institución.

Las personas no están claramente identificadas con lo que hacen y también por no existir modelos de procesos, que les permita saber qué es lo que tienen que hacer y más no esperar una orden para funcionar en la entidad.

CAPÍTULO IV

9. ESTRATEGIAS PARA MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Una vez realizado el diagnóstico de la cultura organizacional de las siete cooperativas de ahorro y crédito se dan algunas posibles soluciones para el mejoramiento de las organizaciones en general.

Siendo así las siguientes:

9.1. EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA EN LAS PERSONAS

Todo proceso de dirección estratégica cuenta esencialmente de tres fases, la planificación o formulación, la implementación y el control.

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura.

Por lo antes expuesto se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta fase de la dirección estratégica ya que los resultados positivos o negativos dependen de ello.

El liderazgo es un arte o proceso para incidir sobre las personas de manera que realicen determinada actividad.

Respuesta apropiada a las demandas que las habilidades, siempre cambiantes de los mismos, exigen en todo momento.

También establecer y fortalecer los valores de estos que garanticen la unidad y cohesión del colectivo, así como su sentimiento de pertenencia a los mismos y su fidelidad a éstos.

El líder debe recordar que a lo largo del tiempo, los seguidores como individuos y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar.

Ejemplo: normas, costumbres, hábitos, etc. Los que deben ser tenidos en cuenta pues de omitirse pueden surgir conflictos incluso de tipo disfuncionales.

El Liderazgo aplicado en todos y cada uno de las personas que conforman las diferentes áreas de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Latacunga nos dará una fortaleza y ya no será una debilidad.

Para llevar a cabo de aplicar el Liderazgo en el personal debemos enseñar los siguientes pasos.

- Deben tomar el papel de impulsores del cambio estratégico
- Detectar desde su perspectiva de visión dentro de la organización hechos y tendencias del entorno o internas que justifican el cambio
- Abogar ante quienes tienen el poder legitimador por la necesidad del cambio
- Convertirse en legitimadores, facilitadores, agentes y receptores una vez consiguen el inicio de un proceso de cambio planificado.
- Ocupan el papel de facilitadores del proceso de cambio estratégico
- Ayudar a reflexionar al líder y su equipo para llegar a definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar

- Formar parte del equipo gestor del cambio que da apoyo al equipo directivo en las fases de diseño, implementación y monitorización del cambio
- Papel de los agentes del proceso de cambio estratégico

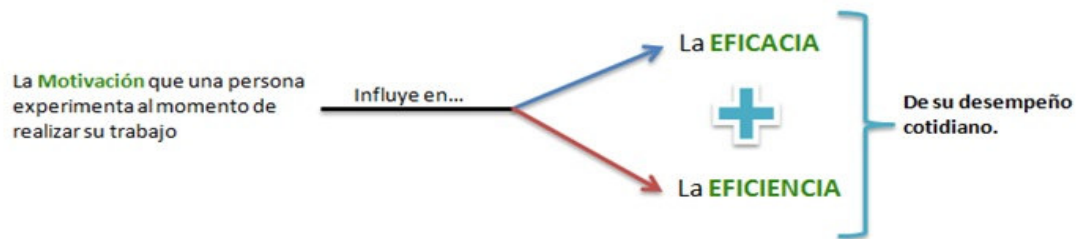
Estas actividades son algunas que se deben llevar a cargo y que con el tiempo dará buenos resultados.

9.2. ESTRATEGIAS A APLICAR PARA MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

- Mejorar la gobernabilidad institucional y productiva de las cooperativas de ahorro y crédito
- Consolidar el liderazgo en todas las Áreas de las cooperativas.
- Ampliar la participación de mercado del sector en el sistema financiero
- Crear un sistema entre todas las cooperativas de desarrollo de personal y mejoramiento de ambiente laboral
- Mantener una interacción continua con el gobierno y promover el fortalecimiento y crecimiento, mediante cambios en las leyes y regulaciones y en los esquemas de supervisión aplicables, que contribuyan a mejorar la transparencia, la confianza de parte de los usuarios y del público en general y sean beneficio para el sector
- Obtener el apoyo de instituciones para la implantación de proyectos y programas que contribuyan el desarrollo económico y social sostenible de las cooperativas, sus afiliados y el medio ambiente.

- Asegurarnos de cambiar el ambiente laboral, a través de capacitación y motivación al personal de las cooperativas de ahorro y crédito.
- Evaluar al personal periódicamente, de esta manera contaremos con personal competente y calificado, administrado bajo políticas que promuevan la excelencia, el desempeño por los resultados, el trabajo en equipo y su desarrollo personal y profesional.

GRÁFICO N° 46



Todas las estrategias son aplicables, para el cambio de mentalidad de las personas que laboran en las cooperativas de ahorro y crédito, si a las personas se les motiva esto influye directamente en la eficacia más la eficiencia, haciéndolo por su desempeño cotidiano, si el personal se encuentra motivado, la productividad se encuentra en un alto nivel, produciendo de esta manera que el servicio que ofrece las cooperativas de ahorro y crédito sean de un nivel alto de calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes y por ende que crezca las organizaciones y el sector en sí.

CAPÍTULO IV

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

- Existen siete cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la ciudad de Latacunga y que se encuentran controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, de las cuales solo la cooperativa CACPECO, funciona con una constante en todas las áreas a diferencia de las otras seis cooperativas restantes.
- Las cooperativas de ahorro y crédito tienen una cultura organizacional de tipo agresivo defensivo, es decir las personas no se encuentran identificadas con un direccionamiento estratégico que les permita alcanzar con los objetivos institucionales..
- La cultura organizacional se encuentra como una debilidad y esto causa problemas en las instituciones investigadas, debido a que no existe un liderazgo de todos y cada una de las personas, para alcanzar metas y así poder cumplir con los objetivos de las cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la ciudad de Latacunga
- El Departamento que tiene menor porcentaje de aplicación es justamente el sistema de calidad, esto nos lleva a concluir que debe existir un modelo de labores por proceso, de esta forma las personas ya sabrán lo que deben hacer y de esta forma ser más productivos y eficaces en las labores cotidianas.
- Existe a la vez en las cooperativas un mal ambiente laboral y esto a la vez causa problemas en la gestión y cumplimiento de diferentes tareas, llevando a un caos laboral y a que cada vez sea un problema incontrolable en todas y cada una de las áreas estudiadas de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito que funcionan en la

ciudad de Latacunga y que son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- Los resultados económicos son la consecuencia de este tipo de problemas de que las personas no se encuentran en un buen ambiente de trabajo, que no se identifiquen con los objetivos, la falta de compromiso y la falta de un liderazgo de todos y cada una de las personas que laboran en las entidades que fueron motivo de nuestra investigación.

10.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar estrategias de cambio de cultura organizacional en las diferentes cooperativas de ahorro y crédito
- Monitorear constantemente el ambiente laboral en las cooperativas de ahorro y crédito
- Aplicar el liderazgo y la motivación en el personal de las cooperativas de ahorro y crédito
- Actualizar constantemente sistemas de calidad, primordialmente enfocándonos al servicio
- Motivar constantemente al personal de las cooperativas a través de capacitaciones y otros cursos de mejoramiento organizacional
- Los directivos envíen a sus empleados a charlas de motivación para que esto fluctuó en la productividad de la cooperativa de ahorro y crédito al cual pertenece
- Realizar reuniones periódicas, donde cada una de las aéreas defienda el tipo de gestión que está realizando y a la vez si se encuentra encaminada en un direccionamiento estratégico aplicado.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO POR CRITERIOS DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

1. LIDERAZGO 90 puntos	
1.1 Sistema de Liderazgo	
a)	Sistema de Liderazgo
1	Todos los altos ejecutivos están personal y visiblemente involucrados en actividades tales como planeación, determinación de objetivos, revisión de datos de desempeño, reconocimiento de funcionarios y participación en proyectos de mejoría.
2	La alta dirección realizó un trabajo amplio para definir la Misión, los Valores y las Políticas de la empresa, tomando en cuenta las necesidades expectativas de los distintos sectores del negocio?
3	La alta dirección comunica eficazmente su Misión y Valores para colaboradores de todos los tipos y niveles, promoviendo la eficiencia en el desempeño, el enfoque en el cliente y el aprendizaje continuo?
b)	Mejoría y aprendizaje

4	La alta dirección analiza críticamente y de manera regular el desempeño de la organización como un todo y usa efectivamente este proceso para definir nuevos rumbos para la empresa?
5	Existe un sistema formal para evaluar la eficacia del liderazgo y el involucramiento personal de cada ejecutivo?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	

1.2 Responsabilidad pública y ciudadana	
a)	Responsabilidad frente a la sociedad
1	La empresa tiene prácticas definidas, objetivos y metas para atender y superar los requisitos legales y éticos de forma que minimizan los riesgos asociados a la actuación de la organización
2	La organización se anticipa a las preocupaciones públicas, evalúa impactos potenciales sobre la sociedad y el medio ambiente y aborda estos temas de manera proactiva?
b)	Ejercicio de la ciudadanía
4	La empresa ejerce liderazgo en temas de interés de la sociedad y estimula la participación de sus colaboradores en esfuerzos de desarrollo local, regional, nacional y sectorial?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?

CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 90 puntos	
2.1 Proceso de desarrollo y despliegue de la estrategia	
a)	Proceso de desarrollo de la estrategia
1	La empresa ha implementado un proceso formal de planeación estratégica, cuyos resultados finales abarquen el establecimiento de las directrices estratégicas y de los factores críticos de éxito?
2	Se consideran los requisitos y expectativas actuales y futuros de los clientes y fluctuaciones de mercado, incluyendo precio, clientes objetivo y nuevas oportunidades?
3	Se analiza el ambiente competitivo y sus posibles cambios?
4	Se toman en cuenta los riesgos financieros, mercadológicos, tecnológicos, políticos y sociales?
5	Se considera la capacidad de la organización (colaboradores, tecnología, procesos) para atender nuevos requisitos y buscar nuevas oportunidades?
6	Se considera la capacitación a proveedores y socios?
7	Se toman como base referencias de excelencia para la definición de metas?

8	Se consideran los aspectos ambientales siempre que sean aplicables?
b)	Proceso de despliegue de la estrategia
9	La empresa ha implementado un proceso formal de despliegue de la estrategia cuyos resultados abarquen el establecimiento de planes estratégicos y planes de acción alineados con los factores críticos de éxito?
10	Los funcionarios, clientes, proveedores y socios (proveedores aliados) son involucrados en el establecimiento, alineación y comunicación de los planes de acción, de los indicadores y de las metas de desempeño?
11	El monitoreo del desempeño de la organización en relación a los planes es realizado regularmente con base en indicadores previamente establecidos?
c)	Mejoría y aprendizaje
12	La empresa realiza evaluaciones críticas de sus procesos de desarrollo y despliegue de la estrategia, objetivando la mejoría y el aprendizaje continuos?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?

APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
2.2 Estrategia y planes de la organización	
a)	Estrategia y planes estratégicos
1	La estrategia y los planes estratégicos actuales están alineados con los factores críticos de éxito de la organización y están desdoblados en planes de acción para los diferentes sectores y unidades?
2	Para los planes principales están definidos los indicadores de desempeño y las metas respectivas de corto y largo plazo?
b)	Planes relativos a la gestión de las personas
3	Están establecidos planes de gestión de personal, resultado de la estrategia global de la organización?
4	Dichos planes evidencian esfuerzos para la creación de nuevos puestos de trabajo que compensen el cierre de otros o esfuerzos para la reubicación o recolocación de los funcionarios afectados (dentro o fuera de la organización)

5	Se prevén cambios en la organización del trabajo con el objeto de aumentar el nivel de conocimiento, flexibilidad, innovación y rapidez de las respuestas?
6	Existen planes para el desarrollo, educación y entrenamiento de los funcionarios?
7	Se consideran cambios en los sistemas de remuneración, reconocimiento y beneficios?
8	Se consideran el reclutamiento, incluyendo cambios necesarios en el perfil de los colaboradores?
c)	Proyección del desempeño
9	Con base en estimados o premisas asumidas existen proyecciones de metas para los principales indicadores de desempeño de la organización, cubriendo el período de los próximos dos a cinco años?
10	Para los indicadores definidos arriba existen proyecciones para el desempeño de la competencia y los referenciales principales de excelencia?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?

	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
3. ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO 90 puntos	
3.1 Conocimientos sobre el cliente y el mercado	
a)	Conocimientos sobre el cliente y el mercado
1	La empresa identifica sistemáticamente los requisitos, las expectativas y preferencias del cliente y del mercado (actual y potencial) de forma a entender y anticipar sus necesidades y a desarrollar oportunidades de negocios.
2	Existen criterios definidos para identificar y seleccionar los grupos de cliente o segmentos de mercado, considerando inclusive los clientes de la competencia y otros clientes y mercados potenciales
3	Los enfoques utilizados para escuchar a los clientes y el mercado varían de acuerdo con las peculiaridades de los diferentes grupos o segmentos?
4	La empresa identifica y/o concibe las características relevantes del producto y la importancia relativa entre ellas, en la percepción del cliente?

b)	Mejoría y aprendizaje
5	Los procesos descritos arriba son evaluados y mejorados sistemáticamente?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
3.2 Relación con el cliente y medición de su satisfacción	
a)	Accesibilidad y gestión de reclamos

1	La empresa facilita el acceso y dispone informaciones para permitir a los clientes solicitar asistencia, hacer negocios y comunicar sus reclamos?
2	La empresa identifica los requisitos de atención a los clientes y los comunica a todos los colaboradores involucrados con la satisfacción el cliente?
3	Existe un proceso de gestión de los reclamos de los clientes que asegure un tratamiento rápido y la resolución efectiva de los reclamos recibidos por todos los sectores y unidades de la organización.
4	Se identifican y establecen alianzas con los clientes teniendo como objetivo el fortalecimiento de la relación?
b)	Medición de la satisfacción del cliente
5	Se realiza un seguimiento a las últimas transacciones de los clientes para que la organización reciba una retroalimentación rápida de su desempeño?
6	La empresa utiliza otros mecanismos de medición de la satisfacción y de determinación de la insatisfacción de los clientes?
7	La organización obtienen regularmente informaciones objetivas y confiables sobre la satisfacción de los clientes en relación a la competencia?
8	Los procesos descritos arriba proveen medidas capaces de generar acciones y reflejar futuros negocios e indicios adecuados de los clientes?
c)	Mejoría de la satisfacción del cliente
9	La empresa utiliza efectivamente las informaciones generadas en los procesos descritos arriba e implementa acciones eficaces que aumenten la satisfacción de los clientes?
d)	Mejoría y aprendizaje
10	Los procesos arriba descritos son evaluados y mejorados sistemáticamente?

ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
4. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS 90 puntos	
4.1 Gestión de las informaciones relativas a la organización	

a)	Selección y utilización de informaciones
1	La empresa posee procesos definidos para seleccionar ya administrar las informaciones necesarias para apoyar las operaciones y la toma de decisión, así como para promover mejoras en el desempeño de la organización?
2	Están identificados los principales tipos de información y su relación con los procesos principales y las metas?
3	El sistema de indicadores de desempeño de la organización es proyectado de forma a alinear los procesos con los planes estratégicos y también para dar seguimiento y mejorar su desempeño?
4	Los medios de información implementados atienden a los principales requisitos de los usuarios, incluyendo el acceso rápido, actualización inmediata y la confiabilidad?
b)	Mejoría y aprendizaje
5	Los procesos arriba descritos son evaluados (incluyendo la eficacia de la utilización de las informaciones) , mejorados, mantenidos y actualizados de acuerdo con los cambios en el ambiente de negocios?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?

APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
4.2 Gestión de las informaciones comparativas	
a)	Selección y utilización de las informaciones comparativas
1	La empresa hace usos de informaciones comparativas con la competencia, con referenciales de excelencia, y otros pertinentes?
2	Existen criterios establecidos para determinar las necesidades de informaciones comparativas, alineándolas con las prioridades y objetivos de la organización?
3	Están definidas directrices y métodos para la búsqueda de informaciones comparativas adecuadas, dentro y fuera de la rama de actividades y mercado de la organización?
4	Las informaciones comparativas son utilizadas efectivamente para establecer metas audaces y promover mejoras de gran impacto en el desempeño de los procesos?
b)	Mejoría y aprendizaje

5	Los procesos arriba descritos son evaluados (incluyendo la eficacia de la utilización de las informaciones) , mejorados, mantenidos y actualizados de acuerdo con los cambios en el ambiente de negocios?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
4.3 Análisis crítico del desempeño de la organización	

a)	Análisis de informaciones
1	Están definidos los principales indicadores utilizados para mejorar el entendimiento y determinar el desempeño relativo a los clientes?
2	Están definidos los principales indicadores para mejorar el entendimiento y determinar el desempeño relativo a los funcionarios y su gestión?
3	Están definidos los principales indicadores utilizados para mejorar el entendimiento y determinar el desempeño operacional y de los productos?
4	Están definidos los principales indicadores utilizados para mejorar el entendimiento y determinar el desempeño financiero y relativo al mercado?
5	Están definidos los principales indicadores utilizados para mejorar el entendimiento y determinar el desempeño el desempeño competitivo?
b)	Análisis crítico del desempeño
6	La empresa analiza críticamente el desempeño y la capacitación de los diversos sectores, unidades y de la organización como un todo, evaluando su progreso en relación a las metas, planes y cambios en el ambiente del negocio?
7	Los resultados del análisis crítico son utilizados efectivamente para establecer prioridades de mejorías y desdoblarlas por toda la organización y, si fuese el caso, para proveedores y socios (proveedores aliados)?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?

	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
5. DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS 90 puntos	
5.1. Sistemas de trabajo	
a)	Estructura y organización del trabajo y perfiles de funciones
1	La estructura y organización del trabajo y los perfiles de funciones, inclusive de los gerentes, en todos los niveles de la organización son definidos, organizados y gerenciados para asegurar:
2	Oportunidades para la iniciativa, creatividad e innovación individual y de grupo?

3	Flexibilidad, cooperación, respuesta rápida y aprendizaje para atender a las expectativas actuales y futuras de clientes y atender a los requisitos operacionales?
4	Comunicación eficaz y compartición de conocimientos y habilidades entre los sectores y unidades para atender mejor a los objetivos de la organización?
5	Acceso a los funcionarios en el nivel apropiado a las informaciones a su respecto y sobre la organización?
b)	Remuneración y reconocimiento
6	El sistema de remuneración y reconocimiento para individuos y grupos, inclusive gerentes en todos los niveles, refuerza los objetivos globales de desempeño, de aprendizaje y de los sistemas de trabajo?
c)	Mejoría y aprendizaje
7	Los procesos arriba descritos son evaluados y mejorados sistemáticamente?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?

	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
5.2 Educación, Capacitación y Desarrollo de los funcionarios	
a)	Educación, Capacitación y Desarrollo de los funcionarios
1	La educación y la capacitación atienden a los principales planes y a las necesidades de desempeño, incluyendo los objetivos de desarrollo a largo plazo de los funcionarios?
2	La educación y la capacitación son definidos de modo que apoyan la estructura y la organización del trabajo y perfiles de las funciones?
3	Los funcionarios y sus gerentes, participan en la identificación de las necesidades específicas y en la elaboración del proyecto de educación y capacitación?
4	Existen medios para asegurar que el conocimiento y habilidades sean reforzadas a través de la aplicación práctica en el trabajo?
5	Se desarrollan actividades específicas para capacitación de los funcionarios que tiene contacto con el cliente, abordando habilidades y conocimientos, incluyendo de productos y servicios, como por ejemplo escuchar a los clientes, solicitar sus comentarios, anticipar y tratar problemas o fallas (recuperación de clientes), retener los clientes y gerenciar expectativas?
b)	Mejoría y aprendizaje

6	Son evaluados y mejorados los procesos arriba descritos considerando el desempeño de la organización, los objetivos de desarrollo de los funcionarios y la inversión en educación y entrenamiento?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	

5.3 Bienestar y satisfacción de los funcionarios	
a)	Ambiente de trabajo
1	Están identificados los factores de bienestar de los funcionarios como salud, seguridad, ambiente físico de trabajo y ergonomía, los cuales permiten una ambiente de trabajo seguro y saludable?
b)	Servicios de apoyo al funcionario
2	La empresa implementa servicios, pone a disposición instalaciones, promueve actividades y ofrece oportunidades a los funcionarios?
c)	Medición de la satisfacción de los funcionarios
3	La empresa utiliza métodos formales e informales para determinar el bienestar, la satisfacción y la motivación de los funcionarios?
d)	Mejoramiento de la satisfacción
4	Las informaciones que proveen del área (c) arriba son efectivamente utilizadas para mejorar la satisfacción de los funcionarios?. Existen ejemplos de acciones de mejoramiento implementadas en función de la aplicación de tales métodos?
e)	Mejoramiento y aprendizaje
5	Los procesos arriba descritos son evaluados y mejorados
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?

	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
6. GESTIÓN DE PROCESOS 90 puntos	
6.1 Gestión de Procesos relativos al producto	
a)	Procesos del Proyecto
1	La empresa tiene procesos definidos para el proyecto de nuevos productos o significativamente modificados, incluyendo el proyecto de proceso de producción?

2	Los requisitos de los clientes y la tecnología, ambos en constante evolución, son traducidos en requisitos del proyecto e incorporados en los proyectos del producto, incluyendo los requisitos ambientales, en el caso de ser aplicables?
4	Los requisitos del proyecto son considerados desde el inicio por todos los sectores y proveedores envueltos?
5	Los procesos del proyecto y de producción son coordinados de forma a garantizar que el producto atienda a los requisitos del proyecto?
b)	Procesos de Producción
6	Para los principales procesos de producción (aquellos con impacto directos sobre los requisitos de los clientes) están definidos los principales requisitos y respectivos indicadores desempeño, inclusive los ambientales en el caso de ser aplicables?
7	Los procesos de producción son efectivamente monitoreados en sus etapas críticas, de modo a prevenir problemas y mantenerlos sobre control?
8	Caso existan requisitos especiales de medición, es asegurada la eficacia y exactitud de la misma?
9	Existe y es consistentemente aplicada una metodología estructurada para análisis y solución de problemas que permita la toma de acciones correctivas y preventivas eficaces?
c)	Mejoramiento y aprendizaje
10	Los procesos arriba descritos son evaluados y mejorados incluyendo mejoras en los productos y la transferencia de aprendizaje para otros sectores y unidades?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?

	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
6.2 Gestión de procesos relativos al apoyo	
a)	Gestión de procesos de apoyo
1	Son identificados y establecidos los principales requisitos de desempeño para los principales procesos de apoyo?
2	Los principales procesos de apoyo son proyectados de manera a atender a los requisitos globales de desempeño?
3	Los procesos de apoyo son efectivamente monitoreados en sus etapas críticas, de modo a prevenir problemas y mantenerlos sobre control?

b)	Mejoramiento y aprendizaje
4	Los procesos descritos arriba son evaluados y mejorados, incluyendo mejoras en los tiempos de ciclo?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?
	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
6.3 Gestión de procesos relativos a los proveedores y socios	

a)	Gestión de procesos relativos a los proveedores y sociedades
1	Son definidos y transmitidos a los proveedores y socios, los requisitos globales de desempeño de los productos que ellos proveen, incluyendo una definición de los principales indicadores y niveles de desempeño esperados?
2	Existen criterios y prácticas establecidas para la selección de proveedores y socios (proveedores preferenciales)?
3	El desempeño de los productos de proveedores y socios es verificado y las informaciones obtenidas son retornadas a los mismos, visualizando el mejoramiento continuo?
b)	Mejoramiento y aprendizaje
4	Existe planes y acciones para mejorar la capacidad de los proveedores y socios a fin de contribuir para obtener los objetivos de desempeño de la organización?
5	Tales planes y acciones cubren la optimización del proceso de selección, incluyendo los costos de evaluación de los proveedores y socios
6	También son considerados el aumento del conocimiento de proveedores y socios sobre las necesidades de la organización?
7	Tales planes y acciones también tratan de consolidar y desarrollar sociedades?
ENFOQUE	
	El enfoque es sistemático y adecuado?
	Se realizan ciclos de mejoría de forma sistemática y adecuada?
	Cuan proactivo o preventivo es el enfoque, en vez de simplemente reactivo?

	Existen prácticas que pueden ser consideradas ejemplares?
APLICACIÓN	
	Las prácticas son implementadas en todos los sectores y unidades aplicables?
	Las prácticas son implementadas en todos los procesos principales?
CALIFICACIÓN DE ENFOQUE	
CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN	
CALIFICACIÓN FINAL	
7 RESULTADOS DEL NEGOCIO 460 puntos	
7.1. Resultados relativos a la satisfacción de los clientes	
a)	Resultados relativos a la satisfacción del cliente
1	Están disponibles datos sobre los niveles actuales y tendencias de los principales indicadores de satisfacción e insatisfacción de los clientes?
2	Estos resultados están separados por grupos de clientes, segmentos de mercado y tipo de producto?

3	Estos datos incluyen la satisfacción comparada con la competencia?
RESULTADOS	
	Que tan expresivas son las tendencias y los niveles actuales?
	Que tan relevante es la posición competitiva de la empresa (liderazgo de mercado), en términos de diferenciales comparativos?
	Cuál es el grado de correlación entre los resultados obtenidos y la aplicación del enfoque en los principales procesos?
	Cuál es el grado de extensión de los resultados en los sectores y unidades aplicables?
CALIFICACIÓN FINAL	
7.2 Resultados financieros y relativos al mercado	
a)	Resultados financieros y relativos al mercado
1	Están disponibles datos sobre los niveles actuales y tendencias de los principales indicadores referentes al desempeño financiero, incluyendo indicadores agregados de retorno financiero y/o valores económicos?
2	Están disponibles datos sobre los niveles actuales y tendencias de los principales indicadores referentes al desempeño en el mercado, incluyendo la participación, crecimiento del negocio y entrada en nuevos mercados?

3	Tales datos incluyen la comparación con la competencia, referenciales de excelencia u otros referenciales específicos?
RESULTADOS	
	Que tan expresivas son las tendencias y los niveles actuales?
	Que tan relevante es la posición competitiva de la empresa (liderazgo de mercado), en términos de diferenciales comparativos?
	Cuál es el grado de correlación entre los resultados obtenidos y la aplicación del enfoque en los principales procesos?
	Cuál es el grado de extensión de los resultados en los sectores y unidades aplicables?
CALIFICACIÓN FINAL	
7.3 Resultados relativos a los funcionarios	
a)	Resultados relativos a los funcionarios
1	Están disponibles los datos sobre los niveles actuales y tendencias de los principales indicadores del bienestar, satisfacción y desempeño de los colaboradores, abarcando todas las categorías y tipos de funcionarios?
2	Todos estos datos incluyen informaciones comparativas pertinentes?
RESULTADOS	

	Que tan expresivas son las tendencias y los niveles actuales?
	Que tan relevante es la posición competitiva de la empresa (liderazgo de mercado), en términos de diferenciales comparativos?
	Cuál es el grado de correlación entre los resultados obtenidos y la aplicación del enfoque en los principales procesos?
	Cuál es el grado de extensión de los resultados en los sectores y unidades aplicables?
CALIFICACIÓN FINAL	
7.4 Resultados relativos a los proveedores y socios	
a)	Resultados relativos a los proveedores y socios
1	Están disponibles datos sobre los niveles actuales y tendencias de los principales indicadores de los proveedores y socios incluyendo optimización en los costos y/o desempeño de la organización como consecuencia del desempeño de los proveedores y socios?
2	Estos datos incluyen la comparación con la competencia pertinentes?
RESULTADOS	
	Que tan expresivas son las tendencias y los niveles actuales?
	Que tan relevante es la posición competitiva de la empresa (liderazgo de mercado), en términos de diferenciales comparativos?

	Cuál es el grado de correlación entre los resultados obtenidos y la aplicación del enfoque en los principales procesos?
	Cuál es el grado de extensión de los resultados en los sectores y unidades aplicables?
CALIFICACIÓN FINAL	
7.5 Resultados operacionales y relativos a la calidad del Producto	
a)	Resultados operacionales y relativos a la calidad del Producto
	Están disponibles datos sobre los niveles actuales y tendencia de los principales indicadores de:
1	Calidad y desempeño de los productos?
2	Desempeño de los principales procesos?
3	Productividad?
4	Tiempo de ciclo?
5	Otras medidas de eficiencia y eficacia?
6	Responsabilidad pública y ciudadana?
7	Otros resultados que apoyan la estrategia de la organización, como la introducción de nuevos productos?

8	Esos datos incluyen informaciones comparativas pertinentes?
RESULTADOS	
	Que tan expresivas son las tendencias y los niveles actuales?
	Que tan relevante es la posición competitiva de la empresa (liderazgo de mercado), en términos de diferenciales comparativos?
	Cuál es el grado de correlación entre los resultados obtenidos y la aplicación del enfoque en los principales procesos?
	Cuál es el grado de extensión de los resultados en los sectores y unidades aplicables?

ANEXO 2

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

ADMINISTRACION	
1	La Gerencia General y las altas gerencias están realmente comprometidas con el Cambio permanente?
2	Posee información sistematizada sobre Dependencias Gubernamentales, organismos comerciales e industriales, organizaciones gremiales relacionadas a su empresa?
3	Ha utilizado y/o conoce las posibilidades de utilización de las preguntas anterior?
4	Disponen de un servicio encargado de distribuir la información?
5	Para cada reunión importante se establece un reporte?
6	Posee un flujograma de información en el cual figuren las relaciones y comunicaciones entre las diferentes áreas o dependencias de la empresa?
7	Existen procedimientos normalizados para llevar y comunicar la información entre las diferentes secciones o unidades (formatos, memos, vales, etc.), así como almacenamiento (archivo) para su pronta recuperación?
8	La información es procesada, analizada y utilizada adecuadamente?
9	Ha definido claramente la filosofía corporativa? (Misión, visión, valores)
10	Se ha hecho la difusión de la filosofía corporativa en toda la organización?
11	La planificación estratégica de la empresa es revisada al menos dos veces por año?
12	Posee objetivos definidos con respecto a obtención de beneficios?
13	Posee objetivos definidos con respecto a la expansión?

14	Posee objetivos definidos con respecto a la productividad?
15	Posee objetivos definidos con respecto a las Relaciones Públicas?
16	Tiene un orden de prioridades establecidas para el logro de sus objetivos?
17	Tiene coherencia en torno a la política y objetivos establecidos?
18	Se planifican todas las actividades para alcanzar los objetivos?
19	Se revisa periódicamente y se hace el seguimiento para que los planes se cumplan estrictamente?
20	Dispone de manuales de procedimientos perfectamente desarrollados para toda la organización?
21	Posee mecanismos de control necesarios para tomar decisiones oportunas y eficaces?
22	Su organización es lo suficientemente flexible?
23	Disponen de un sistema base para la toma de decisiones?
24	Disponen de un sistema base para las negociaciones?
25	Tiene organigramas adecuados y puestos al día, tanto a nivel de departamentos como gerencial?
26	Se dispone de presupuesto por cada área funcional de la empresa?
27	Los problemas de carácter rutinario son resueltos consultando a las instancias superiores, por cada dependencia o unidad ?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
MERCADEO Y VENTAS	
1	Posee un departamento de mercadeo y ventas bien definido con objetivos y planes preestablecidos?

2	Ha analizado las preferencias y necesidades de los clientes en relación a las características que deben reunir sus productos y servicio?
3	Puede anticipar los cambios de las necesidades en sus clientes actuales y potenciales?
4	Responde adaptando sus productos o servicios a los cambios en las necesidades de sus clientes?
5	Conoce la distribución geográfica de sus clientes?
6	Lleva registros sobre las ventas realizadas por zonas y por clientes?
7	Posee un sistema para el análisis de sus clientes actuales ?
8	Conoce cuántos y quiénes son sus clientes potenciales?
9	Todos ellos conocen sus productos?
10	Existe un clima relacional agradable entre la empresa y sus clientes?
11	Pueden sus distribuidores dar el servicio posterior a la venta? Pueden aceptar artículos devueltos y atender reclamaciones?
12	Existe un encargado de realizar un seguimiento periódico a sus clientes?
13	Trabaja con su clientes en la preparación de nuevos productos?
14	Garantizan sus productos por cualquier defecto cualitativo?
15	Todo el mercado conoce esa garantía?
16	Sus clientes están realmente satisfechos de sus productos y servicios?
17	Cuando los cliente se quejan pasa la información inmediatamente a la persona y división que deben recibirla?
18	Se ha esforzado en sacar a la luz las quejas latentes que puedan tener los clientes?
19	Respeta con exactitud la fecha de entrega de sus productos?
20	Conoce las características de la competencia, sus fortalezas y debilidades?

21	Conoce los sistemas de ventas y estrategias de sus competidores y su porción del mercado?
22	Efectúa estudios de mercado para conocer la situación y tendencias de la demanda de sus productos?
23	Tienen definido un porcentaje de sus ventas para estudios de mercado?
24	Utilizan estrategias de mercadeo renovadas cada año?
25	Ha realizado promociones de ventas y ha medido sus resultados?
26	Conoce con exactitud el porcentaje de mercado ocupado por su producción?
27	Sabe que hacer para aumentar su participación en el mercado?
28	Aplica criterios bien definidos para la fijación de precios y condiciones de venta?
29	Sus vendedores y promotores son entrenados periódicamente para mejorar su eficacia?
30	Existe un relacionamiento adecuado entre sus vendedores y la producción?
31	Existen estímulos para los vendedores por aumentos de ventas?
32	Los catálogos, listas de precios y especificaciones son claros, atractivos y están al día?
33	En sus catálogos tuvo en cuenta su elaboración más eficiente?
34	Sus productos terminados tienen establecido el mínimo de existencia?
35	Ha determinado el costo por falta de inventarios de productos terminados (ventas perdidas)?
36	Tiene criterios establecidos para la publicidad de sus productos?
37	Sus productos cubren las expectativas que la publicidad generó en sus clientes?
38	Analiza y verifica oportunamente sus planes de ventas?
	TOTAL DE PUNTOS

	PORCENTAJE
RECURSOS HUMANOS	
1	Consideran al Recurso Humano como el elemento fundamental del éxito corporativo?
2	Todos lo empleados, ejecutivos y colaboradores tienen suficiente motivación? Cómo lo demuestran?
3	Disponen de un presupuesto anual para capacitación acorde al tamaño de la empresa?
4	Sus principales ejecutivos asisten más de cuatro veces por año a seminarios?
5	Se desarrolla al máximo todo el potencial de todo el personal?
6	Se estimula la automejora del personal?
7	El ambiente de trabajo en todas las áreas es excelente?
8	Entrenan un día a todos su colaboradores antes de su primer día de trabajo?
9	Entrenan durante ese día a su personal en sus valores y la filosofía de la empresa?
10	Las funciones y la correspondiente asignación de responsabilidades están especificadas por escrito?
11	Los encargados de cada puesto tienen pleno conocimiento de sus funciones y las de los demás?
12	Existe personal responsable de las descripciones y clasificaciones?
13	Posee algún sistema objetivo para la clasificación y valoración de los cargos?
14	La selección se realiza de acuerdo a una metodología con base a los requisitos de los cargos?
15	La empresa posee información sobre las clasificaciones de cargos en otras empresas similares y su situación relativa?
16	Existe un sistema de evaluación periódica del trabajador para fines de ascenso y aumento?

17	Otorga incentivos o estímulos por producción, asistencia al trabajo, sugerencias para mejoras?
18	Los incentivos de producción se fijan con base a estudios técnicos de productividad?
19	Conoce las políticas salariales de otras empresas del ramo?
20	Para los cargos conexos relacionados, o de una misma área se han identificado los diferentes niveles de forma que el trabajador pueda conocer sus posibilidades de ascensos en la empresa? Plan de carrera
21	La ocupación de cargos vacantes se da con promociones internas?
22	Su personal tiene un bajo stress durante la mayor parte del año?
23	Sus ejecutivos y el personal en general consideran ser bien pagados?
24	El índice de rotación del personal es inferior al 5%?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
RECURSOS FINANCIEROS	
1	Conocen y saben utilizar al máximo el crédito de sus proveedores?
2	Conocen y saben utilizar al máximo el crédito de sus bancos?
3	Mantiene buenas relaciones con los bancos?
4	Posee políticas de financiamiento referidas a inversiones, compras y créditos a los clientes?
5	Tiene sistematizada la información interna requerida para toma de decisión en materia de financiamiento?
6	Posee información sistematizada de las diversas fuentes de financiamiento y de sus posibilidades de utilización?

7	Se toman en cuenta, para la planificación del presupuesto, datos estadísticos de años anteriores?
8	El presupuesto de gastos se distribuye según departamentos y unidades, y según el tipo de gastos?
9	Se efectúa la planeación del presupuesto del año siguiente, para los diferentes gastos, en base a un pronóstico de ventas y registros de producción del año?
10	Conoce sus puntos de equilibrio por producto o mezcla de productos?
11	Conocen cuántos y cuáles son los productos que representan el 80% de sus ventas?
12	Conocen cuántos y cuáles son los productos que representan el 80% de sus ganancias?
13	Comparan anualmente sus costos a normas internacionales?
14	El presupuesto es controlado y analizado periódicamente (mensual o trimestralmente) con el fin de estudiar los ajustes necesarios?
15	Disponen de indicadores señalando cada semana la salud de su empresa?
16	Estudian la posibilidad de adquirir tecnología para mejorar sus resultados?
17	Tratan de optimizar al máximo sus activos?
18	Existe un buen conocimiento por parte de los jefes de departamento acerca de los detalles de su presupuesto?
19	Tiene establecido algún sistema de registro de los costos por departamento y del proceso que permita el conocimiento de los diferentes gastos de la empresa?
20	Posee un sistema que le garantice el conocimiento veraz de los costos unitarios por producto?
21	Existe un programa definido para la revisión periódica de los costos y su comparación con valores estándares a fin de averiguar las variaciones o desviaciones que han ocurrido, la importancia de las mismas y sus causas?
22	La información obtenida de la revisión periódica de los costos se transforma en decisiones claramente orientadas a la reducción de los factores negativos?
23	Posee registros que permitan llevar el balance general de la misma?
24	Los datos contables que se llevan en los diferentes libros están al día?

25	Posee balances de cierre del último ejercicio y estado de ganancias y pérdidas para el último semestre?
26	Reciben siempre los pagos de sus clientes a la fecha prevista?
27	Siempre pagan a sus proveedores a la fecha prevista?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
PLANIFICACION Y CONTROL DE PRODUCCION	
1	El personal de planificación y control de la producción posee un nivel técnico especializado y/o entrenamiento en planificación y control de producción?
2	Cuenta con un área de oficina específica en la empresa para la planificación y el control de producción?
3	Para planeamiento y control de producción posee archivos, formatos, kardex, gráficos de control u otra herramienta importante?
4	La planificación y control de producción se encuentra bien ubicada dentro del organigrama funcional?
5	Poseen registros y estadísticas periódicas de la demanda y venta de productos?
6	Tiene un registro constante actualizado de la existencia de materias primas e insumos; y un registro actualizado de la existencia de productos terminados y de productos en proceso?
7	Poseen un registro de las materias primas e insumos utilizados por unidad de producto?
8	Poseen registros de tiempo de proceso de cada producto en diferentes líneas de producción?
9	Ha establecido con precisión el costo de la hora maquinaria para cada máquina?
10	Ha establecido el costo de la hora-hombre por cada clasificación en el personal directo?
11	Tiene establecida una política de secuenciación, prioridades, tamaño de lotes?

12	Establece por escrito fechas de comienzo y terminación de lote de producción?
13	Da la orden de fabricación por escrito con indicación de las diferentes operaciones y su secuencia?
14	Antes de ordenar un trabajo verifica la existencia de todas las materias primas en la empresa?
15	Existen mecanismos de control periódico del lote a producir que señalen el estado y avance de las operaciones?
16	Se llevan registros de tiempo reales de ejecución de cada operación en las diferentes máquinas?
17	Se llevan registros de la utilización real de materia prima por cada pieza, producto o lote?
18	Se llevan registros de la utilización real de la mano de obra por cada pieza , producto o lote?
19	Se lleva registros del tiempo ocioso de cada equipo o máquina?
20	Se utilizan los datos de producción para compararlos con los estándares preestablecidos?
21	Se llevan registros y se revisa con frecuencia para conocer la existencia real de los productos en proceso?
22	Se llevan registros de desperdicios a fin de establecer un control efectivo de los mismos?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
DISTRIBUCION DE PLANTA ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE MATERIALES	
1	Las áreas (almacén, producción, oficinas, tránsito, etc.) están completamente definidas físicamente?
2	El flujo de productos y materiales es adecuado, sin obstaculizar la producción?
3	Existe un plano con la distribución en planta y flujo de producción actualizado?

4	Las materias primas están ubicadas convenientemente de acuerdo a los sitios en que van a ser utilizados?
5	El almacén de productos terminados está convenientemente ubicado?
6	El almacenamiento de productos en proceso está plenamente determinado en cuanto a capacidad y delimitación?
7	Las áreas de almacenamiento para pre y post línea tienen establecido el tipo de material y la capacidad de almacenamiento?
8	Las materias primas tienen ubicación específica?
9	Los materiales en proceso tienen ubicación específica?
10	Los almacenes están distribuidos de acuerdo a facilidades de manejo y salida de materiales y productos?
11	Se utilizan elementos visuales (colores, figuras, señales) para la ubicación de productos y materiales?
12	Posee un plano a la vista del personal con la distribución de bodegas?
13	Posee algún criterio para la optimización del uso del área de almacén (frecuencia de salida, deterioro, máxima capacidad)?
14	Para el almacenamiento de materias primas, productos en proceso, o productos terminados, se utilizan andamios, estantes, plataformas u otro accesorio para utilizar espacio máximo?
15	Los productos son almacenados de acuerdo a sus características por ejemplo productos inflamables en cuarto separado, productos más pesados al nivel del suelo, etc.?
16	El almacenamiento implica riesgos innecesarios para el personal encargado?
17	El riesgo del personal por manejo de materiales ha sido reducido al mínimo?
18	El material se daña con frecuencia por manejo de materiales?
19	Las áreas o pasillos de transporte y manejo de materiales están bien definidos y demarcados?
20	Se ha hecho algún estudio con criterio de optimización para disminuir el recorrido de los materiales entre operaciones sucesivas?
21	La maquinaria y equipo tiene facilidad de acceso para carga y descarga?

22	Posee el equipo adecuado para cargas pesadas?
23	Existen mecanismos de o equipos motorizados (carros, montacargas, correos) para los transportes largos?
24	Existe sistemas de cadenas, cintas o correas para materiales (levantar a mucha altura, excesivo peso, largas distancias)?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
PROVEEDORES Y COMPRAS	
1	Los costos y condiciones de pago son conocidos para los diferentes materiales?
2	Los materiales se han clasificado según su importancia?
3	Los materiales se han clasificado según su nivel de consumo?
4	Se conoce el consumo unitario de cada material por producto u hora de operación?
5	Se tiene información sobre costos de transporte de material, descuentos, por cantidad y por pago al contado?
6	Se conocen los plazos de entrega de los materiales por los proveedores?
7	Existe un sistema para evaluar periódicamente a los proveedores, en base a la calidad de los productos y servicios que suministran?
8	Existe un procedimiento para reclamaciones a proveedores?
9	A realizado una adecuada selección de proveedores y trata de crear con ellos una relación a largo plazo de lealtad y confianza?
10	Trata de disminuir el número de proveedores?
11	Los materiales tienen establecido el mínimo de existencia?

12	Los materiales tienen establecido el nivel de ordenación y cuantía?
13	Se han establecido los costos de almacenamiento para los materiales más importantes?
14	Ha establecido que materiales tener en stock y cuáles comprar de acuerdo a los pedidos?
15	Se utilizan técnicas de optimización en los cálculos anteriores?
16	El personal encargado posee el nivel técnico y profesional adecuado?
17	Tiene algún sistema de registro constantemente actualizado sobre el nivel de existencias?
18	Poseen formatos de control de entradas y salidas de materiales de circulación permanente?
19	Los materiales están identificados plenamente en el almacén (etiquetas, sellos, rótulos, colores, etc.)?
20	Se lleva el control (formatos) de los materiales desechados por deterioro, roturas, etc.?
21	Los materiales son inventariados con la frecuencia adecuada para conocer la situación real de los mismos?
22	Los formatos son fáciles de llenar y no involucran una carga para el personal?
23	Al realizar sus compras lo hace pensando en el costo total y no en el precio?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
DISEÑO DEL PROCESO Y DEL PRODUCTO, METODOS DE TRABAJO	
1	Sus productos son los mejores disponibles en el mercado?
2	La relación calidad/precio de su productos es la mejor del mercado?

3	Comparados con el mercado internacional sus productos son mejores o peores?
4	Como compararía su tecnología con la mejor tecnología mundial disponible?
5	Sus inversiones anuales en mejora de tecnología son superiores al 3% de sus ventas?
6	Mejora cada año al menos el 10% en productividad?
7	Están abonados a las 5 mejores revistas técnicas mundiales en su actividad?
8	Su responsable de producción puede entender inglés?
9	Su responsable de producción visita por lo menos una vez al año ferias o eventos similares?
10	Conoce o tiene acceso a información (catálogos, revistas, casas fabricantes, etc.) sobre diferentes alternativas tecnológicas de Maquinarias y equipos?
11	Los parámetros de operación, mantenimiento y capacidad de las máquinas son plenamente conocidas?
12	Tiene servicios técnicos, garantías y repuestos en el país para la revisión y mantenimiento del equipo?
13	Se ha realizado un estudio de balance de líneas entre las diferentes etapas del proceso?
14	Se dispone o se ha consultado personal técnico para la revisión y actualización del proceso en función de la obsolescencia del equipo y las nuevas alternativas tecnológicas o por cambios actuales o futuros en el diseño del producto?
15	Se ha establecido detalladamente las especificaciones de diseño de los diferentes productos en base a las informaciones de mercadeo?
16	Cada uno de los componentes del producto está evaluado en relación a la función que cumple?
17	Posee personal especializado con la debida información técnica en el área encargada de esta función?
18	Evalúa periódicamente la posibilidad de modificaciones, sustitución de partes componentes en función de posibilidades de nuevos materiales, equipos, procesos, etc.?
19	Evalúa o tiene conocimiento sobre posibilidades de sustitución de materias primas extranjeras por materias primas nacionales?
20	Posee un mecanismo pre-establecido que permita hacer concurrir la opinión de diferentes sectores para la normalización de sus productos?

21	La empresa participa en la elaboración de normas nacionales de sus productos?
22	Se realizan o se han realizado estudios de métodos de trabajo en los principales puestos de actividades?
23	Existen diagramas de operación para los trabajos más importantes?
24	Se realizan estudios de tiempos para establecer la duración de las actividades, los estándares de operación y los métodos de trabajo?
25	Se inspecciona y analiza críticamente con frecuencia la aplicación de los métodos de trabajos establecidos?
26	La empresa cuenta con personal asignado a esta tarea y/o posee formación técnica en el área?
27	Los trabajadores reciben entrenamiento detallado de las operaciones y su secuencia y se les provee de normas escritas sobre su trabajo?
28	Todos los empleados conocen los requisitos de la operación siguiente?
29	Se posee conocimiento de los métodos utilizados en otras empresas nacionales o extranjeras?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
MANTENIMIENTO	
1	Posee personal adecuado en cantidad y calificación para realizar el mantenimiento preventivo y para corregir las fallas más frecuentes?
2	La ubicación de la unidad de mantenimiento en el organigrama es adecuada de acuerdo a las dimensiones de la empresa y los recursos asignados a esta?
3	Ha evaluado los trabajos de mantenimiento a realizar con personal propio o a través de subcontratación, de acuerdo a la frecuencia en las fallas, costo de las alternativas?
4	Posee manuales de especificación de todos los equipos y sus condiciones de funcionamiento para poder realizar el mantenimiento de los mismos?

5	Ha establecido una política de repuestos en función de frecuencia de sustitución, facilidades de adquisición, plazos de entrega?
6	Atiende a la estandarización de equipos y herramientas, a fin de facilitar las tareas de mantenimiento, la búsqueda de repuestos y la reducción de los costos?
7	Tiene un programa de mantenimiento preventivo rutinario, ya sea con personal propio o contratado?
8	Son frecuentes las paradas por fallas en los equipos o maquinarias?
9	Tiene un stock de repuestos para las piezas de mayor uso y desgaste, de difícil adquisición o críticas?
10	Se utiliza en la planificación de los trabajos de cierta complicación diagramas de Gant, Pert u otra herramienta de planificación y control?
11	Se han establecido las secuencias de las actividades periódicas a seguir en el mantenimiento preventivo para cada máquina o equipo?
12	Se controla que los programas de mantenimiento se lleven a cabalidad?
13	Se hacen inspecciones periódicas del estado del equipo?
14	Se llevan registros de las fallas y sus causas por escrito?
15	Se llevan los cómputos de tiempo de parada y de los tiempos de reparación por fallas de los equipos o maquinarias?
16	Se llevan fichas de control de mantenimiento por equipo o maquinaria?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
CONTROL DE CALIDAD	
1	La empresa posee un organigrama de su organización de control de calidad, con sus funciones y responsabilidades?
2	Posee procedimientos escritos de todas las actividades que se realizan en el departamento de control de calidad?
3	El responsable del departamento de control de calidad tiene la suficiente

	autoridad para evitar la entrega de material o productos defectuosos y tomar las acciones correctivas?
4	Existe un plan de promoción sobre las ventajas de trabajar con calidad?
5	Existe inspección de recepción de todo el material que se adquiere?
6	Hay auto inspecciones durante el proceso de fabricación?
7	Hay una inspección final del producto?
8	Se tienen registros de todos los resultados de inspecciones y ensayos efectuados?
9	Posee suficientes medios de control internos o externos para ensayos?
10	Los planes de muestreo son diseñados considerando porcentajes de defectuosos preestablecidos?
11	Ha clasificado los defectos según su importancia?
12	Los supervisores son informados inmediatamente cuando se producen defectos?
13	Existe un sistema de información sobre los defectos al interior de la organización, con el fin de encontrar posibilidades de mejora?
14	La precisión y exactitud de los medios de control son los adecuados para tomar acciones correctivas?
15	Se capacita al personal en conceptos y métodos estadísticos?
16	Está definida la secuencia a seguir para los materiales no satisfactorios (retrabajo, desecho, localización)?
17	Se inspecciona el material recuperado?
18	Existen programas de calibración periódica de los equipos e instrumentos de control?
19	Se efectúa la reparación o sustitución del equipo de medida cuando está defectuoso?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE

DEPARTAMENTO LEGAL	
1	Existen políticas y procedimientos para manejar conflictos de intereses con proveedores?
2	Existen políticas y procedimientos para protección de patentes?
3	Si la compañía hace negocios con el gobierno, estos están legalmente estipulados?
4	La empresa da apoyo legal a los empleados?
5	La compañía maneja su litigios y reclamos con una base legal?
6	Existe un soporte legal para el trato con clientes y recuperación de cartera?
7	Su literatura de ventas realizadas tiene un sustento legal?
8	Se efectúan contratos con sus compradores?
9	Se efectúan contratos con sus proveedores?
10	Los contratos con sus trabajadores están debidamente celebrados?
11	Existe un asesoramiento legal para el caso de conflictos colectivos o individuales de trabajo?
12	Los documentos legales de la empresa están actualizados (nombramientos, juntas, otros)?
13	Los instrumentos de ventas, créditos están soportados legalmente?
14	Los administradores saben sus responsabilidades legales?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
SISTEMAS DE INFORMACION	

1	El hardware y software están acordes a la tecnología existente?
2	El departamento de sistemas asesora a los otros departamentos en seleccionar software y hardware?
3	Su sistema cubre los aspectos financieros, inversiones, personal, contabilidad?
4	Existe un sistema de información gerencial?
5	Existen procedimientos para mantener la seguridad y el respaldo del sistema?
6	El procesamiento de datos y bases de datos son adecuados para el tamaño de la empresa?
7	Mantiene un sistema de actualización permanente de sus bases de datos
8	Sus sistemas están integrados para todas las áreas de la empresa, desde ventas, producción, inventarios, sistemas recursos humanos, sistema de información gerencial
9	La empresa mantiene políticas y procedimientos para asegurar la compatibilidad de los sistemas usados?
10	Todo el software tiene licencia de uso?
11	Se capacita permanentemente al personal en el manejo del software y hardware?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	
1	Existe un Comité de Seguridad Industrial y una persona responsable del mismo?
2	Se llevan estadísticas, registros y/o reportes de los accidentes de trabajo?

3	Se han implementado acciones correctivas para las causas de accidentes de los últimos seis meses?
4	Se da capacitación sobre seguridad en el trabajo a los trabajadores de la empresa?
5	Se colocan avisos promoviendo el trabajo seguro y/o advirtiendo acerca de áreas y/o condiciones peligrosas?
6	El encargado de seguridad realiza inspecciones periódicas para detectar condiciones de trabajo inseguras?
7	Se proporciona el equipo de seguridad necesario a todo el personal de la empresa?
8	Se observan y cumplen las normas de prevención de incendios y otras normas de seguridad industrial?
9	Se dispone de protecciones o defensas en las partes peligrosas de las máquinas y equipos?
10	La iluminación en todas las áreas es suficiente para prevenir accidentes?
11	El orden y la limpieza son condición natural de trabajo?
12	El orden y limpieza son generales en todas las áreas e instalaciones?
13	La responsabilidad de orden y limpieza está adecuadamente asignada y controlada?
14	Se conocen las posibles enfermedades ocupacionales relacionadas con la actividad y se toman las medidas preventivas?
15	Se dispone de un servicio adecuado de primeros auxilios adecuado para la empresa?
16	Se realizan inspecciones médicas periódicas a todo el personal?
17	Se ha realizado estudios de contaminación ambiental y se han tomado acciones correctivas?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
SISTEMA DE CALIDAD	

1	Hay políticas relativas a la administración, y a la calidad ?
2	La empresa tiene claramente definida una estructura de documentación para la empresa de acuerdo a normas internacionales: Manual de Calidad, Manuales de Procedimientos, Instrucciones de trabajo, Registros?
3	Existe una metodología interna para la elaboración de procedimientos?
4	La documentación interna es revisada, evaluada y mejorada periódicamente?
5	Existe un procedimiento efectivo de difusión del Sistema de Calidad al interior de la empresa?
6	La empresa posee personal capacitado para realizar auditorías internas de calidad?
7	Existen métodos para determinar políticas y objetivos?
8	Existen registros del entrenamiento interno y de los resultados obtenidos?
9	Existe un relacionamiento adecuado entre los planes a largo plazo y a corto plazo?
10	Hay una delegación adecuada a todos los niveles?
11	Existe una cooperación permanente entre todas las divisiones?
12	Se está trabajando en reuniones de mejoramiento a todo nivel?
13	Hay conciencia total sobre calidad, autocontrol y su importancia?
14	Se ha implementado un sistema de sugerencias?
15	Se realiza una evaluación y revisión permanente de la calidad?
16	Se han realizado auditorías internas y externas de calidad?
17	Se trabaja en capacitación para subcontratistas y proveedores?
18	Hay un adecuado flujo de información externa?

19	Existe una selección de problemas y temas importantes a transformar en proyectos?
20	Se realiza un análisis de los procesos y se utilizan estos resultados?
21	Hay métodos para fijar, revisar y retirar normas?
22	Existe un sistema de normas?
23	Se utilizan métodos estadísticos en la fijación de normas?
24	Hay procedimientos establecidos para el desarrollo de nuevos productos?
	TOTAL DE PUNTOS
	PORCENTAJE
	PUNTAJE DE LOS FACTORES
1	ADMINISTRACION
2	MERCADEO Y VENTAS
3	RECURSOS HUMANOS
4	RECURSOS FINANCIEROS
5	PLANIFICACION Y CONTROL DE PRODUCCION
6	DISTRIBUCION DE PLANTA ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE MATERIALES
7	PROVEEDORES Y COMPRAS
8	DISEÑO DEL PROCESO Y DEL PRODUCTO, METODOS DE TRABAJO
9	MANTENIMIENTO
10	CONTROL DE CALIDAD

11	DEPARTAMENTO LEGAL
12	SISTEMAS DE INFORMACION
13	SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL
14	SISTEMA DE CALIDAD

ANEXO 3

INVENTARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

INVENTARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL		
<p>INTRODUCCIÓN: Estimado colaborador la siguiente encuesta tiene como principal objetivo detectar problemas o necesidades sentidas que nos permitan desarrollar las actitudes de nuestra cultura organizacional. Todas las personas mantendrán la confidencialidad de sus respuestas y deben responder a 120 ítems pensando en la forma cómo se vive, siente o piensa en nuestra en organización, según el criterio personal.</p>		
<p>INSTRUCCIÓN GENERAL: No hay tiempo límite, pero responda rápido con una X a cada ítem. Para indicar el grado, utilice las siguientes opciones de respuesta:</p>		
	1 = De ninguna manera	
	2 = Levemente	
	3 = En grado moderado	
	4 = En gran medida	
	5 = Completamente	
No.	PREGUNTA	RESPUESTAS
1	Señalar los defectos	
2	Mostrar interés por las necesidades de otros	

3	Involucrar a los otros en las decisiones que afectan	
4	Resolver conflictos constructivamente	
5	Apoyar a los demás	
6	"Estar de a buenas" con los superiores	
7	Ser un "tipo simpático"	
8	Hacer las cosas en busca de la aprobación de los demás	
9	Estar de acuerdo con los demás	
10	Ganarle a los demás	
11	Trabajar para lograr las metas personales	
12	Aceptar las metas sin cuestionarlas	
13	Actuar de manera previsible	
14	Nunca desafiar a los superiores	
15	Hacer lo que es esperado	
16	Tomar distancia de las situaciones y evaluarlas objetivamente	
17	Oponerse a nuevas ideas	
18	Ayudar a otros para crecer y desarrollarse	
19	Saber escuchar	
20	Dar recompensas positivas a los otros (p.e. dar incentivos, felicitar públicamente)	
21	Estar de acuerdo con "todo el mundo"	
22	Estar preocupado de la moda	

23	Asegurarse de ser aceptado por los otros	
24	Siempre tratar de estar en lo correcto	
25	Ser visto y notado	
26	Explorar las alternativas antes de actuar	
27	Emprender tareas desafiantes	
28	"Seguir la corriente"	
29	Preguntar a todos lo que piensa antes de actuar	
30	Agradar a quienes están en posición de autoridad	
31	Ser poderoso para influir	
32	Buscar errores	
33	Oponerse a las cosas en forma velada	
34	Dedicarle tiempo a los demás	
35	Alentar a los otros	
36	"Guardarle las espaldas" a aquellos con más autoridad	
37	Establecer metas que agradas a otros	
38	Competir más que cooperar	
39	Ser el centro de atención	
40	Nunca aparecer como perdedor	
41	Establecer metas alcanzables	
42	Perseguir un estándar de excelencia	

43	Trabajar por el sentido de logro	
44	Ejecutar órdenes, aunque estén equivocadas	
45	Chequear las decisiones con los superiores	
46	Cuestionar las decisiones tomadas por otros	
47	Permanecer indiferente a las situaciones	
48	Rechazar críticas	
49	Jugar el rol de constante oposición	
50	Ayudar a otros a pensar por ellos mismos	
51	Agradar a todo el mundo	
52	"Desplazar" a sus iguales	
53	Ser un "ganador"	
54	Mantener una imagen de superioridad	
55	Transformar el trabajo en una contienda	
56	Pensar hacia delante y planificar	
57	Asumir riesgos previamente evaluados	
58	Mostrar entusiasmo abiertamente	
59	Conocer el negocio	
60	Obedecer las órdenes de buena gana	
61	Cooperar con los demás	
62	Relacionarse con los otros en forma amistosa	

63	Pensar en términos de satisfacción del grupo	
64	Mostrar interés por las personas	
65	Mantener siempre el control de las situaciones	
66	Preocuparse personalmente de todos los detalles	
67	No perturbar la armonía	
68	Evitar las confrontaciones	
69	Dar una "buena impresión"	
70	Concordar	
71	No encerrarse	
72	Tomar decisiones "populares", en vez de necesarias	
73	No correr riesgos	
74	Desplazar las responsabilidades hacia otros	
75	Enfatizar calidad sobre cantidad	
76	Hacer buen uso de las destrezas de relaciones humanas	
77	tratar a las personas como más importantes que las cosas	
78	Compartir sentimientos y pensamientos	
79	Exigir lealtad	
80	Hacer uso de su autoridad	
81	Aparecer trabajando largas horas	

82	Nunca cometer errores	
83	Tratar las reglas como más importantes que las ideas	
84	Decirle a las personas cualquier cosa para evitar conflictos	
85	Aceptar las cosas como están	
86	Evadir las cosas	
87	"Escabullir" cuando las cosas se tornan difíciles	
88	No exponerse a ser culpado por los problemas	
89	Estar preocupado el propio desarrollo	
90	Oponerse al conformismo	
91	Motivar a otros amistosamente	
92	Ser abierto y cálido	
93	Permanecer a la ofensiva	
94	Construir sus propias bases de poder	
95	Manejarlo todo personalmente	
96	Establecer metas altas y poco realistas	
97	Ser preciso, incluso cuando no es necesario	
98	Ser siempre el mejor en todas las cosas	
99	Seguir siempre las políticas practicadas	
100	Evitar los riesgos	
101	No "entrometerse"	

102	Esperar que otros actúen primero	
103	Ser espontáneo	
104	Hacer bien las tareas, incluso las más simples	
105	Comunicar sus ideas	
106	Actuar enérgicamente	
107	Jugar al "político" para ganar influencias	
108	Ser fuerte, vigoroso. No cuestionar la autoridad	
109	Hacer las cosas perfectamente	
110	Ver el trabajo como más importante que cualquier otra cosa	
111	Mostrarse competente e independiente	
112	Persistir	
113	Ajustarse a los moldes	
114	Desplazar las decisiones hacia arriba	
115	Estar abierto a sí mismo	
116	Disfrutar de su trabajo	
117	Pensar de manera única e independiente	
118	Mantener su integridad personal	
119	Oponerse al conformismo	
120	Comunicar sus ideas	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN		

BIBLIOGRAFIA

BECKHARD, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.

BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. (Segunda [Edición](#)) [Colombia](#). Editora Atlas, S.A.

Newton, M. y Raia, A. (1972). Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos. New York. McGraw-Hill.

PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

STRAUSS, S. (1999). administración de Personal. McGraw-Hill.

TAMAYO, M. (1998). El Proceso de la [Investigación Científica](#). (Tercera Edición) Colombia. Noriega Editores.

Wendell, F y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). [México](#). Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

TEMA: BENEFICIOS QUE PROPORCIONA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DENTRO DE LAS EMPRESAS