



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO DEL TRABAJO:

EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA” EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2019.

AUTOR/A:

DELFA JANETH SALTOS FLORES

Guaranda, Marzo 2020



**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título de
Ingeniera Comercial.**

**“EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN EL
MEJORAMIENTO CONTINUO, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA” EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO
2019”.**

Autora:

DELFA JANETH SALTOS FLORES

Director:

DR. C. ARTURO ROJAS

Pares Académicos:

LIC. GINA ACEBO

ING. ALEXANDRA ARGUELLO

Guaranda – Ecuador

Año 2020

Agradecimiento

Mi agradecimiento profundo va dirigido a mis padres y a Dios por la vida, la fortaleza y las bendiciones recibidas a lo largo de esta etapa universitaria y apoyo incondicional en cada fase de mi vida.

Al personal docente y administrativo de la carrera de Ingeniería Comercial quienes han aportado con sus conocimientos, experiencia y motivación durante toda mi carrera profesional, de manera en especial mi más profundo agradecimiento al Dr. C. Arturo Rojas por asesorar mi trabajo con sus conocimientos, experiencia, paciencia y dedicación.

Saltos Flores Delfa

Dedicatoria

Dedico este trabajo a todas las personas que me han brindado su apoyo y sus bendiciones a lo largo de mi vida.

A mis padres, Emma y Rafael por su apoyo incondicional y depositar su confianza en mí y animarme a cumplir mis metas sin decaer ante los obstáculos de la vida, y por enseñarme a ser perseverante y constante ante las adversidades que se presenten a lo largo de mis estudios, aunque están lejos, sus deseos de éxito los he sentido siempre.

También quiero dedicar este trabajo a mis hermanas Martha, Elena, Cecilia y Gabriela por creer en mis actitudes y apoyarme siempre, y son mi ejemplo a seguir como personas y profesionales.

Saltos Flores Delfa

DR. C. ARTURO ROJAS, EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. A PETICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.

CERTIFICA

Que la señorita **DELFA JANETH SALTOS FLORES**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación) ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito proyecto de investigación denominado **“EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA” EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2019.”**, en tal virtud faculto a los interesados seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero del 2020

Atentamente.



Dr. C. Hernán Arturo Rojas Sánchez
Cd. N°: 020090700-4

**ING. ALEXANDRA ARGUELLO PAZMIÑO, EN CALIDAD DE PAR
ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. A PETICIÓN
DE LA PARTE INTERESADA.**

CERTIFICA

Que la señorita, **DELFA JANETH SALTOS FLORES** estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación) ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito proyecto de investigación denominado, **“EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA” EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2019”** en tal virtud faculto a la interesada seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero del 2020

Atentamente.



ING. Alexandra Maribel Arguello Pazmiño
Cd. N°: 020192983-3

**ING. GINA MARISOL ACEBO DEL VALLE, EN CALIDAD DE PAR
ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. A PETICIÓN
DE LA PARTE INTERESADA.**

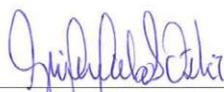
CERTIFICA

Que la señorita, **DELFA JANETH SALTOS FLORES** estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación) ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito proyecto de investigación denominado, **“EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA” EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2019.”** en tal virtud faculto a la interesada seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero del 2020

Atentamente.



ING. Gina Marisol Acebo Del Valle
Cd. N°: 130470193-9

Declaración Juramentada

Yo, **Salto Flores Delfa Janeth** en calidad de autora del trabajo de investigación: **"EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "JUAN PÍO DE MORA" EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2019"**, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que me pertenece o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponde, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a nuestro favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8;9 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Asimismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice las digitaciones y publicaciones de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley de Educación Superior.


Salto Flores Delfa Janeth
 Cd. N°: 020248440-8

**ESCRITURA PÚBLICA
 DECLARACION JURADA
 SEÑORITA DELFA JANETH SALTOS FLORES**

En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MARTES, TRES DE MARZO DE DOS MIL VEINTE, ante mí, Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparece la señorita DELFA JANETH SALTOS FLORES, portadora de la cédula de ciudadanía número cero dos cero dos cuatro ocho cuatro cuatro cero guion ocho. La compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil, soltera, capaz de contraer obligaciones, domiciliada en el cantón San Miguel, provincia Bolívar, a quien de conocerlo doy fe en virtud de haberme exhibido su cédula de ciudadanía y papeleta de votación cuyas copias adjunto a esta escritura. Advertida por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinados en forma separada, de que comparece al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentada en debida forma, prevenida de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declara lo siguiente: " Previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado "EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO " JUAN PÍO DE MORA" EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2019", son de mi exclusiva responsabilidad en calidad de autora. Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad." (Hasta aquí la declaración juramentada rendida por la compareciente, la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal). Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que le fue a la compareciente íntegramente por mí el Notario, se ratifica en todo su contenido y firma conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-

Señorita DELFA JANETH SALTOS FLORES




 Doctor Guido Fabian Fierro Barragan
 NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA.

Índice General

Agradecimiento	II
Dedicatoria	III
Certificación del director.....	III
Certificación par 1	IV
Certificación par 2.....	VI
Declaración juramentada.....	VI
Índice General	VIII
Índice de tablas.....	X
Índice de figuras	XI
Resumen ejecutivo	XII
Abstract (Summary).....	XIII
Tema:.....	1
Introducción	2
Antecedentes	3
Descripción del Problema	6
Formulación del Problema	8
Justificación.....	9
Objetivos:	11
General	11
Específicos	11
Variables	12
Capítulo I.- Marco Teórico	13
Marco Referencial.....	13
Marco Conceptual	16
Marco Geo referencial.....	19
Marco Legal	20
Capítulo II.- Metodología.....	22
Tipos de Investigación	22
Investigación descriptiva.....	22
Investigación de Campo	22
Bibliográfica-Documental.....	22
Métodos.....	23

Método inductivo	23
Método deductivo.....	23
Método histórico - Lógico.....	24
Método científico	24
Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	25
Encuesta	25
Entrevista.....	25
Observación.....	25
Universo y Muestra	26
Censo.....	26
Procesamiento de la Información	26
Capítulo III.- Resultados y discusión	27
Entrevista al Gerente de la Cooperativa.....	42
Propuesta	44
Conclusiones	63
Recomendaciones.....	64
Bibliografía	65
Anexos.....	70

Índice de tablas

Tabla 1. La Cooperativa utiliza el liderazgo	27
Tabla 2. Características del liderazgo	28
Tabla 3. Comunicación	30
Tabla 4. Toma de decisiones	31
Tabla 5. Trabajos en equipo	32
Tabla 6. Motivación en el trabajo	33
Tabla 7. Retroalimentación en el trabajo	34
Tabla 8. El gerente se involucra en los proyectos	35
Tabla 9. Evaluación continua	36
Tabla 10. Capacitación al talento humano	37
Tabla 11. Mejoras en la Cooperativa	38
Tabla 12. Mejoramiento continuo	39
Tabla 13. Cambio de estilos de liderazgo	40
Tabla 14. Liderazgo estratégico	41
Tabla 15. Factibilidad económica de la propuesta (estimado)	47
Tabla 16. Competencias profesionales	49
Tabla 17. Dimensiones de la Comunicación	50
Tabla 18. Dimensiones de capacitación	51
Tabla 19. Dimensiones del trabajo en equipo	52
Tabla 20. Dimensiones del mejoramiento continuo	53
Tabla 21. Fases de aplicación	54
Tabla 22. Comunicación	56
Tabla 23. Capacitación	57
Tabla 24. Trabajo en Equipo	58
Tabla 25. Mejoramiento continuo	59
Tabla 26. Presupuesto	70
Tabla 27. Cronograma	74

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación referencial de la Cooperativa Juan Pío de Mora.....	19
Figura 2. La Cooperativa utiliza el liderazgo.....	27
Figura 3. Características del liderazgo.....	28
Figura 4. Comunicación.....	30
Figura 5. Toma de decisiones.....	31
Figura 6. Trabajos en equipo.....	32
Figura 7. Motivación en el trabajo.....	33
Figura 8. Retroalimentación en el trabajo.....	34
Figura 9. El gerente se involucra en los proyectos.....	35
Figura 10. Evaluación continua.....	36
Figura 11. Capacitación al talento humano.....	37
Figura 12. Mejoras en la Cooperativa.....	38
Figura 13. Mejoramiento continuo.....	39
Figura 14. Cambio de estilos de liderazgo.....	40
Figura 15. Liderazgo estratégico.....	41
Figura 16. Metodología para la implementación de la propuesta.....	61

Resumen Ejecutivo

El liderazgo estratégico ofrece a las instituciones la mejora continua mediante el compromiso y participación de todos los involucrados en el proceso de descubrimiento continuo, para crear e implantar una visión compartida, una misión donde todos se puedan alinear para trazar estrategias que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

La presente investigación tiene como objetivo analizar el liderazgo estratégico y su incidencia en el mejoramiento continuo de la Cooperativa de Ahorro y crédito Juan Pio de Mora, para el desarrollo de este proyecto, se realizó una revisión teórica que permitió obtener una idea más amplia del tema.

La metodología que se utilizó fue de tipo descriptiva y bibliográfica que ayudó analizar los estilos de liderazgo, se consideró el método inductivo, deductivo y científico con el fin de generar una amplia perspectiva sobre el enfoque del proyecto, además se empleó métodos como la encuesta y entrevista con la aplicación del cuestionario como instrumentos de investigación se aplicó a una población de 42 personas las cuales están comprendidos entre el personal administrativo y operativo, entrevista fue realizada al gerente de la Cooperativa y la observación se empleó en el área de estudio.

Dentro del estudio de campo realizado se halló diversas falencias tales como: Débil comunicación interna, no cuentan con capacitaciones al personal, líder enmarcado solo con jefes departamentales y un equipo de trabajo desmotivado.

Lo que nos lleva a decir de forma acertada que se requiere fortalecer el liderazgo existente planteando nuevos objetivos basados en lineamientos que se sigan a cabalidad para lograr un desarrollo positivo de la institución.

Abstract (Summary)

Strategic leadership offers institutions continuous improvement through the commitment and participation of all involved in the process of continuous discovery, to create and implement a shared vision, a mission where everyone can align themselves to outline strategies that enable you to achieve organizational goals.

The objective of this research aims to analyze the strategic leadership and its impact on the continuous improvement of the Savings and credit Cooperative Juan Pio de Mora, for the development of this project, a theoretical review was carried out that allowed to obtain a broader idea of the subject.

The methodology that was used was descriptive and bibliographic that helped us to carry out an analysis on the styles of leadership, it was also considered the inductive, deductive and scientific method that served to have a clear idea of the project, in addition to being used research techniques and tools such as the survey that was applied to a population of 42 who are among the administrative and operational staff, interview was conducted with the manager of the Cooperative and the observation was used in the area of study.

The field study carried out includes various shortcomings within which are found, weak internal communication, no staff training, leader framed only with departmental heads and a demotivated work team.

This leads us to say correctly that it is necessary to strengthen existing leadership by setting new goals based on guidelines that are fully followed in order to achieve positive development of the institution.

Tema:

EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA” EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2019.

Introducción

Esta investigación está dirigida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora” Ltda, en la cual se analiza el liderazgo estratégico y su incidencia en el mejoramiento continuo, el desarrollo de este ofrece a las instituciones la mejora continua mediante el compromiso y participación de todos los involucrados en el proceso de descubrimiento continuo, para crear e implantar una visión compartida, y una misión donde todos se puedan alinear y así trazar estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. Además que promueve el trabajo en equipo, favoreciendo la toma de decisiones, resolución de problemas, estimulando la cooperación, el crecimiento personal y profesional.

El proyecto de investigación abarca varios temas como son los antecedentes, descripción del problema, formulación del problema, justificación y los objetivos generales y específicos.

Consta de tres capítulos, en el capítulo I se desarrolló el marco teórico de la investigación el cual consta de subtemas como es el marco referencial en donde se especifican las partes más importantes de tesis ya realizadas similares a nuestro tema, el marco legal en el cual consta de leyes y reglamentos que amparan nuestro proyecto, marco conceptual donde se realizó un breve glosario para tener una idea más clara de la indagación.

Capítulo II, está compuesto por los tipos de investigación, los métodos inductivo, deductivo y científico se utilizarón para llegar a obtener una amplia perspectiva de la exploración, el universo consta de todo el personal que labora en la Cooperativa a quienes se aplicó las encuestas, así como la entrevista.

El capítulo III, comprende el análisis e interpretación de datos que son de suma importancia por el aporte que brinda a la investigación, la propuesta consta de aspectos importantes que necesita la institución para mejorar su administración, se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes

En la actualidad el liderazgo se ha convertido en un elemento esencial para las empresas que buscan ser más competitivas en el mercado financiero, motivo que les ha inducido cambiar sus modelos de trabajo y considerar al talento humano como un factor clave para la organización. El liderazgo estratégico se enfoca en el desarrollo de estrategias para lograr un resultado eficiente y eficaz para una toma de decisión rápida, que permita a las organizaciones optimizar los recursos disponibles y tiempo empleado para realizar los diferentes actividades.

El liderazgo se ha convertido en uno de los elementos más importantes dentro de las instituciones Cooperativas, que impulsa al compromiso de líderes a saber comunicar, motivar y conducir los equipos de trabajo para el logro de objetivos y metas institucionales.

En la investigación realizada por Peña, (2017) titulada Análisis del Liderazgo Estratégico Como Medio para Crear una Organización de Aprendizaje y Ética: Caso Banco Del Pacífico Del Ecuador donde se concluye que el liderazgo estratégico tiene como finalidad crear un ambiente ético y de aprendizaje en la organización, así como la capacidad de influir sobre el personal puede tener un efecto estratégico en la toma de decisiones de cada uno de ellos en la empresa. De tal forma busca que cada decisión que se haga sea en pos de la mejora de la viabilidad en corto plazo y largo plazo para la financiera y la organizativa. (pág. 24)

Los autores Torres et al, (2017) en su estudio Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha concluyen que un líder no solo posee una serie de características, conductas y valores, sino también que está influenciado por aspectos como el ambiente, organización y los colaboradores para su labor. Donde también manifiestan que; al liderazgo se debe considerar que es un orden social de relaciones entre

los seguidores y el líder, donde el líder, a través de su carisma y múltiples cualidades, encamina a la organización al cumplimiento de objetivos. (pág. 29)

Dentro de la institución los líderes estratégicos deben ser grandes simplificadores para crear un puente intelectual entre presente y futuro, en donde se establezcan bases para el desarrollo y transformación de la cooperativa, favoreciendo la sinergia entre colaboradores y evitando que el esfuerzo y los recursos se dilapiden por no encontrarse debidamente estructurados y orientados bajo una dirección, su enfoque debe consolidarse en preparar a la organización para los retos del futuro. (Ravina, 2018, pág. 37)

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora, se puede identificar algunos elementos que hacen falta para ejercer un liderazgo efectivo que permita orientar e influir en los demás colaboradores para el logro de objetivos; además se evidencia otro factor como son las relaciones inestables entre colaboradores que provocan que los procesos llevados a cabo, se retrasen y no se cumplan a tiempo las actividades encomendadas, todo esto se da porque hay una limitación de liderazgo compartido, entre el personal que labora en la institución.

El desarrollo de las cooperativas en la actualidad dependen de la capacidad que tiene los líderes para comunicar de forma adecuada en todos los niveles de la organización, ya que una comunicación ineficiente entre directivos y colaboradores ocasiona el incumplimiento de reglas y políticas institucionales que afectan a los procesos y actividades para cumplir con la misión, objetivos y metas.

El liderazgo estratégico involucra a la organización como un todo y su relación con el entorno, buscando crear un ambiente favorable que contribuya a una planeación estratégica efectiva orientada a mejorar los procesos de las organizaciones, y por ende su competitividad para beneficio de empleados, clientes, proveedores de la Cooperativa.

Con este trabajo de investigación se pretende obtener información relevante para proponer a los beneficiarios tanto directos como indirectos mecanismos que ayuden a la correcta gestión del liderazgo estratégico.

Descripción del Problema

La Ley de economía popular y solidaria define al sector cooperativo, como el conjunto de sociedades, de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades, económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011, pág. 6)

En Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito llegan a convertirse en el segundo sector financiero nacional después de los bancos. (Rivera, 2016, pág. 2) Que generan un amplio desarrollo, la sociedad ecuatoriana tiene la necesidad de sustentar sus obligaciones económicas, mismas que son adquiridas mediante el amplio portafolio de productos y servicios que ofertan las instituciones financieras en todo el territorio nacional.

En la provincia Bolívar, en los últimos años se ha venido observando, que el sector cooperativista se ha esparcido por los diferentes cantones, generando el desarrollo de los mismos, estas instituciones financieras buscan satisfacer la necesidad de financiamiento de los habitantes, que deseen invertir en diferentes actividades como: agrícolas, ganaderas y comerciales, convirtiéndose en uno de los principales respaldos económicos dentro de la región.

El liderazgo se ha convertido en una de las condiciones más importantes que deben manejar tanto gerentes como jefes de las instituciones financieras, ya que son quienes promulgan políticas, procedimientos que generan un ambiente adecuado para el desempeño y gestión del trabajador además de fortalecer un clima organizacional que contribuya al rendimiento laboral de los colaboradores.

La Cooperativa realiza varios procesos que son desarrollados en sus diferentes áreas departamentales para brindar productos y servicios de calidad, en la actualidad se puede

identificar que la Cooperativa necesita de algunas herramientas como son la comunicación, capacitación, trabajo en equipo para fortalecer el liderazgo estratégico, lo que le limita a desempeñar la gestión administrativa con eficiencia, afectando al desempeño por ende la competitividad en el mercado financiero, además se destaca una relación inestable entre jefes y subordinados, razón por la cual siempre buscan llevarse la contraria en las actividades que realizan, generando una descoordinación que causa el retraso de la actividades.

Otro factor que afecta al crecimiento organizacional es la falta de compromiso, la amistad entre jefes y colaboradores que causan confusión al momento de corregir errores o encomendar actividades, necesitan una dirección que fortalezca el trabajo en equipo, fomente la participación, colaboración así como también la comunicación entre colaboradores para que todos trabajen bajo un mismo objetivo, permitiendo a toda la institución cumplir con los objetivos, metas propuestas, así como su misión y visión que son los elementos claves para su crecimiento.

También se destaca como otra causa, los rumores son utilizados como una forma de comunicación entre colaboradores que dan origen al egoísmo, desconfianza, desmotivación, generando dificultades para realizar los trabajos en equipo se necesita fomentar un liderazgo estratégico que le ayude al desarrollo y mejoramiento continuo de la Cooperativa.

Formulación del Problema.

¿Cómo incide el liderazgo estratégico en el mejoramiento continuo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” en la ciudad de San Miguel en el año 2019?

Justificación

En la actualidad las empresas se han enfocado en buscar un modelo de gerencia que les permita crecer y alcanzar el éxito en el sector productivo, siendo una de las principales razones para emplear nuevas estrategias para ser más competitivos en el mercado financiero. (Carrillo & Rodríguez, 2018)

El liderazgo estratégico busca que toda la organización este interconectada entre jefes y colaboradores creando un compromiso de aprender y crecer como equipo impulsando a que las actividades asignadas se cumplan a cabalidad con la misión de la institución, para evidenciar estos resultados se deberán evaluar continuamente los niveles de desempeño, en los procesos que se realizan continuamente.

La importancia del tema de investigación radica en que el liderazgo estratégico es considerado como un elemento importante porque ha permitido orientar, direccionar el camino de las instituciones, ya que hoy en día buscan el mejoramiento continuo para poder posesionarse en un segmento alto para brindar confianza y credibilidad a sus socios logrando así ser más competitiva en el mercado financiero.

Para alcanzar estas expectativas la Cooperativa debe detectar a tiempo las distintas problemáticas que requieran de mejoras inmediatas; un estudio de este tipo ayuda a desarrollar nuevas estrategias de trabajo enfocadas en el liderazgo.

Se ve necesario este estudio en la Cooperativa, porque requieren de algunas herramientas para fortalecer el liderazgo estratégico, con la finalidad de consolidar un clima laboral estable entre colaboradores, que fomente la participación y trabajo en equipo, para que las actividades asignadas se cumplan con eficiencia y eficacia para el progreso continuo de la institución.

Por lo tanto se aplicarán lineamientos que propicien un liderazgo estratégico efectivo, creando nuevas estrategias de trabajo para cada proceso; reduciendo así, tiempo, costos y la optimización de recursos, logrando una mejora a largo plazo en cada uno de los procesos que realiza, los cuales gestionados sistemáticamente ayudan al mejoramiento continuo.

Además se fortaleció el compromiso con toda la organización, para aprender y crecer como equipo, se analizó la situación de la empresa desde diferentes puntos de vista debido al constante cambio, para que se fijen estrategias de acuerdo a las necesidades del mercado.

Esta investigación tendrá beneficiarios directos que serán, socios, miembros de la Cooperativa y clientes; los indirectos son los proveedores y comunidad en general, al implementar un modelo de liderazgo permitió, que el éxito de la organización sea duradero, incrementando su rentabilidad y la competitividad de la misma en el mercado financiero, generando un impacto económico positivo para la misma.

Este estudio de liderazgo estratégico será de mucha utilidad, al implementarlo en la Cooperativa, las demás instituciones del sector se interesarán en la investigación porque esta les ayudará a resolver sus problemas; mejorar su eficiencia, resultados que se verán reflejados a largo plazo, además se usará como referencia para estudios posteriores, que requieran de un complemento para realizar su trabajo que les permita obtener una breve retroalimentación acerca del tema para que puedan analizarlo y sacar sus propios argumentos.

Objetivos:

General

Determinar el liderazgo estratégico y su incidencia en el mejoramiento continuo, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora” en la ciudad de San Miguel en el año 2019

Específicos

Diagnosticar el estado actual del tipo de liderazgo estratégico que mantiene la Cooperativa.

Examinar la teoría científica que permita orientar la investigación sobre el liderazgo estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora”.

Proponer lineamientos que apoyen el liderazgo estratégico de forma efectiva en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora”.

Variables

Independiente

El liderazgo estratégico

Dependiente

Mejoramiento continuo

Las preguntas directrices se detallan a continuación:

¿Cuál es el estilo de liderazgo existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora”?

¿Influye el estilo de liderazgo en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora”?

¿Los estilos de liderazgo que se aplican en la Cooperativa ayudan a su mejoramiento continuo?

¿El liderazgo estratégico es un elemento importante para el desarrollo de la Cooperativa?

Las preguntas directrices orientan a la investigación, y cada una de estas se van respondiendo en los diferentes apartados del desarrollo de la tesis, desde el marco referencial, conceptual, científico, así como en el desarrollo de las encuestas, entrevistas u observaciones, en las cuales se determinan su cumplimiento de cada una de la preguntas realizadas.

En consecuencia de ello no se hace necesario la formulación de hipótesis, esta se aplica para otro tipo de estudios, siendo este un estudio más cualitativo que cuantitativo.

Capítulo I.- Marco Teórico

Marco Referencial

Al tratar el tema de investigación el liderazgo estratégico y su incidencia en el mejoramiento continuo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” no se ha encontrado investigaciones aplicadas a esta institución, pero si se encontró información sobre liderazgo aplicado a empresas, se ha creído conveniente mencionar el trabajo de tesis:

Incidencia del estilo de liderazgo en el riesgo de fraude en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 1, 2 y 3 de las provincias de Imbabura y Pichincha, en la que se plantea como objetivo: Determinar la incidencia del estilo de liderazgo en el riesgo de fraude en las cooperativas de los segmentos del 1, 2 y 3 de Imbabura y Pichincha. (Mishelle Carolina Durán Mena, 2019, pág. 4)

El trabajo de investigación concluye que en las Cooperativas analizadas, si aplican un estilo de liderazgo dentro de los cuales el que mayor predomina es el liderazgo transformacional bajo el enfoque de líder motivacional, estimulación intelectual, consideración individualizada, al cumplirse los demás objetivos también se determina que el liderazgo no incide en el fraude de las instituciones financieras, y el nivel de riesgo es bajo.

La investigación realizada por la Universidad central del Ecuador titulada: Como el estilo de liderazgo influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Quito Motors S.A. C.I de la Ciudad de Quito, que tiene como objetivo: Identificar cuáles son los estilos de liderazgo de los gerentes de la empresa Quito Motors S. A. C. I de la ciudad de Quito y establecer su relación con el clima laboral de toda la organización. (Flores, 2017, pág. 3)

Se concluye la investigación señalando que los estilos de liderazgo influye directamente en el clima laboral de la empresa Quito Motors, predomina el estilo participativo o democrático, en un menor porcentaje el estilo directivo y transformacional teniendo como

resultado que el estilo participativo o democrático crea un nivel de clima laboral satisfactorio, donde este tipo de líderes si influyen en sus colaboradores teniendo como principal objetivo la comunicación, satisfacción laboral, trabajo en equipo.

El trabajo realizado por la Universidad Técnica de Ambato titulada: “El liderazgo y su incidencia en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua” que propone el siguiente objetivo: Determinar la incidencia del liderazgo en el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Escancia Indígena. (Salinas, 2015, pág. 9)

Este estudio concluye que el liderazgo se relaciona de manera directa con el desarrollo organizacional de la Cooperativa, donde también se resalta que el actual estilo de liderazgo que mantiene se encuentra en un punto intermedio, debido a que esta institución presenta una inestabilidad productiva, con el plan de mejora propuesto se pretende establecer estrategias para fortalecer el desempeño, retroalimentación que contribuya al progreso e innovación y mejora continua.

Para dar cumplimiento a la segunda variable de investigación se tomaron algunos temas referentes de investigación que se detallaran a continuación como es el trabajo titulado: Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, en la que tiene como objetivo: Diseñar un plan estratégico con el fin de mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. (Parra, 2015, pág. 6)

Esta investigación concluye manifestando que los integrantes de Consejo de Administración y Vigilancia, constituyen unos de los principales motores, ya que son quienes tomas las decisiones para el desarrollo crecimiento de la institución, por la cual

deben estar presentes en todas las asambleas que se realizan, ya que es ahí donde se informan todos los resultados obtenidos de la cooperativa, además se manifiesta que existen problemas administrativos de planificación que impiden la mejora y progreso de la Cooperativa Cámara de Comercio.

En la investigación realizada por la Universidad Central del Ecuador, que se titula: Propuesta de mejoramiento del sistema administrativo y financiero aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega de Ciudad de Tulcán. (Narváez, 2014).

Donde se ha llegado a concluir que en la actualidad hay varias instituciones que brindan los mismos productos y servicios razón por lo que la Cooperativa debe mejorar sus servicios, ser más eficiente en todas las actividades que realizan para de esa manera generar un valor agregado que le diferencie de las demás.

También se destacan la falta de interés por parte del Gerente y área administrativa en aspectos relacionados con la administración y control interno, como consecuencias de esos descuidos se obtienen resultados financieros no oportunos ni confiables en su totalidad, que afectan al desarrollo y crecimiento de la Cooperativa.

Marco Conceptual

Para entender sobre el Liderazgo Estratégico se ha tomado las definiciones de varios autores que ayudaran a sustentar el tema de investigación, con sus aportaciones se llegara a una conclusión específica que será aplicada mediante la propuesta a la institución de estudio.

Líder

Se define a los líderes como las personas capaces de guiar e influir a otras personas o grupos de personas, y que éstos además lo reconozcan como tal. (Raffino, 2019)

Liderazgo

El autor Marcé, (2015) en su estudio manifiesta que el liderazgo es la facultad de dirigir a un determinado grupo de personas en una determinada tarea o misión. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (pág. 12)

El liderazgo es la capacidad de inspirar a las personas para que ellas mismas aprecien y desarrollen sus habilidades. (Covey, 2009)

El autor Chiavenato, (2002) define que el "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (pág. 65)

Liderazgo estratégico

En la investigación realizada por Ravina, (2018) define al liderazgo estratégico como el proceso mediante el cual se define una situación y se establecen los medios para alcanzarla directamente. (pág. 35)

La autora Garcia, (2018) define al liderazgo estratégico como el proceso más importante de una organización, por ser una fuente de alimentación de todos los demás, orientado a resultados. (pág. 25)

Comunicación

Los autores Gómez & Simón, (2016) definen a la comunicación como, un proceso inherente en las relaciones humanas donde no solo se trasmite información, también se expresan las ideas, opiniones, sentimientos y emociones, para que se logre la comunicación debe haber un intercambio mutuo entre dos personas.

La comunicación, podría definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir. (Condor, 2018)

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (López et al, 2016, pág. 11)

Motivación

En el desarrollo del artículo científico de Masacon, López, & Lara, (2017) definen a la motivación "el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido". (pág. 5)

Mejoramiento Continuo

Para Edward Deming (1996) la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Empresa

La autora Gracia, (2017) define a la empresa es un conjunto de elementos organizados y coordinados por la dirección, orientados a la obtención de una serie de objetivos, actuando siempre bajo condiciones de riesgo.

Marco Geo referencial

Ubicación.- El cantón San Miguel está ubicado en el centro de la Provincia Bolívar en un repliegue de la cordillera Occidental de los Andes compartiendo territorios de la meseta interandina y una pequeña parte del subtropical.

Límites: Al Norte, el Cantón Chimbo y el Cantón Guaranda; al Sur, el Cantón Chillanes; al Este, el Cantón Colta (Provincia de Chimborazo); y al Oeste, el cantón Montalvo de la Provincia de Los Ríos.

Altitud: Sus niveles van desde los 240 m.s.n.m. en el subtrópico y la región costa hasta los 4320 m.s.n.m. en las zonas más altas. (Romero, 2017, pág. 16)

Coordenadas:

Latitud: -1.708023 (1° 42' 28.88" S)

Longitud: -79.042547 (79° 2' 33.17" W)



Figura 1. Ubicación referencial de la Cooperativa Juan Pío de Mora
Fuente: (Google maps, S.F)

Dirección: Bolívar & Pichincha, San Miguel

Marco Legal

Para sustentar esta investigación bajo la normativa legal se menciona a la:

Constitución de la República del Ecuador

Que en el artículo. 308 del sistema financiero se consideran a las actividades financieras como un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; los administradores y administradoras de las instituciones financieras que controlen de su capital serán las responsables su solvencia.

Que, en el artículo. 309 de la Constitución de la Republica señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario.

Mientras que en artículo. 311 de la Constitución señala que el sistema financiero popular y solidario estará compuesto por Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 148)

En el artículo. 213.- se indica que las superintendencias serán organismos técnicos de vigilancia, auditoría, y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas se sujeten al ordenamiento jurídico (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 75)

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero

En el artículo. 32 redacta sobre la estructura interna de las Cooperativas, estando conformado por la Asamblea General de socios, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la Cooperativa. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011, pág. 8)

Dentro del artículo. 45 relata que el Gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa y es designado por el Consejo de Administración y será responsable de la Gestión y Administración integral de la misma. (2011, pág. 9)

Estatuto de la Cooperativa Ahorro Crédito “Juan Pio de Mora Ltda.”

En el artículo. 35 se describe los requisitos que debe cumplir un gerente para postular en una cooperativa, tener experiencia en gestión administrativa, capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo.

Mientras que en artículo. 36 se detalla sobre las atribuciones y responsabilidades de los gerentes entre las más destacadas están: Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa, responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración, diseñar y administrar la política salarial de la Cooperativa, cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos, definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa. (Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora Ltda", 2013, pág. 13)

Capítulo II.- Metodología

Tipos de Investigación

Investigación descriptiva

Según el autor (Arias, 2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Este tipo de investigación ayudó hacer un análisis de la realidad actual, en cuanto a los estilos de liderazgo que maneja la Cooperativa.

Investigación de Campo

Según el autor (Arias, 2012) investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos.

Nos permitió investigar y conocer sobre los estilos de liderazgo que se desarrolla en la actualidad dentro de la institución, determinando que si es necesario proponer lineamientos que propicien el liderazgo estratégico, para crecimiento organizacional además se pudo analizar que hay una deficiente comunicación entre compañeros de trabajo.

Bibliográfica-Documental

Esta permitió conocer, comparar, ampliar, sustentar, profundizar y deducir diferentes enfoques de varios autores respecto al tema de investigación, para fundamentar cada una de las variables basándose en libros, documentos, revistas, folletos, artículos científicos y otros materiales válidos y confiables que servirán para obtener una concusión amplia y detallada.

Métodos

Para el estudio se utilizó la siguiente metodología para obtener información precisa y relevante que sirva como sustento teórico confiable para la investigación.

Método inductivo

Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se inicia con un estudio de hechos o fenómenos particulares para llegar a una conclusión universal que se postulan como principios o leyes en general que los rige, es decir “va de lo particular a lo general”. (Jiménez & Jacinto, 2017, pág. 10)

Para la investigación del presente proyecto se partió de hechos o fenómenos ocurridos en el área de estudio lo cual ayudó analizar el presente y proyectarse al futuro, en la investigación se analizó las diferentes situaciones que enfrenta el personal durante sus horas de trabajo, llegando a una conclusión general que la Cooperativa debe cambiar sus enfoques de trabajo y se propuso lineamientos que propicien el liderazgo estratégico acorde a las expectativas del personal que labora en la Cooperativa.

Método deductivo

Este método por el contrario permite partir de ideas o conceptos generales que conllevan a definir las particularidades, es decir “va de lo general a lo particular”. (Jiménez & Jacinto, 2017, pág. 11)

La aplicación de este método ayudó a conocer las necesidades colectivas para luego definirlo en el área de estudio para poder centrar la investigación en el modelo de liderazgo que se acople a la institución, se hará uso de fuentes de información secundaria como textos, tesis, artículos que busquen sustentar la investigación.

Método histórico - Lógico

Procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común. (Bernal Torres, 2010)

Este método sirvió para hacer un breve análisis sobre empresas que han aplicado estilos de liderazgo y han tenido éxito, el cual sirvió para hacer un análisis y llegar a una conclusión respecto al estilo de liderazgo que se acople más a la Cooperativa.

Método científico

Lo definen como la búsqueda, cuidadosa, disciplinada y lógica para conocer sobre cualquiera y todos los aspectos del universo. (Deiana, Granados, & Sardella, 2018, pág. 3)

Se utilizó este método con la finalidad de incrementar el conocimiento en cuanto a las teorías y estilos de liderazgos existentes, para de esa manera proponer lineamientos que fortalezcan el estilo de liderazgo existente, y cumpla con las expectativas de la institución.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Encuesta

Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas. Estas pueden ser encuestas en línea, personales o por teléfono o por correo. (Sandhusen, 2002)

Encuesta es una técnica de investigación, encaminada a obtener datos o información de varias personas a través de un cuestionario de preguntas preestablecidas. Para la investigación se aplicó la encuesta a una muestra estadística seleccionada que conforman todos los empleados de la Cooperativa matriz.

Entrevista

La entrevista, una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador. (Claudia Troncoso Pantoja, 2016, pág. 330)

Esta técnica permitió tener una comunicación directa entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas y analizarlas de acuerdo a las interrogantes establecidas sobre la problemática a tratar en la investigación. Es una herramienta de investigación más utilizada debido a los amplios resultados que se puede obtener.

Observación

La observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se aspira conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica. (Guillermo Campos y Covarrubias, 2012, pág. 49)

Esta técnica permitió la recolección de datos en el lugar de los hechos, donde se ha visualizado y verificado cómo se maneja el tema del liderazgo dentro de la institución.

Universo y Muestra

El universo representa un conjunto de personas sujetos a investigación, para el estudio se tomó una pequeña parte de esa población la cual se llamó muestra.

Debido a que nuestra población de estudio es pequeña se aplicó un:

Censo

La investigación se realizó a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora” Ltda., los cuales conforman un universo de 42 personas, datos que han sido proporcionados por el departamento de Talento Humano.

Procesamiento de la Información

Para su respectiva tabulación y análisis se utilizó paquetes informáticos como Microsoft Excel y Microsoft Word, son dos herramientas útiles que ayudó a que el trabajo se realice de una forma rápida y sencilla.

Capítulo III.- Resultados y discusión

1. ¿La cooperativa utiliza el liderazgo como parte de su administración?

Tabla 1.
La Cooperativa utiliza el liderazgo

Descripción	Cant	%
Siempre	17	40%
Frecuentemente	13	31%
Ocasionalmente	8	19%
Raramente	4	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

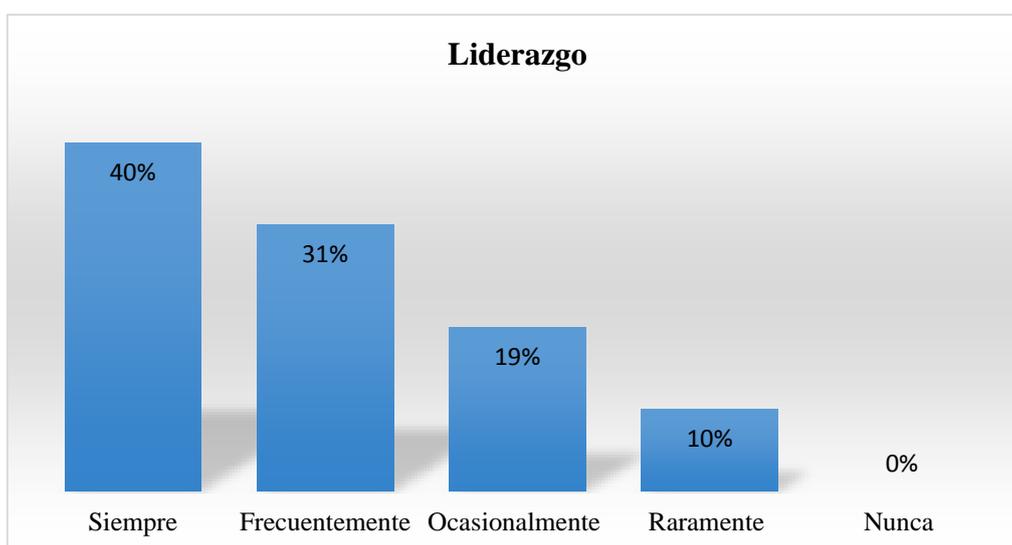


Figura 2. La Cooperativa utiliza el liderazgo

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. Los encuestados manifiestan que el gerente utiliza siempre el liderazgo como parte de su administración permitiendo la participación de sus empleados, mientras que una menor parte menciona que es utilizado raramente, son aquellas que no están en contacto permanente con el gerente por lo que no denotan que aplique un estilo de liderazgo. Se ve enmarcado una administración que tiene contacto permanente con jefes departamentales mas no con todo el equipo productivo de trabajo, aquí radica la exclusión a una parte de los colaboradores.

2. Según ud cuál de estas características sobre el liderazgo emplea la gerencia:

Tabla 2.
Características del liderazgo

Descripción	Cant	%
a. Permite la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.	14	33%
b. No permite la participación, y es quien toma todas las decisiones.	0	0%
c. Motiva a los trabajadores, fortalece el trabajo en equipo, inspira confianza.	0	0%
d. Cada trabajador es responsable de sus funciones	22	52%
e. Promueve la participación de todos sus colaboradores, fortalece el trabajo en equipo, motiva al personal, se involucra en la ejecución de estrategias y está orientado al cambio.	6	14%
TOTAL	42	86%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

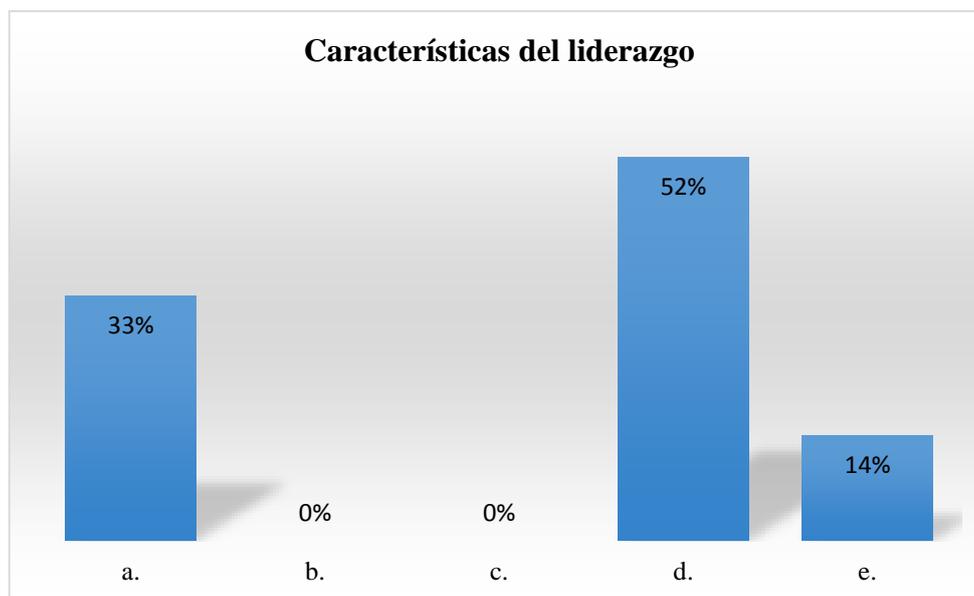


Figura 3. Características del liderazgo

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. La población encuestada manifiesta que el gerente posee 3 estilos de liderazgo como parte de su administración, entre ellos está el democrático, laissez-faire y estratégico. Lo que evidencia que el líder no encamina ni plantea metas a cumplir por los colaboradores a

pesar de poner esfuerzos en motivar e involucrarse con su personal no se encuentra limitaciones ni planes a desarrollar por cada departamento.

3. El gerente mantiene una comunicación fluida con sus colaboradores.

Tabla 3.
Comunicación

Descripción	Cant	%
Siempre	8	19%
Frecuentemente	21	50%
Ocasionalmente	13	31%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

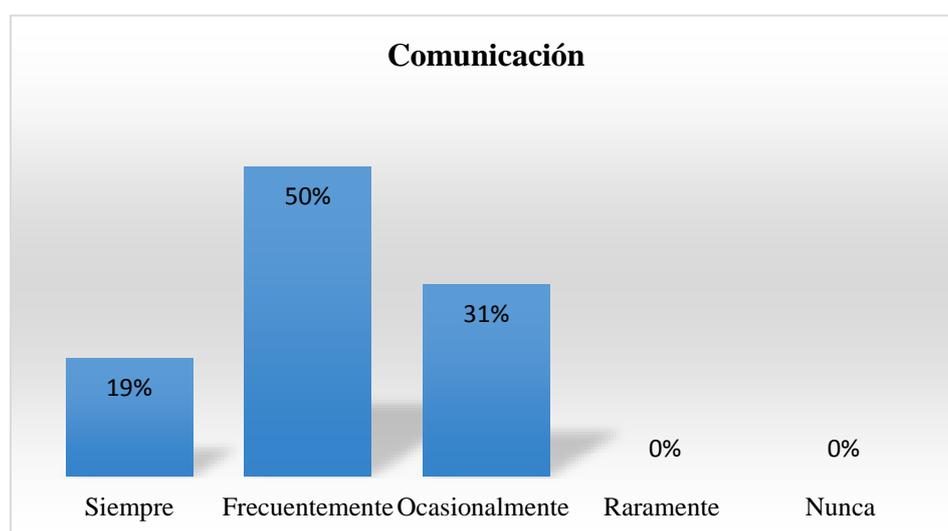


Figura 4. Comunicación

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. Con los datos obtenidos de las encuestas se puede observar que el 19% manifiesta que siempre mantiene una comunicación fluida, entre ellos están los jefes departamentales que mantienen reuniones frecuentes teniendo una comunicación diaria, mientras que los demás, mencionan que solo ocasionalmente mantienen una comunicación con el gerente; descuidando a estos colaboradores que muchas veces se sienten aislados por no ser escuchados o tomados en cuenta en la toma de decisiones.

4. Toma en consideración el gerente sus aportes para la toma de decisiones.

Tabla 4.
Toma de decisiones

Descripción	Cant	%
Siempre	13	31%
Frecuentemente	17	40%
Ocasionalmente	4	10%
Raramente	8	19%
Nunca	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

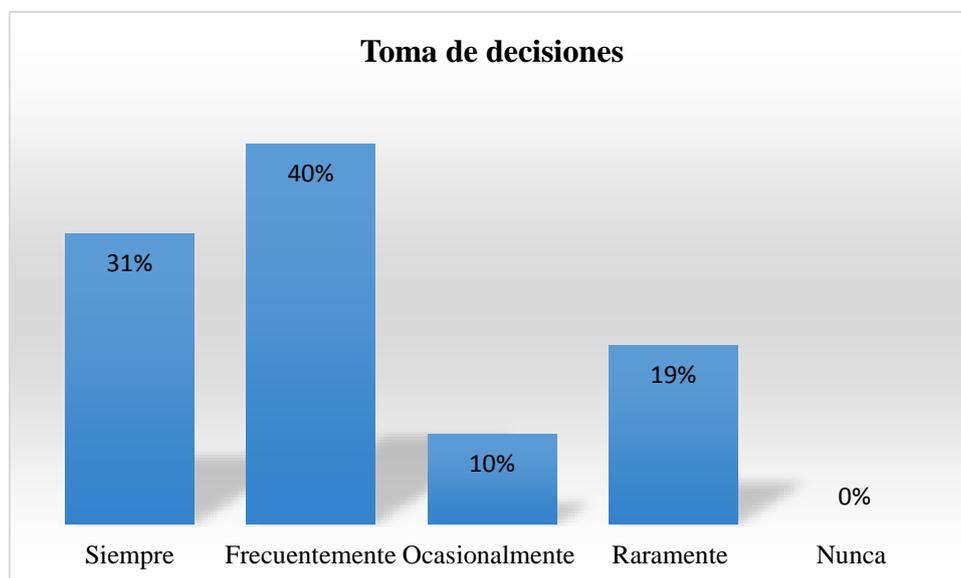


Figura 5. Toma de decisiones

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. Con los resultados de las encuestas se puede evidenciar que todos los aportes que son tomados en consideración, son de los jefes departamentales ya que son ellos quienes presentan los resultados obtenidos al realizar los distintos trabajos y son presentados a gerencia para su respectivo análisis y aceptación, mientras que los demás colaboradores manifiestan que raramente toma en consideración sus aportes debido a que mantienen una comunicación distante, lo cual no les permite dar aportes a la hora de tomar decisiones.

5. El gerente le ha incentivado a desarrollar trabajos en equipo.

Tabla 5.
Trabajos en equipo

Descripción	Cant	%
Siempre	8	19%
Frecuentemente	21	50%
Ocasionalmente	13	31%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

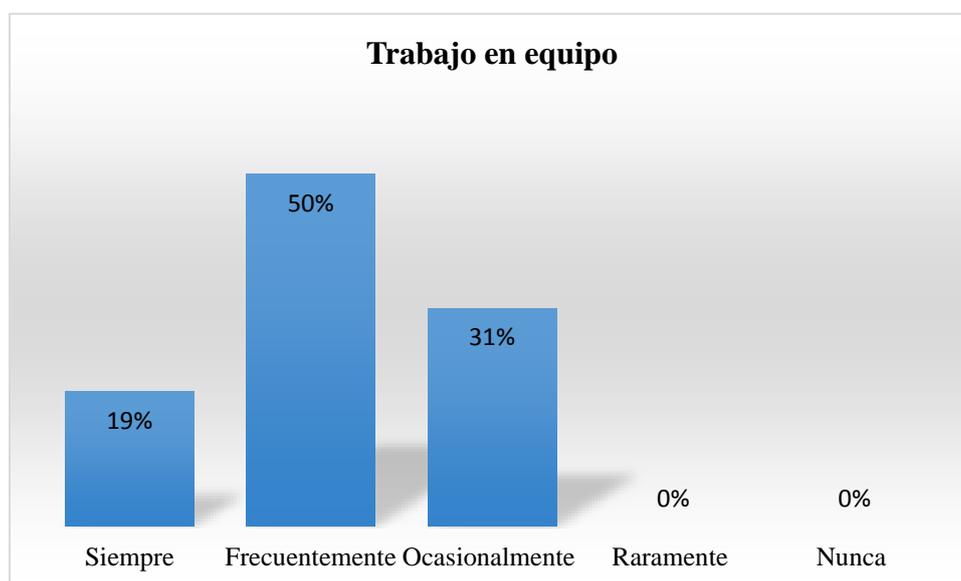


Figura 6. Trabajos en equipo

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. Los encuestados manifiestan que los trabajos en equipo que realizan siempre son entre el departamento y sus colaboradores, ya que es ahí donde trabajan para cumplir con un objetivo en común, mientras que los demás manifiestan que se realizan estos trabajos solo cuando son nombrados en una comisión, en la cual tienen que desarrollar diversas actividades para todos los miembros de la Cooperativa, los demás colaboradores manifiestan que ocasionalmente han realizado trabajos en equipo.

6. Alguna vez el gerente le ha motivado por algún trabajo que realizó.

Tabla 6.
Motivación en el trabajo

Descripción	Cant	%
Siempre	0	0%
Frecuentemente	17	40%
Ocasionalmente	13	31%
Raramente	8	19%
Nunca	4	10%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

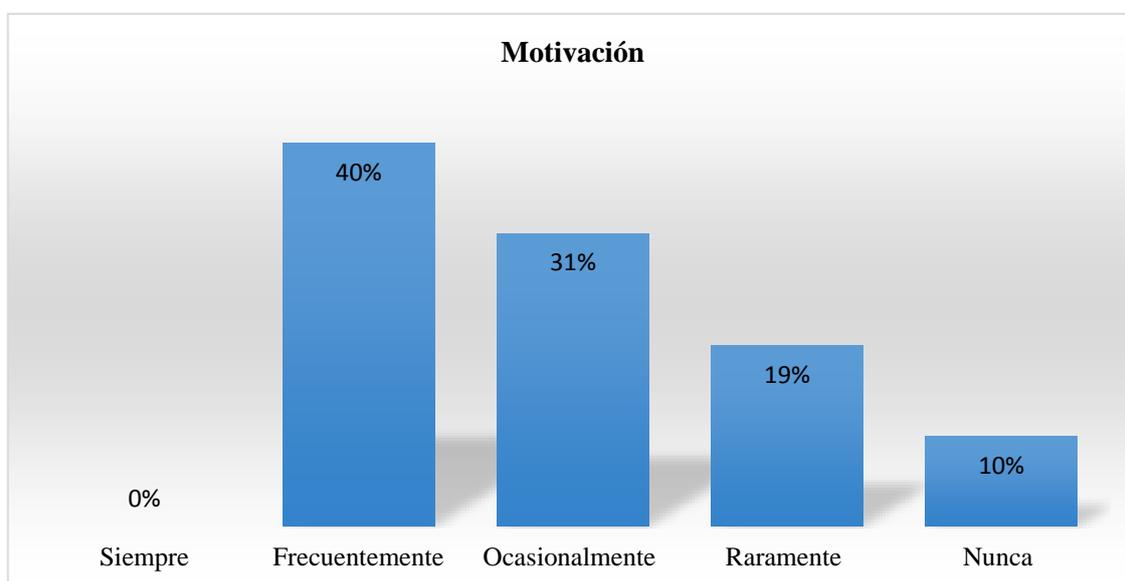


Figura 7. Motivación en el trabajo

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. La población encuestada manifiesta que el gerente les motiva solo cuando hay trabajos de suma importancia de la Cooperativa, como son los casos de auditorías externas o internas, es ahí cuando reciben algunas palabras de felicitación, mientras que los demás manifiestan que raramente han recibido motivación por parte del gerente, debido a que la mayor parte del trabajo que desarrollan es común. Se enfoca la motivación solo en ciertos grupos más no en todo el personal.

7. Ha recibido retroalimentación por parte del gerente por algún trabajo que se le ha encomendado.

Tabla 7.
Retroalimentación en el trabajo

Descripción	Cant	%
Siempre	5	12%
Frecuentemente	9	21%
Ocasionalmente	14	33%
Raramente	9	21%
Nunca	5	12%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

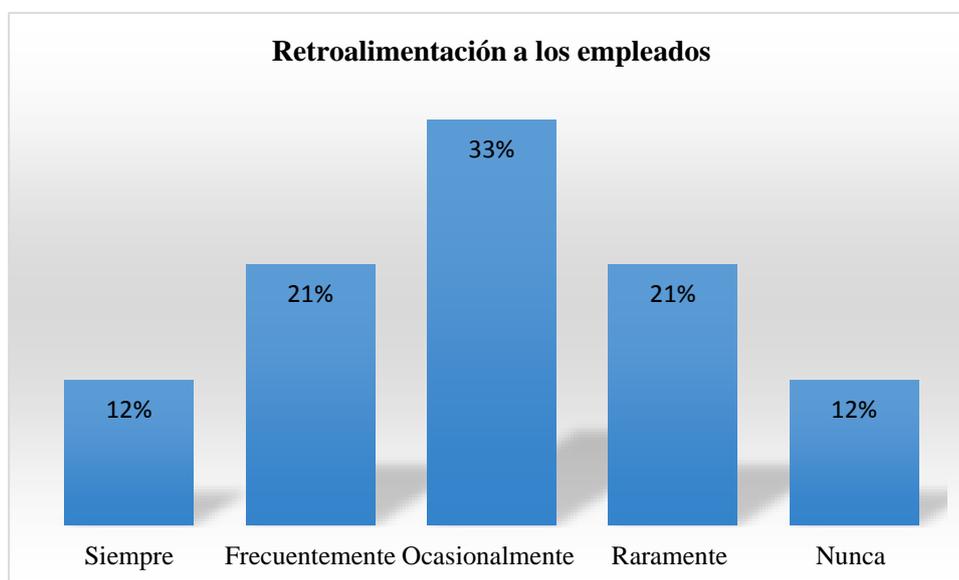


Figura 8. Retroalimentación en el trabajo

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. Con la información obtenida de las encuestas, se llega a determinar que en una pequeña proporción han recibido retroalimentación, ya que el gerente en los trabajos que han sido encomendados en ocasiones ha dado pautas de cómo realizarlo, los demás integrantes manifiestan que los trabajos son enviados por medio de correo electrónico, donde cada trabajador debe buscar sus propias herramientas para elaborarlo y remitirle al gerente, lo cual también evidencia la poca capacitación que reciben los empleados.

8. El gerente se involucra en los proyectos antes de su aplicación.

Tabla 8.
El gerente se involucra en los proyectos

Descripción	Cant	%
Siempre	8	19%
Frecuentemente	13	31%
Ocasionalmente	17	40%
Raramente	4	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

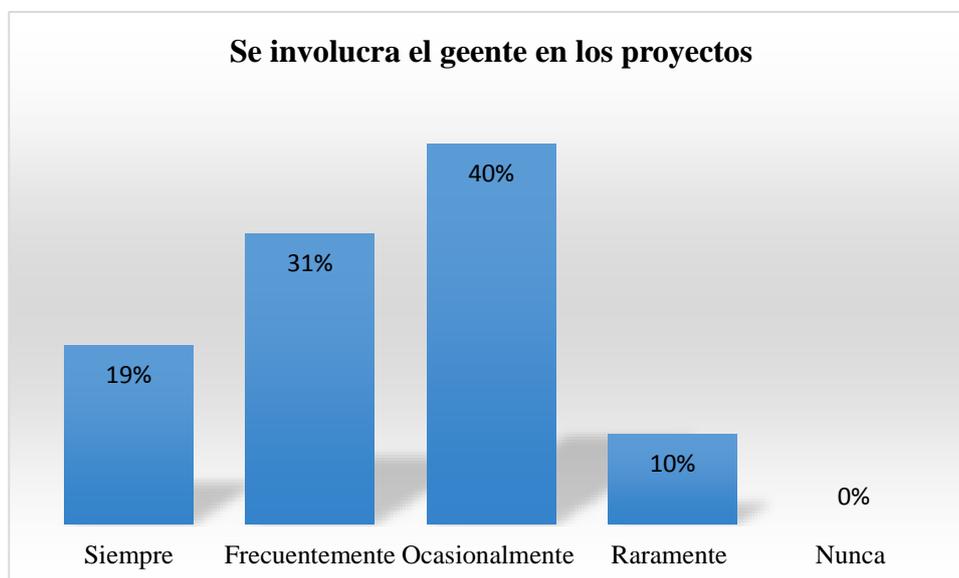


Figura 9. El gerente se involucra en los proyectos

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. Según la información obtenida de las encuestas, se evidencia que un 19% de la población encuestada expresa que el gerente si involucra en los proyectos antes de su aplicación, para la aprobación del mismo estos deben ser analizados y revisados en reuniones de consejo, los demás colaboradores señalan que raramente se involucra en los proyectos, la mayor parte estos son puestos en marcha solo una vez aprobados si haber sido socializados con los colaboradores involucrados en la ejecución de los mismos.

9. El gerente realiza una evaluación continua cuando pone en marcha un proyecto.

Tabla 9.
Evaluación continua

Descripción	Cant	%
Siempre	8	19%
Frecuentemente	18	43%
Ocasionalmente	8	19%
Raramente	4	10%
Nunca	4	10%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

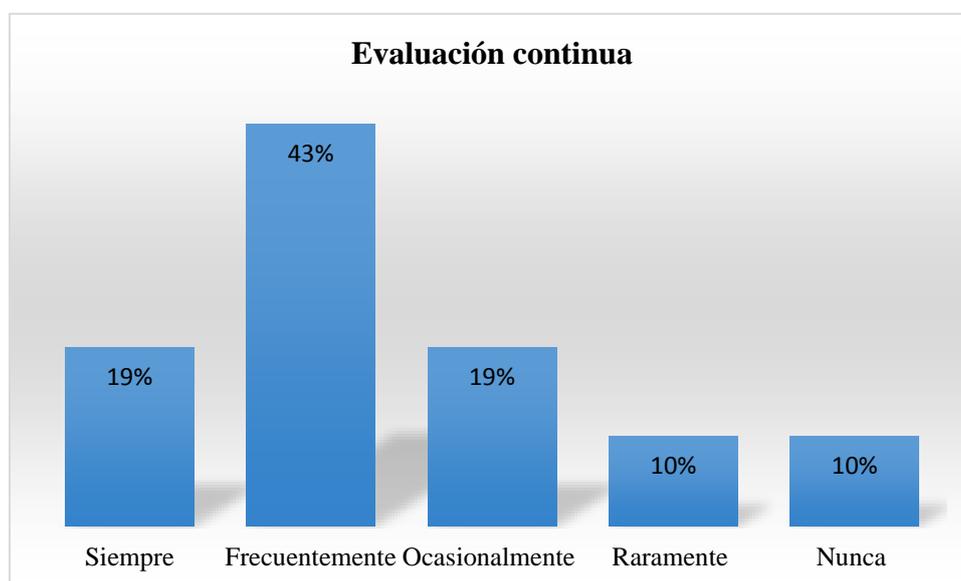


Figura 10. Evaluación continua

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. Con la información recabada de las encuestas, se llega a una conclusión que solo una pequeña parte de la población encuestada manifiestan que el gerente si realiza una evaluación continua de los proyectos, mientras que el 19% de la población manifiestan que ocasionalmente realiza una visita del lugar para revisar su funcionamiento, un 10% indica que desde que se ejecuta el proyecto nunca se interesa para ver el resultado obtenido todo lo recibe mediante informes finales y los errores no son corregidos durante el proceso.

10. El gerente realiza capacitaciones al Talento Humano para fortalecer sus conocimientos.

Tabla 10.
Capacitación al talento humano

Descripción	Cant	%
Siempre	4	10%
Frecuentemente	12	29%
Ocasionalmente	13	31%
Raramente	13	31%
Nunca	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

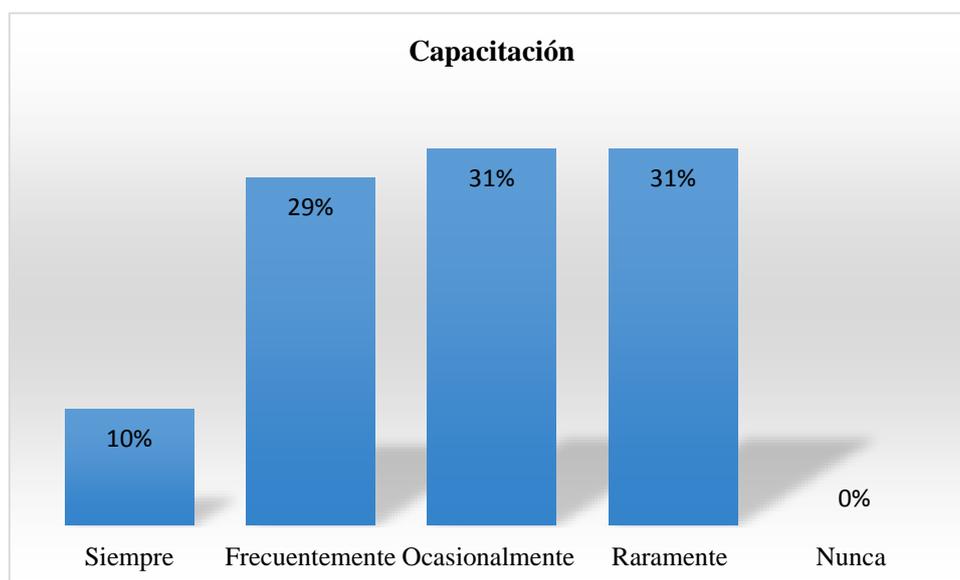


Figura 11. Capacitación al talento humano

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. Con los resultados de las encuestas se llega a concluir que solo un 10% de los que conforman la Cooperativa son capacitados, es decir solo toman en consideración los departamentos más importantes de la institución, los demás departamentos no son capacitados y se mantienen con la misma metodología adquirida años atrás, esto le perjudica a la Cooperativa porque no le permitirá tener avances tecnológicos y ser competitiva.

11. El gerente realiza mejoras permanentes a toda la Cooperativa.

Tabla 11.
Mejoras en la Cooperativa

Descripción	Cant	%
Siempre	8	19%
Frecuentemente	21	50%
Ocasionalmente	13	31%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

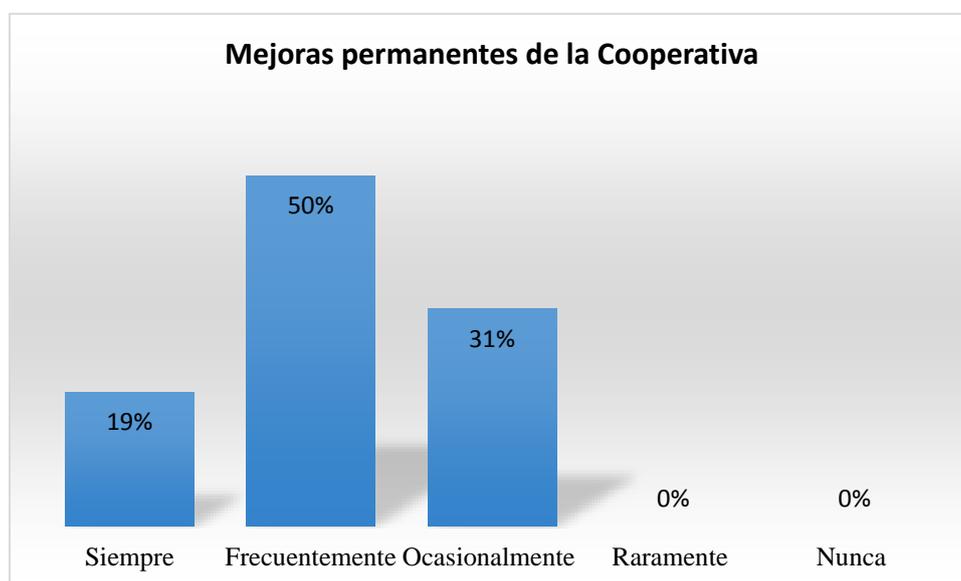


Figura 12. Mejoras en la Cooperativa

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. La población encuestada manifiesta que si se realizan mejoras en la Cooperativa razón por la cual le permitido ir creciendo en los últimos años, ya que cada año el gerente implementa nuevas estrategias que permita surgir a la cooperativa, los demás manifiestan que estas mejoras son puestas en marcha ocasionalmente lo que ocasiona que se mantengan en el mismo segmento durante años.

12. Considera ud que el estilo de liderazgo que aplica el gerente ha contribuido al mejoramiento continuo de la cooperativa.

Tabla 12.
Mejoramamiento continuo

Descripción	Cant	%
Siempre	8	21%
Frecuentemente	10	26%
Ocasionalmente	12	32%
Raramente	8	21%
Nunca	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

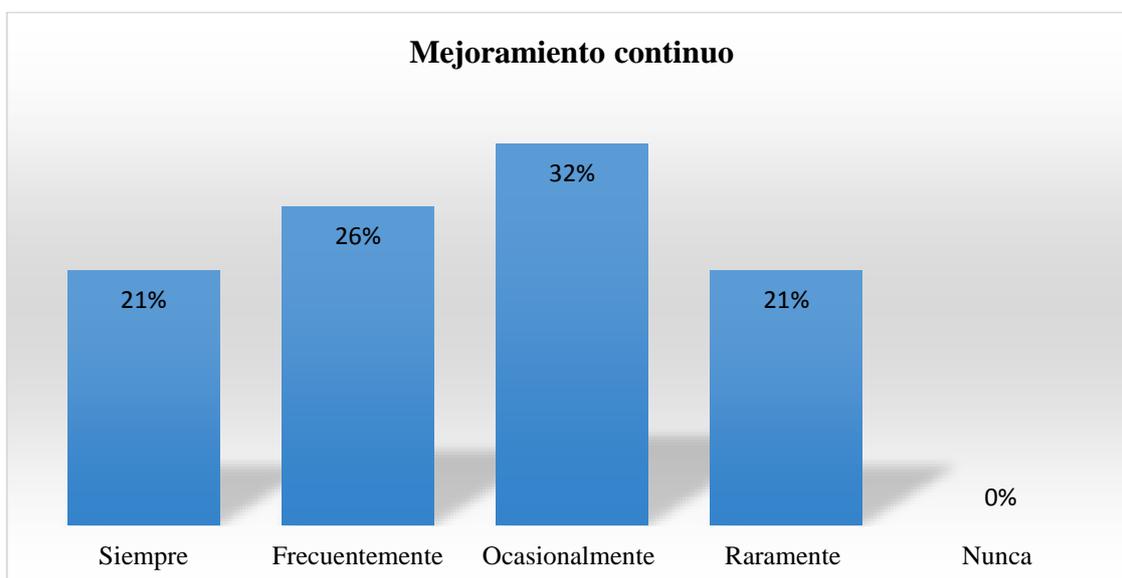


Figura 13. Mejoramiento continuo

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. La población encuestada expresa que el estilo de liderazgo que mantiene el gerente si ha contribuido en algunos aspectos al mejoramiento, pero manifiestan que requiere de algunos instrumentos de apoyo que le permitan encaminar a la Cooperativa al mejoramiento continuo, mientras que un 21% de los encuestados señala que raramente el estilo de liderazgo ha contribuido al desarrollo de la cooperativa, existiendo ciertas diferencias de opiniones de los que están cerca y de quienes no mantienen comunicación constante con gerencia.

13. Considera ud necesario que el gerente cambie de estilos de liderazgo en la cooperativa.

Tabla 13.
Cambio de estilos de liderazgo

Descripción	Cant	%
Siempre	13	31%
Frecuentemente	17	40%
Ocasionalmente	8	19%
Raramente	4	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

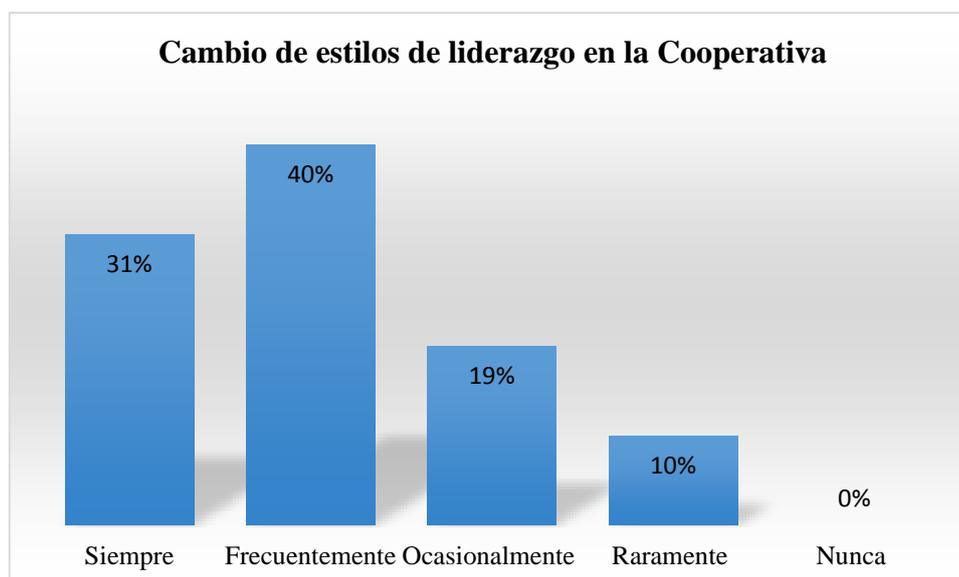


Figura 14. Cambio de estilos de liderazgo

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. La población encuestada manifiesta que si es necesario que el gerente cambie de estilos de liderazgo, porque debe implementar nuevas formas de trabajo y estrategias que le permitan guiar a la Cooperativa a su mejoramiento, para ello necesita de la colaboración de todos sus integrantes, para lo cual debe adquirir un estilo acorde a las necesidades de sus colaboradores y de la cooperativa.

14. Considera que el liderazgo estratégico sería un elemento importante para el desarrollo de la cooperativa.

Tabla 14.
Liderazgo estratégico

Descripción	Cant	%
Siempre	42	100%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

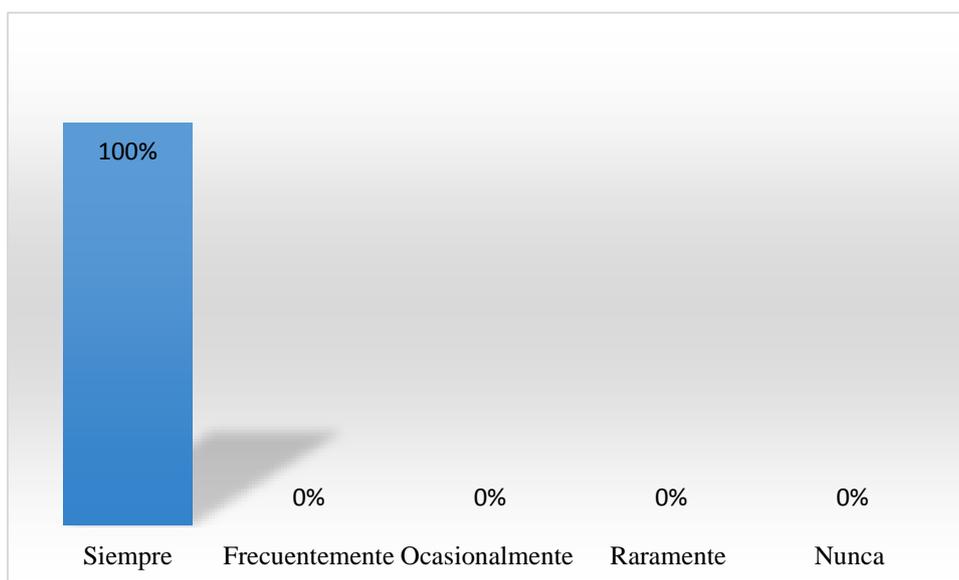


Figura 15. Liderazgo estratégico

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de la Cooperativa

Elaborado por: Autora del trabajo

Análisis. Según los datos de las encuestas, toda la población está de acuerdo que el liderazgo estratégico sería un elemento importante para el crecimiento de la Cooperativa ya que este tiene varias características importantes para el desarrollo de la institución, como son la motivación, la responsabilidad y compromiso, trabajo en equipo, involucrarse en el desarrollo de proyectos y realizar una evaluación continua entre otros, estos le permitirá al gerente estar interconectado con todo el sistema de la cooperativa, y saber en qué áreas necesita mejoras.

Entrevista al Gerente de la Cooperativa

Un líder es una persona que guía a todas las personas a cargo, para poder llegar a un objetivo en conjunto, utilizando todas las herramientas y facilidades que tienen a su disposición, además que le permite fortalecer los conocimientos.

Las características más importantes de un líder es el trabajo en equipo, enseñanza, forma de guiar a sus dirigidos, perseverancia y constancia en el trabajo que realiza.

El trabajo en equipo es la unión de ideas de todos los miembros que conforman, sin hacerles de menos a ninguno de ellos, es decir todo el mundo tiene las mismas oportunidades, también el trabajo en equipo permite a cada integrante del grupo tributen en una meta realizable para poder cumplir con todos los objetivos propuestos.

Se los motiva a través de la satisfacción que tienen ellos al llegar a un objetivo o meta, incentivos psicológicos, económicos, confianza para que cada uno desarrolle su trabajo.

La forma de comunicación con el personal de la institución es a través de reuniones ya sea con los jefes departamentales o con el personal directamente involucrado, para lo cual en las reuniones se plantea las metas y objetivos que la Cooperativa se propone ya sean mensuales, semestrales o anuales y de esa forma utiliza la mejor herramienta que es la comunicación; que existe con el gerente y empleados de la Cooperativa.

Se los incentiva mediante un plan de carrera en el cual el mejor desempeño de los empleados les ayuda a ir creciendo, por ejemplo se da cuando un empleado nuevo llega al puesto caja o atención al cliente, según su desempeño este puede ir escalando hasta llegar a una jefatura de algún departamento.

Las oportunidades de crecimiento tienen todos al momento que ingresan a la institución, todos pueden ser partícipes del plan de carrera.

Involucra ud a su equipo de trabajo en la toma de decisiones, si porque todas las decisiones se toman en consenso, es por eso que la gerencia se reúne con los jefes departamentales y con los empleados más experimentados para tomar las decisiones respecto a los problemas o nuevas actividades que se van a realizar dentro de la institución.

Por parte de gerencia general existe toda la flexibilidad al momento de que exista algún cambio ya sea en la normativa de la Superintendencia, en el código monetario o en algún problema que ocurra dentro de la institución.

De acuerdo a las características mencionadas manifiesta que el liderazgo que practica es el democrático.

Considera ud que el liderazgo estratégico le conviene a su cooperativa, si porque permite realizar planes estratégicos antes de tomar decisiones, y genera cambios positivos para la institución.

Propuesta

Proponer lineamientos que apoyen el liderazgo estratégico de forma efectiva en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora”

Introducción

Una vez identificado las características que posee el líder (trabajo en equipo, motivación, comunicación, participación, alto nivel de compromiso, toma de decisiones basados en hechos, altos nivel de compromiso, flexible y visionario) de la Cooperativa podemos establecer lineamientos que ayuden en la gestión del liderazgo estratégico, entendido como un proceso que brinda grandes beneficios como anticipar las cosas, conservar la flexibilidad, desarrollar planes para alcanzar las metas propuestas, además de ofrecer aspiración necesaria para crear e implementar una visión compartida y una misión donde todos se puedan alinear y trazar estrategias para lograr respaldar los objetivos organizacionales.

La propuesta consiste en plantear lineamientos para la correcta gestión del liderazgo estratégico que ayude a la alta gerencia a cumplir metas en la empresa, a través de la aplicación de planes que generen resultados ya que al encontrarse dentro del mercado financiero, donde la oferta de productos y servicios financieros es muy competitivo en el país, y una empresa sin un liderazgo bien marcado tiende a desaparecer poco a poco; ya que por medio de lo planteado se busca la reforma y cambios en la metodología utilizada en la Coac Juan Pío de mora permitiéndole interconectarse con todos quienes forman parte de la entidad y lograr resultados a favor de la misma.

Como uno de los elementos esenciales a la hora de liderar figura la innovación y el aprendizaje organizacional nos enfocaremos en mejorar la efectividad de la empresa, respaldándonos en la comunicación efectiva y herramientas tecnológicas; apoyadas en el talento humano como instrumentos para el cambio.

Justificación

De acuerdo a los resultados de la investigación se determinó la necesidad de incorporar algunos lineamientos para fortalecer el estilo de liderazgo que emplea el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora” con el fin de fortalecer las relaciones entre líder y sus colaboradores y de esa manera obtener resultados positivos para la institución y ser más competitiva en el mercado financiero.

Entre Las principales falencias que se encontró en la administración actual se puede mencionar lo siguiente: deficiente retroalimentación a sus colaboradores, plan de capacitación que no cubre a todos sus empleados, los colaboradores se sienten insatisfechos y desmotivados lo que provoca que no tengan un rendimiento al cien por ciento en su trabajo.

Con el desarrollo de nuevos lineamientos se reflejará un cambio en la administración de la Cooperativa, la aplicación de estrategias hará que todos sus colaboradores estén involucrados, y el compromiso que adquieran sea encaminado a generar resultados eficaces que contribuyan al desarrollo de la institución.

La importancia se centra en la proyección que obtendrá la Cooperativa frente a la competencia, ya que establecerá nuevas estrategias y formas de trabajo que le permitirán tener resultados positivos a largo plazo, el gerente tendrá una nueva perspectiva de su administración ya que considerará al trabajo como un sistema interconectado donde todos aportan para conseguir un crecimiento constante.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Definir lineamientos que apoyen un liderazgo estratégico efectivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora Ltda.

Objetivos específicos

Identificar las características gerenciales de un líder a ser incluidas en los lineamientos que apoyen un liderazgo estratégico efectivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

Determinar las fases de aplicación de las características gerenciales para el desarrollo integral de los líderes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

Elaborar un plan de acción para la implementación de los lineamientos que propicien un liderazgo estratégico efectivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

Estudio de factibilidad

En el estudio de factibilidad del proyecto se hace mención al talento humano, recursos financieros, materiales y técnicos que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta, además de la operatividad de dichos recursos. Estos estudios enmarcan unas características especiales en las investigaciones ya que al ser factibles buscan dar soluciones viables a problemas que respondan a necesidades organizacionales.

Evaluación económica financiera

Uno de los fines propuestos en esta investigación es la aplicación de los lineamientos de forma constante en la empresa, para lo cual contamos con recursos humanos y materiales; los que pueden garantizar la factibilidad económica de las mejoras propuestas, ya que no requiere de una mayor inversión inicial para implementarlas, debido a que las actividades incluidas responden más a un replanteamiento del funcionamiento de la Cooperativa, sin embargo la institución requiere de algunos recursos económicos para el desarrollo del proyecto que se mostraran a continuación.

Tabla 15.

Factibilidad económica de la propuesta (estimado)

Actividad	Costo
Material de oficina	200,00
Capacitaciones y entrenamiento del personal	1500, 00
Sala de reuniones (Se utilizará las instalaciones que dispone la cooperativa)	0,00
Equipos tecnológicos (Se utilizará los equipos tecnológicos que dispone la cooperativa)	0,00
Total	1700,00

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Identificar las características gerenciales de un líder estratégico a ser incluidas en los lineamientos que apoyen un liderazgo estratégico efectivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora.

El trabajo que desempeñan los gerentes conjuntamente con las interrelaciones desarrolladas con su personal se convierten en aprendizaje diario para las dos partes, pero la formación profesional es mucho más que eso, la generación de ideas, programas de carrera y una comunicación efectiva son características básicas que un gerente debe establecer para todo su personal a cargo y quienes lo rodean.

En cuanto a los beneficios de ser un buen líder, es necesario conocer las características que lo definen, ya que no solo basta con la experiencia adquirida en los diferentes cargos y el tiempo que lleve al frente de la empresa, la capacitación y entrenamiento tienen el mismo valor que un título, la práctica forma buenos líderes.

Por otra parte dentro de la organización, el personal que comprenda las metas de un líder, suele mostrar más motivación y eficiencia en las actividades encomendadas a diferencia de aquel que tiene un cargo superior sin direcciones ni objetivos claros propuestos por la gerencia, el papel importante de la dirección es servir de guía a tu equipo de trabajo para lograr objetivos comunes, por ello los planes de capacitación estarán enfocados al mejoramiento del desempeño del personal y al aporte que estos pueden dar a los objetivos de la organización.

Se espera entonces, que una formación constante en el desarrollo de habilidades, competencias pueda garantizar un desempeño eficiente en todas las situaciones laborales y fuera de estas su capacidad de respuesta sea altamente efectiva, en este sentido la formación en habilidades gerenciales incrementa el posicionamiento dentro de la empresa. Las características del liderazgo a ser consideradas por su alta incidencia en la gestión administrativa, y los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos, son descritas en la siguiente tabla.

Tabla 16.

Competencias profesionales

Características Gerenciales liderazgo estratégico	Dimensiones
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Formal - Informal - Habilidades de negociación
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Evaluación de necesidades - Alineación - Creatividad
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación de equipos - Creación de un entorno de apoyo - Manejo de las dinámicas de grupo
Mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de carrera - Evaluaciones - Compromiso de trabajo - Involucrar a todos los miembros

Fuente: Elaboración propia

Comunicación.- Siendo la administración uno de elementos más importantes de las empresas, que conduce a otras personas a que realicen sus labores, la comunicación permite transmitir e intercambiar información para entenderse con los demás, lo cual resulta esencial para el desempeño eficaz de los líderes. Mediante este instrumento el gerente de la Cooperativa proporcionan retroalimentación a todos sus miembros de trabajo mediante un dialogo abierto donde les brinde orientación para el cumplimiento de metas de sus productos y servicios que ofertan, además la comunicación permite transmitir ideas, sentimientos o valores entre individuos o grupos y está compuesta de tres dimensiones.

Tabla 17.

Dimensiones de la Comunicación

Dimensión	Descripción	Elementos
Comunicación formal	La comunicación es formal cuando en una organización conforma estructuras que faciliten la trasmisión de la información.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación escrita (memorándums) - Actas e informes - Correos electrónicos - Documentos o expedientes
Comunicación informal	Se conforma en entorno a las relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, se produce de manera espontánea y no obedece patrones de comportamiento establecidos por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook - Whatsapp - Comunicación cara a cara - Citaciones por desempeño
Habilidades de negociación	Esta dimensión abarca varias habilidades como son la capacidad de negociación, voluntad o búsqueda de acuerdo, saber escuchar y observar a la otra parte, esta involucra a dos o más actores.	<ul style="list-style-type: none"> - El compromiso - Área de captaciones - Crédito - Servicio al cliente - Gerencia

Fuente: Elaboración propia

Capacitación.- Es una institución esta es una de las actividades que deben realizar frecuentemente las Cooperativas, tanto a sus directivos, empleados y socios debido a que deben contar con las competencias necesarias para desempeñarse de manera eficiente dentro de las instituciones, por lo tanto estos deben actualizarse constantemente debido a los cambios continuos en las actividades de las instituciones de la Economía Popular y solidaria, razón por la cual los altos mandos deben adelantarse a los cambios para prevenir demandas futuras de capacitaciones, y estas deben ser realizadas según las actitudes y el potencial de cada persona, el aporte de la capacitación favorecerá para que el personal esté preparado para afrontar los desafíos y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los socios.

Tabla 18.

Dimensiones de capacitación

Dimensión	Descripción	Elementos
Planificación	Es un proceso mediante el cual se establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes de iniciar un proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación - Personal involucrado
Evaluación de necesidades	Identifican las necesidades de la organización mediante evoluciones de necesidades, investigaciones, entrevistas y encuestas internas.	<ul style="list-style-type: none"> - A quien debe capacitarse - En qué áreas se debe capacitar - Acerca de que debe capacitarse
Alineación	Colocar en una posición de línea recta a una serie de elementos. En las organizaciones significa identificar las necesidades y alinearlas con las iniciativas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplirá con los objetivos organizacionales - Trabajo en equipo
Creatividad	Capacidad para generar nuevas ideas o inventar algo. En las capacitaciones se utiliza la creatividad para llegar a los usuarios y generar aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Poner en práctica lo aprendido - Ser creativo - Mejorar sus habilidades

Fuente: Elaboración propia

Trabajo en equipo.- Las organizaciones hoy en día dependen del compromiso, comunicación, coordinación y confianza entre sus empleados para alcanzar el éxito. Muchas se valen del trabajo en equipo para elevar su productividad y lograr el cumplimiento eficaz de sus metas, en el casos de las cooperativas el equipo de asesores de créditos y captadores son uno de los más fuertes y que se debe potenciar día a día, logrando aumentar la eficiencia de

los resultados, ya que se pone en manifiesto las destrezas y habilidades de cada uno lo que permite obtener respuestas más rápidas, y disminuir el tiempo invertido.

Tabla 19.

Dimensiones del trabajo en equipo

Dimensiones	Descripción	Elementos
Planeación de equipos	Consiste en definir los objetivos, y tareas que deben realizarse e identificar al personal necesario para el cumplimiento de estas tareas.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos que motiven al equipo a su cumplimiento - Creación de metas de desempeño medibles - Definir las responsabilidades del equipo en su conjunto - Asignar responsabilidades y tareas a los integrantes de forma individual.
Creación de un entorno de apoyo	Para lograr los objetivos esperados es necesario que todos los integrantes tengan competencias necesarias para crear un ambiente de respaldo. Crear este entorno significa asesorar, preparar y supervisar a los integrantes del equipo para mejorar el desempeño en el corto plazo y prepararlos para próximos desafíos.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un ambiente de apoyo donde se reconozca, valore y recompense el trabajo del equipo - Ayudar al equipo con los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos - Actuar como mentor y capacitador en el proceso de aprendizaje de los integrantes del equipo.
Manejo de las dinámicas en grupo	La dinámica del trabajo en equipo es la suma de intereses que pueden ser activadas mediante la motivación y estímulos para lograr mayor armonía y acercamiento del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las fortalezas y puntos frágiles de los integrantes del equipo - Reconocimiento a los logros individuales y grupales

Fuente: Elaboración propia

Mejoramiento continuo.- La calidad en la prestación de servicios financieros hoy en día se ha convertido en un elemento primordial para las empresas dedicadas a la intermediación financiera, ya que los requerimientos de los clientes son cada vez mayores y se han enfocado en incrementar productos o servicios con valores agregados, ya que hoy compiten por calidad y no por precio. El mejoramiento continuo es un proceso que busca optimizar y aumentar la calidad de sus productos o servicios, mediante su aplicación las Cooperativas pueden ser más competitivas y satisfacer las necesidades de los socios.

Tabla 20.

Dimensiones del mejoramiento continuo

Dimensión	Descripción	Elementos
Planes de carrera	Consiste en un proyecto de formación y capacitación individual de un trabajador, considerado también como perfil biográfico de la formación y trayectoria del trabajador que se ejecuta de manera conjunta con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Ascender de puestos - Necesidad de capacitación - Evaluación de desempeño - Puntos débiles y fuertes que se deben mejorar y reforzar
Evaluaciones	Es un proceso que tiene como objetivo determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, supone un juicio de valor sobre la programación establecida.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño - Evaluación continua de proyectos
Compromiso de trabajo	Estar comprometido y dar lo mejor de sí para cumplir con su propósito, además se interesa en el éxito de empresa, enfoca todas sus energías en hacer más de lo que se espera de el/ella, ayudará a los demás, contribuyen a crear un clima laboral positivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso laboral - Motivación - Clima laboral estable - Enfocarse en las metas de la organización

Dimensión	Descripción	Elementos
Involucrar a todos los miembros	Participar en todas las actividades que desarrolle una empresa, de esa manera todos los miembros conocerá del avance y productividad que acciones deben desarrollar para su crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Aportar con opiniones - Involucrarse en los planes de mejora - Sentirse motivados - Participar en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

Fases de aplicación de las estrategias gerenciales para el desarrollo integral de los líderes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora.

Para aplicación práctica de las características gerenciales se tomaron en consideración cuatro fases. Captura, socialización, exteriorización y asociación, basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)

Tabla 21.

Fases de aplicación

Fase	Descripción	Actividades
Interiorización o Captura	En esta etapa se deberá clasificar la información que poseen los subordinados de la gerencia, en relación a sus habilidades, prácticas, experiencias, fortalezas y criticidad, ya que no todo el conocimiento es favorable para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el proceso de formación profesional - Documentar el proceso - Conocer la gestión del empleado con respecto al proceso - Identificar las buenas practicas - Clasificar la información recopilada

Socialización	Se realizará a través de equipos de trabajo, que involucre al mentor o líder, se profundizara trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas, y grupos de estudio, donde se compartirá los mismos intereses y se generará transferencia de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización frente al trabajo en equipo - Transferencia de información - Capacitación en liderazgo y competitividad - Conocimiento de problemas incurridos en el pasado
Exteriorización	Aquí se construyen nuevas ideas a través de la innovación de programas con líderes, grupos de expertos y profesionales del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración, Se evaluara el conocimiento que posee cada uno de los miembros del equipo - Ideas. Se clasifican las ideas - Innovación. Se comienza a innovar ideas nuevas por medio de documentación - Evaluación y propuestas. Se evalúa todas las propuestas y se verifica su implementación
Asociación	Las ideas son documentadas y pueden compartirse con todos los miembros de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de las nuevas ideas - Conocimiento para el desarrollo profesional - Publicación de la información

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción para la implementación de los lineamientos que propicien un liderazgo estratégico efectivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora.

Tabla 22.

Comunicación

Actividad	Plazos	Responsables	Medios	Audiencia
Comunicación estratégica organizacional.	Al inicio del año Fiscal 1 al 30 de Enero	Directivos/jefes departamentales	Reuniones de trabajo	Gerencia/colaboradores de la Cooperativa.
Cambio en la estrategia	En el primer trimestre. Marzo.	Directivos y jefes departamentales	Reuniones de trabajo	Gerencia.
Socialización del cambio de la Estrategia	Hasta Finales del mes de Marzo.	Directivos y jefes departamentales	Correo electrónico/comunicados	Todo el personal de la Cooperativa.
Divulgación de los objetivos y metas planteadas.	Inmediatamente a inicios de Abril.	Talento Humano	Correo Electrónico, reuniones informales	Todo el personal Gerencial y Operativo.
Evaluación	Una vez al año.	Talento humano	Correo electrónico	Todo el personal de la Cooperativa.
Resultados de las evaluaciones	Cada tres meses	Jefes departamentales	Reunión	Jefes departamentales.
Refuerzos a estrategias.	Cada mes según seguimiento de las estrategia.	Gerencia y jefes departamentales	Reunión	Jefes departamentales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23.

Capacitación

Actividad	Plazos	Responsables	Medios	Audiencia
Identificación de áreas a capacitar.	Al inicio del año.	Talento humano	Evaluación	Todo el personal de la Cooperativa.
Capacitación por áreas de interés	De acuerdo al número de áreas 2 veces al año.	Talento Humano	Conferencias	Todo el personal de la Cooperativa.
Medición de áreas mejoradas.	Cada tres meses	Talento humano/Dpt. Comunicación.	Evaluación, Fichas de Observación.	Todo el personal operativo.
Retroalimentación requerida.	Cada mes de acuerdo al seguimiento.	Talento Humano	Conferencias, seminarios, talleres.	Personal operativo y Control.
Roles y responsabilidades	Hasta 10 días posteriores al ingreso de personal nuevo.	Talento Humano/jefes departamentales	Reunión individual	Jefes, Empleados de forma individual.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24.

Trabajo en Equipo

Actividad	Plazos	Responsables	Medios	Audiencia
Identificación de líderes en el grupo.	Al inicio del año.	Gerencia/talento humano	Reuniones	Jefes departamentales/Coordinadores/jefes de Agencia.
Coordinación de los nuevos equipos de trabajo por área.	Semestralmente	Talento humano/jefes departamentales.	Reuniones en cada área.	Colaboradores de la Cooperativa.
Cambios en los equipos de trabajo.	Cada 3 meses según progreso.	Jefes departamentales	Reuniones individuales	Colaboradores.
Reporte de Objetivos alcanzados por los equipos de trabajo y cumplimiento de metas.	Cada tres meses	Líderes de Equipos de trabajo.	Correos electrónicos, informes.	Involucrados en cada equipo de trabajo.
Incorporación de nuevas áreas o procesos a la empresa.	Dos veces al año si o requiere.	Talento Humano	Correo electrónico	Nuevos integrantes de los equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25.

Mejoramiento continuo

Actividad	Plazos	Responsables	Medios	Audiencia
Determinar áreas estrategias a mejorar.	Al inicio de cada año fiscal.	Talento Humano.	Reunión	Gerencia/directivos y colaboradores.
Incorporar plan de incentivos para los empleados.	Cada 4 meses	Talento Humano/gerencia	Correo electrónico, Comunicados	Todo el personal
Desarrollo de actividades de integración	Cada mes	Presidente de asociación de empleados	Capacitadores, correos, mensajes.	Todo el personal
Evaluaciones de desempeño	Trimestralmente	Talento Humano	Evaluaciones	Directivos, gerencia y todo el personal.
Resultados de todas las actividades y mejoras de ser necesario.	Al finalizar el año fiscal.	Talento humano	Análisis estadístico	Directivos, gerencia y todo el personal.

Fuente: Elaboración propia

Esta parte del estudio está enfocado en las estrategias que debe enfrentarse una empresa financiera ya que estas deben ser de manera concreta, planificada y con responsabilidad social y esto contribuye a que el entorno pueda adaptarse a ella, aquí es donde también se evidencia el marketing interno el cual tienen como finalidad potencia el trabajo de todo el equipo y por ende su productividad y de igual manera la integridad en sus fines de todos los involucrados en la institución.

Luego de la integración y aplicación de todas las actividades en cada lineamiento, se requiere que estas responsabilidades sean compartidas por sus miembros, que las actividades se realicen de forma coordinada y que sus programas y planes se planifiquen en equipo y apunten a objetivos comunes. Así mismo la investigación en el ámbito práctico le permitirá a la empresa contar con una visión ampliada de su ambiente interno y con más precisión proyectarse hacia su público externo y conocer sus necesidades de manera que en corto plazo se puede mejorar la calidad y otras falencias que presente la organización frente a sus socios.

Para la correcta aplicación de los planes de acción se recomienda: dedicar recursos a obtener información sobre las necesidades específicas de los empleados, evaluar periódicamente el grado de satisfacción de cada uno de los colaboradores, tener claro el clima laboral, promover y facilitar el intercambio de información entre los directivos y empleados y sumándose al equipo de trabajo como uno más de la empresa.

Así el esquema de la correcta aplicación de los lineamientos figura de la siguiente manera:

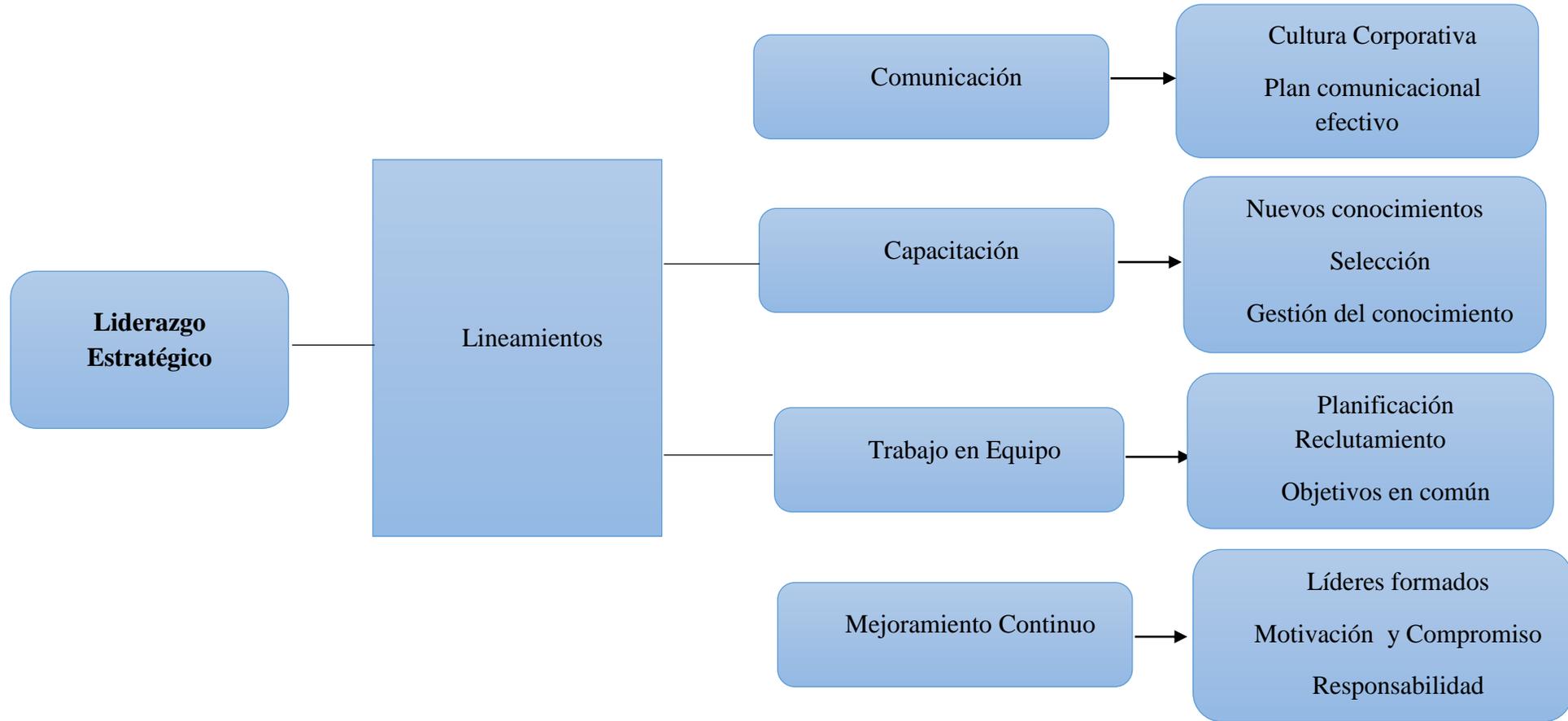


Figura 16. Metodología para la implementación de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

A partir de la aplicación de estos lineamientos para mejorar el liderazgo en la Cooperativa se sugiere que el departamento que debe encargarse de toda esta ejecución será talento humano, apoyado por supuesto por los jefes departamentales, directivos y gerentes o también se sugiere sea realizado por la alta administración de la Cooperativa es decir por el Consejo de Administración apoyado del Consejo de Vigilancia órganos rectores en la Cooperativas de ahorro y crédito.

Conclusiones

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora se evidencia un débil liderazgo en cuanto al desinterés por el mejoramiento continuo de sus colaboradores, en donde evaluaciones permanentes han permitido determinar falencias y oportunidades de mejora en los mismos, el líder maneja un tipo de liderazgo laissez-faire llevando muchas veces a la improductividad y a la vez resultados negativos para la institución.

Con la revisión bibliográfica de la teoría científica referente a liderazgo estratégico emitida por los autores Agustín Ravina y Albert Marcé concluyen la importancia mejorar el clima laboral manteniendo empleados comprometidos con la institución enfocados en dar lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos, metas propuestas, de tal modo que permite formular planes estratégicos para anticiparse a las cosas y realizar cambios dentro de una institución a medida que sea necesario, y tomar decisiones basados en hechos documentados.

De acuerdo a las falencias identificadas se propone lineamientos como la comunicación, capacitación, trabajo en equipo y mejoramiento continuo que ayuden a perfeccionar cada una de las características negativas a través de planes de acción que ayuden a mejorar la productividad tanto de la empresa como del mismo personal que labora en la Cooperativa.

Recomendaciones

Mejorar el liderazgo dentro de la entidad brindará mejoras en cada uno de los procesos, actividades que desempeñan los empleados, a su vez la motivación, comunicación, el trabajo en equipo garantizará la productividad y cumplimiento de metas propuestas en cada uno de los departamentos que integran a la Cooperativa.

Se recomienda la aplicación del liderazgo estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora que garantice el involucramiento de todos sus miembros y por ende se obtengan mejores resultados a largo plazo dentro de la empresa.

La correcta aplicación de los planes propuestos ayudará al líder al mejoramiento continuo de la empresa, una comunicación interna y externa con retroalimentación basada en resultados positivos, equipos de trabajo motivados y comprometidos con la entidad así como colaboradores capacitados en cada área que se desempeñan y por ende se obtendrá un mejor servicio y desarrollo constante de la Cooperativa en el sector financiero, hasta alcanzar una mejor segmentación dentro de las Cooperativas de ahorro y crédito del país.

Bibliografía

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme, C.A. Obtenido de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Carrillo, D. R., & Rodríguez, S. P. (2018). *Influencia de los Estilos del Liderazgo en el Desempeño Financiero*. Sangolquí .
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá Colombia: 1ra Edición.
- Claudia Troncoso Pantoja, A. A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. Chile. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Condor, H. O. (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público. *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). MONTECRISTI.
- Covey, S. (sábado de Marzo de 2009). *Stephen Covey*. Obtenido de Ser líder es inspirar, Covey: <http://s-covey.blogspot.com/2009/03/ser-lider-es-inspirar-covey.html>
- Deiana, M. I., Granados, D. I., & Sardella, M. I. (2018). *INTRODUCCIÓN A LA INGENIERÍA*. Obtenido de Capítulo VII El Método Científico: <http://www.fi.unsj.edu.ar/asignaturas/introing/MetodoCientifico.pdf>

Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora Ltda". (Sábado de Eneo de 2013). San Miguel de Bolívar.

Flores, M. A. (2017). *Como el estilo de liderazgo influye en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Quito Motors S. A. C. I de la ciudad de Quito*. Quito.

Garcia, M. S. (2018). *El Liderazgo Estratégico del Director y el Exito Institucional del Programa de Tecnología Educativa de la Universidad Naional de Trujilo - 2016*.

Perú. Obtenido de

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3784/1/RE_DOCT_EDU_SONIA.QUEZADA_LIDERAZGO.ESTRATEGICO_DATOS.PDF

Gómez, J., & Simón, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 3. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>

Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes.

Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 77. Obtenido de

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>

Google maps. (S.F). Obtenido de

[https://www.google.com/maps/place/COAC+JUAN+PIO+DE+MORA+LTDA/@-](https://www.google.com/maps/place/COAC+JUAN+PIO+DE+MORA+LTDA/@-1.7080226,-)

[79.0447359,725m/data=!3m2!1e3!4b1!4m5!3m4!1s0x91d3223dfb26b1bf:0x14b70507a08aa25f!8m2!3d-1.7080226!4d-79.0425472](https://www.google.com/maps/place/COAC+JUAN+PIO+DE+MORA+LTDA/@-1.7080226,-79.0447359,725m/data=!3m2!1e3!4b1!4m5!3m4!1s0x91d3223dfb26b1bf:0x14b70507a08aa25f!8m2!3d-1.7080226!4d-79.0425472)

Gracia, M. R. (2017). *Economía de la Empresa* . Obtenido de La Empresa y el entorno :

<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13602/Temas%20Econom%C3%ADa%20de%20la%20Empresa.pdf?sequence=1>

Guillermo Campos y Covarrubias, N. E. (2012). “La Observación, un Método para el Estudio de la Realidad”. México.

Jiménez, A. R., & Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (2011). QUITO. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf

López et al, L. J. (2016). Particularidades sobre la comunicación. *Dialnet*. Obtenido de <Dialnet-ParticularidadesSobreLaComunicacion-5761567.pdf>

Marcé, A. C. (2015). *Liderazgo y Dirección de Empresas en el s. XXI*. Obtenido de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/40121/6/acostamaTFG0115memoria.pdf>

Mishelle Carolina Durán Mena, D. C. (2019). *Incidencia del estilo de liderazgo en el riesgo de fraude en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos 1, 2 y 3 de las provincias de Imbabura y Pichincha*. Sangolqui.

Narváez, R. E. (2014). *Propuesta de mejoramiento del sistema administrativo y financiero aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega de la Ciudad de Tulcán*. Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8504/1/T-UCE-0003-CA047-2014.pdf>

Parra, E. K. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5642/1/82T00507.pdf>

- Peña, A. A. (2017). *Análisis del Liderazgo Estratégico como medio para crear una Organización de Aprendizaje y Ética: Caso Banco del Pacífico del Ecuador*. Samborondón. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1977/1/Andres%20Andrade%20Pe%c3%b1a%20paper%20FINAL.pdf>
- Raffino, M. E. (14 de Marzo de 2019). *Definicion de: .* Obtenido de Concepto de Lider: <https://concepto.de/lider/>
- Ramírez, D. B., & Torres, F. C. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Catolica del Norte*, 14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Ravina, A. G. (Septiembre de 2018). El Liderazgo Estratégico. *Dialnet*.
- Rivera, N. A. (2016). *Gestion por Procesos para el Área Contable de la Cooperativa de Ahorro y Credito Tulcán*. Tulcán, Ecuador .
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Romero, I. C. (Septiembre de 2017). *Issuu*. Obtenido de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2014 2019 San Mguel de Bolívar: https://issuu.com/amaluza/docs/plan_de_desarrollo_y_ordenamiento_t
- Salinas, M. D. (2015). *El Liderazgo y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional en los Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua*. Ambato. Obtenido de

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/19777/1/RAMOS%20SALINAS%20MARIO%20DAVID%20PSC.%20INDS%20PDF.pdf>

Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*.

Torres et al, S. P. (2017). Estructura Organizacional y Estilos de Liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*.

Vicente, J. C. (10 de Febrero de 2014). *Formación para Directivos* . Obtenido de Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey - Blanchard: <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

Anexos**Tabla 26.**
Presupuesto

Ítems	Valor unitario (\$)
Internet	40
Equipos	30
Copias	15
Impresiones	60
Trasporte	40
Cds	10
Anillado	25
Refrigerios	30
Empastados	45
Otros	25
Total	\$ 320

Elaborado por: Autora del trabajo



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E
INFORMÁTICA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA” LTDA

OBJETIVO: Obtener información para determinar el estilo de liderazgo que se aplica en la cooperativa.

INTRUCCIONES: Marque con una (x) la respuesta que usted considere correcta.

Nota: La información que nos proporcione es de carácter confidencial y será tratada exclusivamente para fines académicos.

N°	Pregunta	Escala de Frecuencias				
		Siempre	Frecuente	Ocasional	Rara	Nunca
1	¿La Cooperativa utiliza el liderazgo como parte de su administración?					
2	Según ud cuál de estas características sobre el liderazgo emplea la gerencia:					
a	Permite la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.					
b	No permite la participación, y es quien toma todas las decisiones.					
c	Motiva a los trabajadores, fortalece el trabajo en equipo, inspira confianza.					
d	Cada trabajador es responsable de sus funciones					
e	Promueve la participación de todos sus colaboradores, fortalece el trabajo en equipo, motiva al personal, se involucra en la ejecución de estrategias y está orientado al cambio.					
3	El gerente mantiene una comunicación fluida con sus colaboradores.					
4	Toma en consideración el gerente sus aportes para la toma de decisiones.					
5	El gerente le ha incentivado a desarrollar trabajos en equipo.					
6	Alguna vez el gerente le ha motivado por algún trabajo que realizó.					

N°	Pregunta	Escala de Frecuencias				
		Siempre	Frecuente	Ocasional	Rara	Nunca
7	Ha recibido retroalimentación por parte del gerente por algún trabajo que se le ha encomendado.					
8	El gerente se involucra en los proyectos antes de su aplicación.					
9	El gerente realiza una evaluación continua cuando pone en marcha un proyecto.					
10	El gerente realiza capacitaciones al Talento Humano para fortalecer sus conocimientos.					
11	El gerente realiza mejoras permanentes a toda la Cooperativa.					
12	Considera ud que el estilo de liderazgo que aplica el gerente ha contribuido al mejoramiento continuo de la Cooperativa.					
13	Considera ud necesario que el gerente cambie de estilos de liderazgo en la Cooperativa.					
14	Considera que el liderazgo estratégico sería un elemento importante para el desarrollo de la Cooperativa.					



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA” LTDA

OBJETIVO: Conocer el tipo de liderazgo que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pio de Mora” Ltda.

ENTREVISTA

Qué es para ud un lider?

Qué características considera ud mas importantes de un buen lider?

Qué es para ud el trabajo en equipo?

Como les motiva ud a su equipo de trabajo?

De qué manera se comunica con el personal que labora en la Cooperativa?

De qué manera incentiva ud al crecimiento de sus colaboradores?

Qué oportunidades de crecimiento les da a sus colaboradores?

Involucra ud a su equipo de trabajo en la toma de decisiones?

Es flexible al momento que se presentan nuevos cambios o situaciones de la Cooperativa?

Qué tipo de liderazgo considera que usted practica?

Considera ud que el liderazgo estratégico le conviene a su Cooperativa?

Tabla 27.
Cronograma.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																				
ACTIVIDADES	2019												2020							
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1 ra	2 da	3 ra	4 ta	1 ra	2 da	3 ra	4 ta	1 ra	2 da	3 ra	4 ta	1 ra	2 da	3 ra	4 ta	1 ra	2 da	3 ra	4 ta
Denuncia del tema																				
Tema																				
Antecedentes																				
Descripción del Problema																				
Formulación del Problema																				
Preguntas de Investigación																				
Justificación																				
Objetivos																				
Marco teórico																				
Metodología																				
Bibliografía																				
Anexos																				
Presentación Anteproyecto																				
Elaboración del proyecto de investigación																				
Aplicación de encuestas																				
Análisis e interpretación de resultados																				
Elaboración de la propuesta																				
Conclusiones y recomendaciones																				
Culminación de la investigación																				
Recomendaciones																				
Defensa																				

Elaborado por: Autora del trabajo

DR.C. ARTURO ROJAS SÁNCHEZ, EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. A PETICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.

CERTIFICA

Que la señorita **DELFA JANETH SALTOS FLORES**, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de investigación) ha cumplido con la revisión a través de la herramienta URKUND, el día 06 de febrero del 2020, del Informe Final del Proyecto de Investigación denominado **“EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUAN PIO DE MORA” EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2019.”**, dando como resultado el 4% de coincidencia; porcentaje que se encuentra dentro del parámetro legal establecido, en tal virtud faculto a la interesada seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

Guaranda, 28 de febrero del 2020

Atentamente.



Dr. C. Hernán Arturo Rojas Sánchez
Cd. N: 020090700-4