



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**Carrera de Ingeniería Comercial, mención en pequeña y  
mediana empresa**

**“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU  
INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA CANTÓN  
RIOBAMBA, PERÍODO 2014.”**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN EN  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

**Autor**

Paola Carina Oña Jara

**Tutor**

Ec. Carlos Izurieta Mgs.

**Año**

2016

## **INFORME DEL TUTOR**

Yo, Ec. Carlos Izurieta Recalde, en mi calidad de Tutor, luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por la Sra. Paola Carina Oña Jara, con el tema: **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA CANTÓN RIOBAMBA, PERÍODO 2014.** Tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para ser revisada, evaluada y se presente ante el tribunal de defensa respectivo para que se lleve a cabo la sustentación pública de su tesis.

Riobamba, 2016

  
.....  
Ec. Carlos Izurieta Mgs.  
**Tutor**

## REVISIÓN DE TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de Investigación de título: Modelo de gestión del talento humano y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria cantón Riobamba, período 2014, presentado por: Paola Carina Oña Jara y dirigida por: Ec. Carlos Izurieta Mgs.

Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la UNACH.

Para constancia de lo expuesto firman:

Ing. Marieta Tapia  
Presidente del Tribunal



.....  
Firma

Ec. Carlos Izurieta.  
Director de Tesis.



.....  
Firma

Ing. Sandra Huilcapi  
Miembro del Tribunal.



.....  
Firma

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, corresponde exclusivamente a: Paola Carina Oña Jara y al Economista Carlos Izurieta y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



.....  
Paola Carina Oña Jara

060409618-0

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza en cada momento y jamás soltarme de su mano. A mi madre por ser un factor muy primordial y el motor que me ha impulsado a no rendirme con su ejemplo de valentía hacia la vida.

A mi esposo por estar cien por ciento en cada momento con su apoyo y comprensión.

A mis maestros por ser parte fundamental durante estos cinco años impartiendo conocimientos.

Un agradecimiento singular al Economista Carlos Izurieta que como tutor de esta tesis me ha guiado, orientado, apoyado.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis en forma primordial a mis pequeños hijos David y Mateo por ser ellos la fuerza necesaria para culminar mi carrera.

A mi Madre Betty y Padre Fabian, por ser mi ejemplo, mi apoyo moral y económico.

A mi esposo Vinicio por su amor, confianza y brindarme el tiempo necesario para realizarme como profesional.

A todas aquellas personas que directa e indirectamente aportaron para mi culminación de mi carrera.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
PORTADA .....	i
INFORME DEL TUTOR .....	ii
REVISIÓN DE TRIBUNAL .....	iii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
RESUMEN .....	xiv
CAPÍTULO I.....	xvi
SUMMARY .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1. MARCO REFERENCIAL .....	xvi
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	xvi
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	xvi
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	xviii
1.4. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	xviii
1.5. OBJETIVOS .....	xviii
1.5.1. Objetivo general.....	xviii
1.5.2. Objetivos específicos .....	xviii
1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	xviii
CAPÍTULO II.....	xx
2. MARCO TEÓRICO .....	xx
2.1. PERSPECTIVA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA.....	xx

2.1.1.	Ubicación .....	xx
2.1.2.	Misión .....	xxi
2.1.3.	Visión.....	xxii
2.1.4.	Objetivos estratégicos .....	xxii
2.1.5.	Organigrama .....	xxiii
2.2.	GESTIÓN EMPRESARIAL .....	xxiv
2.2.1.	Gestión administrativa.....	xxiv
2.2.1.1.	Planeación.....	xxv
2.2.1.2.	Organización.....	xxv
2.2.1.3.	Integración .....	xxv
2.2.1.4.	Dirección .....	xxvi
2.2.1.5.	Control.....	xxvi
2.2.1.6.	Evaluación .....	xxvi
2.3.	ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	xxvii
2.3.1.	Objetivos de la Administración del talento humano.....	xxvii
2.3.2.	Funciones básicas del talento humano.....	xxvii
2.3.3.	Cultura organizacional.....	xxvii
2.3.4.	El clima organizacional .....	xxviii
2.3.5.	Capital humano .....	xxix
2.3.6.	La conducta humana en las organizaciones .....	xxix
2.3.7.	Administración de recursos humanos como proceso.....	xxx
2.4.	LA TOMA DE DECISIONES .....	xxxii
2.4.1	Etapas en el proceso de toma de decisiones.....	xxxiii
2.4.2	El proceso de la toma de decisiones .....	xxxiv
2.5.	Hipótesis .....	xxxiv
2.5.1.	Variables .....	xxxv
2.5.1.1.	Variable Independiente .....	xxxv

2.5.1.2. Variable Dependiente .....	xxxv
2.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. ....	xxxv
CAPÍTULO III .....	xxxvi
3. MARCO METODOLÓGICO. ....	xxxvi
3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....	xxxvii
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	xxxvii
3.3. MÉTODO .....	xxxvii
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	xxxviii
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	xxxviii
3.6. TABULACIÓN DE RESULTADOS.....	xxxviii
3.6.1. Encuesta aplicada a las autoridades, socios y empleados de la Cooperativa Patria. .....	xxxix
3.7. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	xlix
CAPÍTULO IV .....	liv
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	lv
4.1. CONCLUSIONES.....	lv
4.2. RECOMENDACIONES .....	lv
CAPÍTULO V .....	lvi
5. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES BASADO EN UN DISEÑO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOS DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA .....	lvi
5.1. MISIÓN .....	lviii
5.2. VISIÓN.....	lviii
5.3. VALORES.....	lviii
5.4. OBEJTIVOS ESTRATÉGICOS .....	lviii
5.4.1. Objetivo general.....	lix
5.4.2. Objetivos específicos .....	lix

5.5.	ANÁLISIS AMBIENTAL .....	lix
5.6.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS .....	lix
5.6.1.	Relación de las estrategias con los objetivos estratégicos .....	lxi
5.7.	MAPA ESTRATÉGICO .....	63
5.8.	DISEÑO DE INDICADORES .....	64
5.9.	CANALES O MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTOS ...	66
5.10.	SISTEMA DE EVALUACIÓN .....	72
	Bibliografía.....	74
	ANEXOS .....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Operacionalización de las variables .....	xxxv
Tabla N° 2 Modelo de gestión para la toma de decisiones.....	xxxix
Tabla N° 3 Motivación del personal.....	xl
Tabla N° 4 Capacitación del personal .....	xli
Tabla N° 5 Apoyo en equipos de trabajo.....	xlii
Tabla N° 6 Funciones que desempeña.....	xliii
Tabla N° 7 Técnicas para el análisis de puestos .....	xliv
Tabla N° 8 Ambiente Laboral .....	xlv
Tabla N° 9 Estrés y conflicto de trabajo.....	xlvi
Tabla N° 10 Implementación del modelo de gestión .....	xlvii
Tabla N° 11 Encargado por el bienestar del personal .....	xlviii
Tabla N° 12 Satisfacción en el trabajo .....	xlix
Tabla N° 13 Frecuencias Observadas .....	li
Tabla N° 14 Frecuencias Esperadas .....	lii
Tabla N° 15 Cálculo Chi cuadrado.....	lii
Tabla N° 16 FODA cruzada .....	lx
Tabla N° 17 Indicador tipo .....	64
Tabla N° 18 Medios escrito – Mejorar la Toma de decisiones .....	67
Tabla N° 19 Medios visuales – Mejorar la Toma de decisiones .....	68
Tabla N° 20 Medios auditivos – Mejorar la Toma de decisiones .....	69
Tabla N° 21 Medios virtuales – Mejorar la Toma de decisiones .....	70
Tabla N° 22 Capacitaciones – Mejorar la Toma de decisiones.....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Modelo de gestión para la toma de decisiones .....	xxxix
Gráfico N° 2 Motivación del personal.....	xl
Gráfico N° 3 Capacitación del personal .....	xli
Gráfico N° 4 Apoyo en equipos de trabajo .....	xlii
Gráfico N° 5 Funciones que desempeña .....	xliii
Gráfico N° 6 Técnicas para el análisis de puestos.....	xliv
Gráfico N° 7 Ambiente Laboral .....	xlv
Gráfico N° 8 Estrés y conflicto de trabajo.....	xlvi
Gráfico N° 9 Implementación del modelo de gestión .....	xlvii
Gráfico N° 10 Encargado por el bienestar del personal .....	xlviii
Gráfico N° 11 Satisfacción en el trabajo .....	xlix
Gráfico N° 12 Representación de $\chi^2$ Chi cuadrado .....	liii

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Ubicación.....	xx
Figura N° 2 Organigrama .....	xxiii
Figura N° 3 Gestión empresarial .....	xxiv
Figura N° 4 Características cultura organizacional .....	xxviii
Figura N° 5 Criterio para maximizar el capital humano .....	xxix
Figura N° 6 Características de la conducta de las personas .....	xxx
Figura N° 7 Componentes de evaluación de un modelo de gestión de talento humano .....	xxxi
Figura N° 8 Principio de la decisión.....	xxxiii
Figura N° 9 Etapas en el Proceso de toma de decisiones .....	xxxiii
Figura N° 10 Relación de las estrategias con los objetivos.....	lxii
Figura N° 11 Mapa estratégico.....	63
Figura N° 12 Canales o Medios de Comunicación interna propuestos .....	66



## ABSTRACT

The subject of this research is management model of human talent and its impact on decision making of the cooperative Patria Transport Riobamba Canton, 2014 period ", the thesis was developed into 5 chapters:

The first chapter introduces the problematic situation in relation to the management of the Cooperativa de Transportes Patria.

The second chapter presents the theoretical foundation, in relation to the administrative components, with an emphasis on strategic management.

The third chapter shows the type of research, to set it as exploratory, descriptive and explanatory in relation to its type, in the design of research is documentary and field; documentary because documents like schedules are investigated, and field since surveys were conducted to identify processes and collect information concerning the elements of the administrative process relating to business management and decision-making, the population for this research is the staff of the Cooperative country, in this case sample will be used as the entire population was surveyed.

Within the analysis, it started by the external, and within it the identification of the impact of economic external, social, environmental and technological variables, which have classified as opportunities or threats, regarding the internal analysis, it began by business components in relation to the administrative process, ie planning, organization, management and control, information obtained through a survey and through direct observation, as to all areas of the cooperative in 2014 and SWOT information was performed that summarize all findings.

So it is concluded that inadequate corporate governance has a negative impact on decision making, and a strategic plan aimed at improving management and decision making was proposed.



**Reviewed by: MsC. Sonia Granizo**



**ENGLISH LANGUAGE CENTER**

## **RESUMEN**

El tema de la presente investigación es: modelo de gestión del talento humano y su incidencia en la toma de decisiones de la cooperativa de Transportes Patria Cantón Riobamba, período 2014.”, la tesis se la desarrolló en 5 capítulos, el primer capítulo identifica la situación problemática en relación a la gestión de la Cooperativa de Transportes Patria, el segundo capítulo presenta la fundamentación teórica, en relación a los componentes administrativos, poniendo énfasis en la administración estratégica, el tercer capítulo muestra el tipo de investigación, demarcándola como exploratoria, descriptiva y explicativa en relación a su tipo, en cuanto al diseño de la investigación, es documental y de campo; documental porque se investigan documentos como planificaciones, y de campo pues se realizaron encuestas con el fin identificar procesos y recolectar la información concerniente a los elementos del proceso administrativo, en relación a la gestión empresarial y la toma de decisiones, la población para la presente investigación es el personal de la Cooperativa patria, en este caso no se utilizará muestra ya que se aplicó a toda su población

Dentro de los análisis, se inició por el externo, y dentro del mismo la identificación del impacto de variables externas económicas, sociales, ambientales y tecnológicas, las cuales se las ha clasificado como oportunidades o amenazas, en cuanto al análisis interno, se inició por los componentes empresariales en relación al proceso administrativo, es decir la planeación, organización, dirección y control, información que se obtuvo a través de una encuesta y mediante la observación directa, en cuanto a todas las áreas de la cooperativa en el año 2014 y con información se realizó un FODA que resume todos los hallazgos encontrados.

Por lo que se concluye que una inadecuada gestión empresarial ha incidido negativamente en la toma de decisiones, y se propuso un plan estratégico enfocado a mejorar la gestión y la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Modelo de gestión del talento humano y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria, cantón Riobamba, período 2014.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cooperativa de Transportes Patria del cantón Riobamba nace un 30 de septiembre de 1961, es la primera entidad constituida legalmente en dar transporte desde Riobamba y Chimborazo, gracias a un grupo de 8 jóvenes visionarios, Arturo López, Luis López, Hugo Saragocín, Gilberto López, Carlos Díaz, Pacífico Merino, Vicente Salinas, Alfredo Jara que unieron sus capitales intelectuales y económicos, enfrentando vías no asfaltadas, anchos de vía inadecuados entre otras amenazas.

En la provincia de Chimborazo existen cooperativas de transporte de pasajeros las mismas que tienen un impacto de tipo social, ya que la mayoría del talento humano cuentan con un nivel bajo de conocimientos técnicos y profesionales. Es así la cooperativa de Transportes Patria ha logrado mantener un mínimo crecimiento a través de decisiones basadas en el conocimiento empírico han dirigido la empresa por más de un medio siglo, pero considerando la alta competitividad del sector de transporte y los nuevos lineamientos legales, el no conocer la situación actual del talento humano incide de manera negativa en la toma de decisiones, pues al no evaluar la gestión del talento humano, no se pueden tomar decisiones que permitan optimizar los recursos y establecer si se está cumpliendo de manera eficiente con las funciones encomendadas a

cada cargo.

Uno de los principios fundamentales para una buena toma de decisiones es el conocimiento de la información interna (áreas funcionales como administración, finanzas, marketing, ventas, talento humano) y externa (factores políticos, tecnológicos, sociales, ambientales, legales, económicos) de la empresa, considerando que esta información es la base para una adecuada forma de diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades y fortalezas, además de mitigar las amenazas y debilidades, al no poseer una línea base que muestre la situación de la cooperativa, se pueden inferir que las decisiones al no poseer una base adecuada pueden incidir de manera negativa en la organización.

Considerando que para que exista un adecuado modelo de gestión del talento humano es necesario identificar y conocer todas las variaciones sean positivas o negativas, con el fin de poder diseñar medidas y estrategias correctivas, se debe tener en cuenta que las desviaciones en relación al talento humano pueden ser en correspondencia a sus derechos o a sus obligaciones, es decir que pueden venir de su comportamiento o de las condiciones externas a los mismos, por lo que es necesario conocer la situación del personal en relación a la satisfacción en el trabajo del mismo, en base a factores como capacitaciones, elementos tangibles y tecnológicos, como instalaciones adecuadas que le permitan ser eficaz en el cumplimiento de sus funciones y en cuanto a sus obligaciones, uno de los principales problemas en las organizaciones especialmente en la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo es la impuntualidad, por lo que es necesario según el tipo de empresa, diseñar medidas que se ajusten a la misma, y le permitan a través de controles, corregir estos comportamientos para mejorar la eficiencia y el clima organizacional.

La cooperativa como tal posee un modelo de talento humano basado en la experiencia, es decir que no posee controles que lo sustenten, ni tampoco muestran estrategias que seguir ni metas que alcanzar, por lo que dificulta medir la eficacia del modelo utilizado y determinar si tiene incidencia en la toma de decisiones de la cooperativa.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cómo el modelo de gestión del talento humano incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria, Cantón Riobamba en el período 2014?

### **1.4. PREGUNTAS DIRECTRICES.**

- ¿Cuál es la situación de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Transportes Patria?
- ¿Cuál es la incidencia de la gestión del talento humano en la toma de decisiones?
- ¿De qué manera el rediseño del modelo de gestión del talento humano mejorará la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria?

### **1.5. OBJETIVOS**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Analizar el modelo de Gestión del Talento Humano respecto a la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria, cantón Riobamba en el período 2014.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Transportes Patria.
- Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en la toma de decisiones.
- Diseñar el modelo de gestión del talento humano para mejorar la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria.

### **1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La presente investigación es importante pues a través de un diagnóstico se conocerán las

fortalezas y debilidades de la gestión del talento humano, y de igual manera mediante un análisis externo se podrá identificar las oportunidades y amenazas y así tener una línea base de la situación de la organización, lo que facilitará la correcta toma de decisiones a través de estrategias, escenarios e indicadores.

La investigación es relevante porque al evaluar la gestión del talento humano, permitirá optimizar los recursos y determinar si se cumple de manera eficiente con las funciones encomendadas al talento humano en cada cargo.

Presentará utilidad al identificar los componentes que requieren mejorarse en el modelo actual de talento humano, corrigiéndolo a través de un proceso de mejora continua, mediante indicadores, que identifiquen desvíos en la utilización del recurso y permitan corregir la duplicidad de esfuerzos.

El talento humano es la base fundamental de las organizaciones considerando que del mismo dependen la mayoría de las actividades y procesos que se realizan, además se deberá tomar en cuenta que existen una gran cantidad de componentes a considerar, como son: la estandarización de procesos con el fin de lograr una cultura organizativa que se vuelva efectiva, la estandarización en los procesos, tiempos, y normativas permitirán que las actividades se desarrollen dentro de un marco en el cual no haya malos entendidos entre los trabajadores, evitará la duplicidad de funciones y permitirá mayor eficiencia en la resolución de problemas, otro componente importante es la incorporación de nuevo personal y todos los procesos e instrumentos que conlleva, por lo que el proceso de inducción es necesario para optimizar los recursos, dentro de un modelo de talento humano de igual manera debe existir los procesos de control y retroalimentación, es decir que mediante los mismos se medirá la gestión con el fin de eliminar cualquier desviación existente o mitigarla y a través de procesos de mejora continua, mejorando y volviendo el modelo más efectivo.

La investigación será factible pues se cuenta con el apoyo de los directivos de la Cooperativa de Transportes Patria Cantón Riobamba, en relación con la otorgación de información como planificaciones, manuales de conducta, reglamentos institucionales, plan estratégico, y todos los documentos que en su conjunto forman el modelo de

gestión de talento humano que se está aplicando en la Cooperativa de Transportes Patria.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

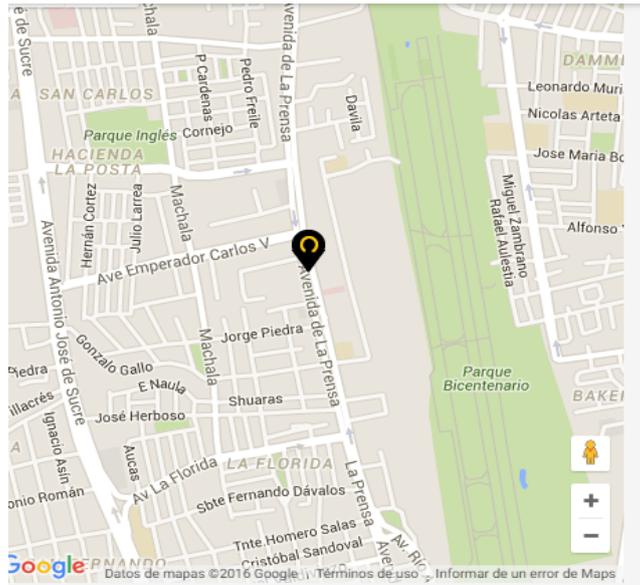
#### **2.1. PERSPECTIVA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA**

La cooperativa de transportes Patria está ubicada la oficina matriz en la ciudad de Riobamba, en la Av. De la Prensa Frente al terminal, funciona desde 1961, y está conformada por siguiente directorio: Sr. Ramiro Espinoza (Presidente), Sr. José Luis Suárez (Gerente), Sr. Sergio Cuzco (Presidente del Consejo de Vigilancia), Sr. Luis Andino, Sr. Jorge Murillo, Sr. Ángel López, Sr. Mauricio Ordoñez, Sr. Galo Freire, Ing. Raúl Ayala (Consejo de Admiración), Sr. Milton Cuadrado, Lcda. Gladis Cabezas (Consejo de Vigilancia).

##### **2.1.1. Ubicación**

La oficina matriz en la ciudad de Riobamba, en la Av. De la Prensa s/n Frente al terminal.

#### **Figura No. 1 Ubicación**



**Fuente:** Cooperativa de Transportes Patria  
**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara Servicios

La cooperativa de transporte Patria cuenta con 60 unidades de transporte de pasajeros y encomiendas totalmente renovadas y sus turnos diarios son:

- Riobamba - Quito.
- Riobamba - Quito Centro
- Riobamba - Guayaquil
- Riobamba - Cuenca
- Riobamba - Chunchi
- Riobamba - Machala
- Riobamba - Babahoyo
- Riobamba - Huaquillas
- Alausí – Quito

### 2.1.2. Misión

“Ser una cooperativa que realiza en forma permanente el servicio interprovincial de transporte de pasajeros de acuerdo a las frecuencias otorgadas por la Comisión Nacional y/o Provincial de Tránsito Transporte Terrestre y Seguridad Vial, u Organismo correspondiente, con unidades en perfectas condiciones, teniendo como principios la

solidaridad, igualdad, compañerismo y democracia entre sus socios.” (Patria, 2016).

### **2.1.3. Visión**

“Llegar a ser una EMPRESA INTERPROVINCIAL Y NACIONAL DE TRANSPORTE DE PASAJEROS, competitiva por excelencia, y con tecnología de punta a fin de dar un óptimo servicio a la colectividad del cantón Riobamba, provincia y país entero cumpliendo con las rutas y frecuencias a ella otorgada con un servicio de calidad” (Patria, 2016).

### **2.1.4. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos provee un direccionamientos más específicos, en la cooperativa existen objetivos estratégicos administrativos, capacitación y comunicación y son:

- “Mejorar la gestión administrativa mediante la planificación, dirección, organización y control empresarial; los mismos que ayudaran a los administrativos, socios y empleados de la Cooperativa de Transportes Patria fomentar su posicionamiento, cobertura, mejoramiento de sus servicios a nivel nacional.
- Efectuar programas de capacitación personal administrativo, socios y empleados; en lo referente a atención al cliente, seguridad ocupacional, manejo ambiental, control y dirección, relaciones humanas que colaboraran a mejorar el nivel de conocimiento, su responsabilidad y perfeccionamiento en sus funciones y servicios que ofrece la cooperativa.
- Mejorar e incorporar un eficaz sistema de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y empleados articulando procesos de organización y dirección a nivel interno y externo, mediante la utilización de sistemas adecuados de información.” (Patria, 2016)

### 2.1.5. Organigrama

**Figura No. 2**  
**Organigrama**



Fuente: (Patria, 2016)

## 2.2. GESTIÓN EMPRESARIAL

“La gestión empresarial es la realización de un conjunto de actividades y procesos, con responsables definidos, considerando aspectos como el manejo de los recursos, la organización y dirección de actividades y el informe de resultados a los implicados dentro de la empresa”. (Fantova, 2005)

Según la figura N° 3, la gestión empresarial hace referencia a las diferentes actividades de orden administrativo, talento humano y operativo, las cuales de manera integral constituyen el modo en la que se administra la empresa.

**Figura No. 3**  
**Gestión empresarial**



**Fuente:** (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2015)

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara.

### 2.2.1. Gestión administrativa

“La gestión administrativa como ciencia o técnica se concentra en el esquema intrínseco de la compañía, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos”. (Hernández, 2011)

La administración es la manera en que las empresas realizan sus actividades, las mismas pueden poseer un modelo específico, o lo pueden hacer empíricamente, de todas maneras se debe considerar que lo más eficiente es seguir un modelo que permita tener

una meta a alcanzar, identificando aspectos de dirección y motivación al considerar al talento humano como la base organizacional y por último se requiere de la utilización de controles que permitan determinar si se está cumpliendo o no con lo que planifico, estos controles pueden ser de tipo preventivo, es decir que se trata de que no se den las circunstancias que favorezcan los errores, también el control recurrente, el cual es el que toma medidas el rato mismo que se produce algún tipo de error y con esto se llega a la mejora continua al estar periódicamente mejorando los procesos y actividades.

El proceso administrativo es una aportación de Henry Fayol, el mismo ha ido evolucionando, pero en términos generales se compone de los siguientes componentes:

#### **2.2.1.1. Planeación**

“La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas.” (Koontz & Weihrich, 2007)

Dentro de la planificación de la Cooperativa de Transportes Patria, se analiza la misión, visión, objetivos, estrategias/tácticas, procesos, políticas, procedimientos, programas.

#### **2.2.1.2. Organización**

La organización “es el segundo componente del proceso administrativo, y está enfocado en aspectos como los procesos, recursos, el talento humano, así como una adecuada estructura organizacional y las funciones de los puestos necesarios para el cumplimiento de las actividades y objetivos de la organización” (Koontz & Weihrich, 2007).

Para el análisis de la Cooperativa de Transportes Patria, se identifica los procesos existentes, el recurso humano y los diferentes procesos que se desarrollan en la organización.

#### **2.2.1.3. Integración**

“La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos

necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.” (Münch, 2010)

En la etapa de integración se consideran todos los aspectos para cumplir con lo definido en la planeación y organización, es decir los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos.

#### **2.2.1.4. Dirección**

La dirección es “el proceso consistente en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Las personas asumen diferentes papeles, y no existen personas promedio. Al trabajar en favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad.” (Koontz & Weihrich, 2007)

Para el análisis de la dirección de la Cooperativa de Transportes Patria se identifica el tipo de liderazgo que se ejerce en la misma, pues a través de este es cuando se pone en marcha los lineamientos establecidos en la planificación.

#### **2.2.1.5. Control**

Mediante el control se evalúa el desempeño de la organización en relación al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, es una fase necesaria pues a través de la misma se pueden corregir las diferentes desviaciones, lo que permite mantener una adecuada gestión de las organizaciones. (Koontz & Weihrich, 2007)

#### **2.2.1.6. Evaluación**

La evaluación generalmente es considerada como el resultado final del proceso, y se la dirige generalmente a la examinación evaluación para conocer los resultados sea la productividad y el desempeño.

## **2.3. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La administración del talento humano “es un área nueva en relación al estudio de la misma, la cual se aplica a cualquier tipo de organización, se debe considerar que es interdisciplinaria por lo que abarca ciencias y áreas como psicología industrial, sociología organizacional, derecho laboral, medicina en el trabajo, sistemas e informática entre otras”. (Chiavenato, 2012)

### **2.3.1. Objetivos de la Administración del talento humano**

Los objetivos de la administración del talento se pueden determinar desde 3 aspectos generales como son:

- Objetivos Corporativos (Contribuir al éxito de la organización)
- Objetivos Funcionales (Contribuir a las necesidades de la organización)
- Objetivos Sociales (Ámbito ético y social)
- Objetivos personales ( Metas individuales del personal) (Chiavenato, 2012)

### **2.3.2. Funciones básicas del talento humano**

Las nuevas tendencias en la gestión del talento han provocado cambios en los objetivos y funciones en el área del talento humano. La nuevas responsabilidades son: (López, 2011)

- Reclutamiento
- Formación
- Desarrollo profesional
- Evaluación y desempeño
- Modos de compensación

### **2.3.3. Cultura organizacional**

“La cultura organizacional es la normativa informal, que direcciona el comportamiento de una empresa, generalmente no están escritas, si no obedecen al conjunto de comportamientos propios que implícitamente orientan las acciones y dirigen hacia el

cumplimiento de los objetivos de la empresa”. (Chiavenato, 2011)

Todas las empresas poseen una cultura organizacional o empresarial, pues al trabajar en la misma, formar parte de sus actividades y hacer carrera forma parte de esta.

**Figura No. 4**  
**Características cultura organizacional**

Regularidad en los comportamientos observados	Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
Normas:	Son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
Valores predominantes:	Son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
Filosofía	Son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
Reglas	Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
Clima organizacional	Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera

**Fuente:** (Chiavenato, 2012)

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

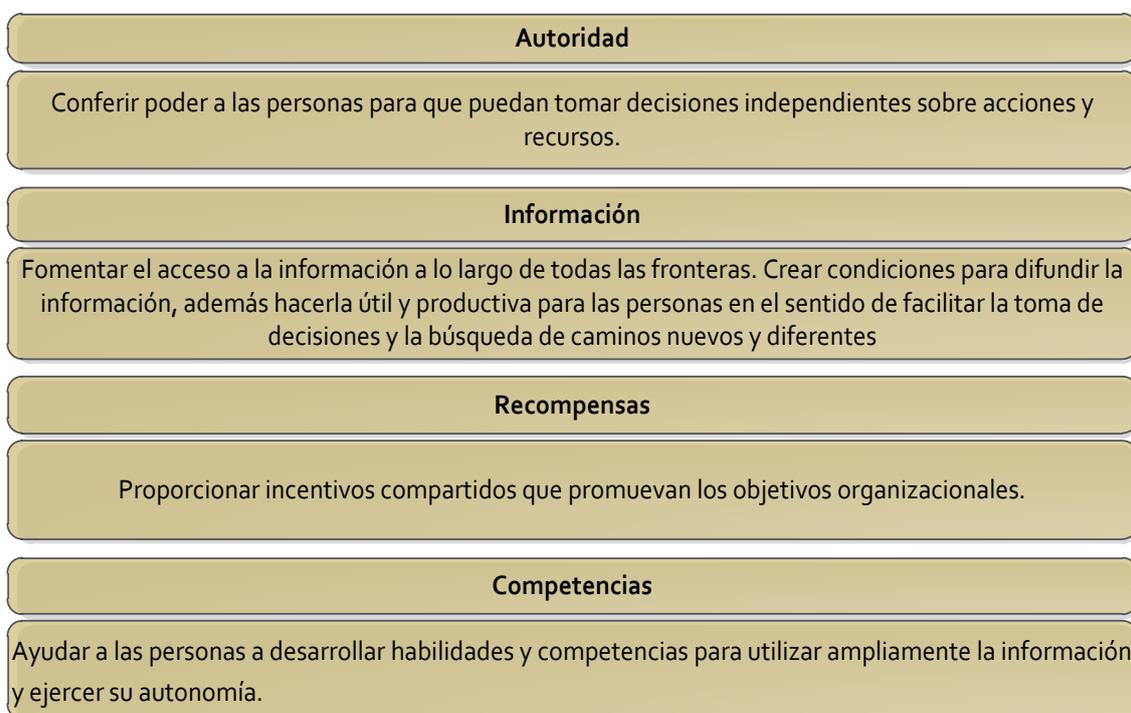
### 2.3.4 El clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente intrínseco que se desarrolla entre los miembros de la organización, el cual tiene injerencia directa con el nivel de motivación de los mismos. (Chiavenato, 2012)

### 2.3.5. Capital humano

El capital humano se refiere a las personas en su conglomerado dentro de la organización, su valor está relacionado directamente al talento y competencia dirigidos a crear valor en la empresa, lo que resultará en competitividad, por lo que se ha considerado los siguientes aspectos (Chiavenato, 2011)

**Figura No. 5**  
**Criterio para maximizar el capital humano**



**Fuente:** (Chiavenato, 2011)  
**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

### 2.3.6. La conducta humana en las organizaciones

Las organizaciones han visto a las personas como recursos, es decir como un conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, pero en la actualidad se les considera desde varios ámbitos en relación a la personalidad,

objetivos, expectativas, por lo que se han considerado algunas características generales para la comprensión de la conducta al interior de las empresas. (Chiavenato, 2012)

**Figura No. 6**  
**Características de la conducta de las personas**

El hombre es proactivo.	La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones.
El hombre es social.	La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos.
El hombre tiene diferentes necesidades.	Las personas son motivadas por diversas necesidades.
El hombre percibe y evalúa	La persona selecciona datos del ambiente, los evalúa en términos de sus experiencias pasadas y en función de lo que, actualmente, experimenta en términos de sus necesidades y valores.
El hombre piensa y escoge	La conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa.
El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta	El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona.

**Fuente:** (Porter, 2010).

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

### **2.3.7. Administración de recursos humanos como proceso**

La administración de recursos humanos abarca en si muchos procesos, que están interrelacionados entre sí, según (Chiavenato, 2011) los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y

auditar a las personas, a continuación se muestran estos procesos con sus respectivos componentes y actividades, que se podrían evaluar, en relación a lo que un modelo debe poseer.

**Figura No. 7**

**Componentes de evaluación de un modelo de gestión de talento humano**



**Fuente:** (Chiavenato, 2012)  
**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

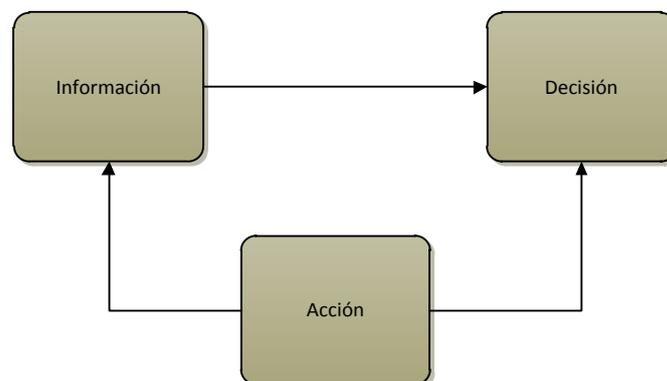
## 2.4. LA TOMA DE DECISIONES

Para (Madriral, 2011) “Una decisión es un dictamen, una elección entre varias alternativas”. Una decisión es una alternativa entre algunas opciones que generalmente están direccionadas a la misma verdad.

“En la toma de cualquier decisión se necesita algún tipo de información, aunque sea

muy escasa. Con la obtención de información se elaboran, sintetizan y almacenan datos sobre un determinado hecho” (González, 2011). “Esta información es útil antes de la toma de decisiones, pero también enriquece la solución final si se incorpora paulatinamente durante todo el proceso. Por supuesto, a más información, más garantía de éxito en la toma de decisiones, pero hay que tener en cuenta la relación directa entre la información, su coste y el tiempo de recopilación, resumen, etc. Actualmente existe tal cantidad de información sobre cualquier hecho que llega a sobrepasar la capacidad humana de búsqueda y síntesis, por lo que son útiles las bases de datos u otros sistemas de información computarizados” (Pechuán, 2011). “La información es el principio y el fin del ciclo Información-Decisión-Acción, que podemos ver en la Figura 8. Con información podemos tomar una decisión, que impulsa a la implementación de una acción. Esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones” (Claver, 2010).

**Figura No. 8**  
**Principio de la decisión**

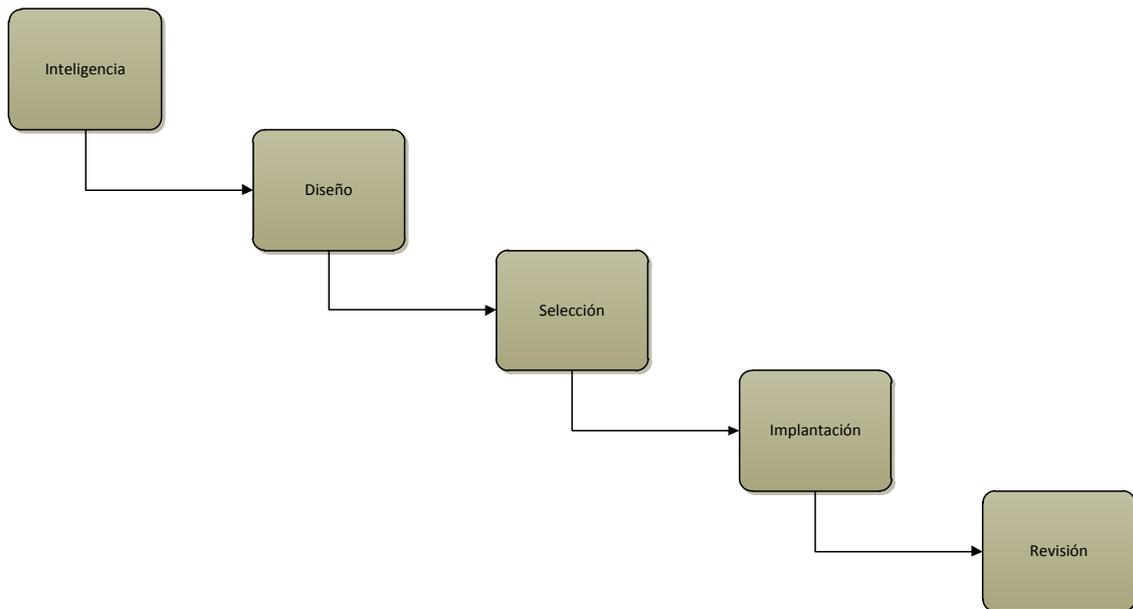


**Fuente:** (Claver, 2010).  
**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

#### **2.4.1 Etapas en el proceso de toma de decisiones**

Se considera a la toma de decisiones un proceso porque durante un periodo de tiempo se suceden una serie de etapas de forma secuencial como se muestra en la Figura N° 9.

**Figura No. 9**  
**Etapas en el Proceso de toma de decisiones**



**Fuente:** (Pechuán, 2011)  
**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

#### 2.4.2 El proceso de la toma de decisiones

Existen problemas que si demandan recursos como tiempo y esfuerzo por lo que es necesario un método el cual ayude a tomar la decisión.

1. Identificar y definir el problema.
2. Determinar el conjunto de soluciones alternativas.
3. Determinar el criterio o criterios que se utilizarán para evaluar dichas alternativas.
4. Evaluar las alternativas.
5. Elegir una alternativa.
6. Ponerla en práctica, es decir, implementar la alternativa seleccionada (la decisión).
7. Evaluar los resultados y determinar si se ha llegado a una solución satisfactoria.

#### 2.5. Hipótesis

El modelo de gestión del talento humano incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria, cantón Riobamba en el período 2014

### **2.5.1. Variables**

Las variables de la investigación se las toma a partir de la hipótesis que se ha planteado, considerando la necesidad de demostrar (independiente y dependiente)

#### **2.5.1.1. Variable Independiente**

Modelo de gestión del talento humano

#### **2.5.1.2. Variable Dependiente**

Toma de decisiones

### **2.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

**Tabla No. 1**

**Operacionalización de las variables**

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Modelo de gestión del talento humano	Esquema que muestra la manera de desarrollar las funciones básicas de los recursos humanos	Integración de recursos humanos Administración de salarios Capacitación y desarrollo Seguridad e higiene Relaciones laborales	(N° de Personal /N° de Personal planificada)x 100 (N° de Salario /N° de salario planificado )x 100 (N° Capacitaciones realizadas /N° de Capacitaciones planificadas)x 100 (N° normas de seguridad/N° de normas establecidas)x 100 (N° Personal /N° de personal contratado)x 100	<b>Técnicas</b> Observación Encuesta Entrevista <b>Instrumentos</b> • Guía de observación • Cuestionario de encuesta • Cuestionario de entrevista
VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Toma de decisiones	Dictamen de elección entre varias alternativas	Dictamen Alternativas	(N° decisiones tomadas/N° de problemas )x 100 (N° alternativas tomadas/N° de problemas )x 100	<b>Técnicas</b> Entrevista <b>Instrumentos</b> • Cuestionario de entrevista

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

### CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO.

### **3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Exploratoria**

La investigación exploratoria permitió aumentar el conocimiento cualitativo de los procesos de la gestión empresarial que se realiza dentro de la Cooperativa de Transportes Patria

#### **Descriptiva**

Permitió la recopilación de datos cuantitativos en relación a los números de socios involucrados en el modelo de gestión

#### **Explicativa**

Sirvió para explicar el comportamiento talento humano y su incidencia en la toma de decisiones que se maneja en la Cooperativa de Transportes Patria

### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue documental y de campo; documental porque se investigaron documentos como planificaciones, manuales de procesos y procedimientos, perfiles de cargos y datos estadísticos de la Cooperativa Transportes Patria, y de campo pues se realizaron entrevistas con el fin identificar procesos y recolectar la información concerniente a los elementos del proceso administrativo, en relación a la gestión empresarial.

### **3.3. MÉTODO**

- **Método Inductivo**

Pues a través de este método se inició observando casos particulares de los diferentes procesos de la gestión empresarial y partiendo del examen de estos, se llegó a una conclusión general.

- **Método deductivo**

Este método permitió a través del análisis integral de la gestión empresarial identificar subprocesos y analizarlos

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población para la presente investigación es el personal, directivos y socios de la Cooperativa Transportes Patria, en este caso no se utiliza muestra.

### **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la realización de este trabajo se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Observación**

Este método permitió conseguir información de los procesos y procedimientos existentes dentro de la cooperativa, en relación a su gestión empresarial.

- **Encuestas**

Con el apoyo de esta técnica se obtuvo principalmente información sobre los componentes del proceso talento humano en relación a la gestión empresarial para la toma de decisiones de Cooperativa Transportes Patria

- **Revisión de bibliografía**

Esta técnica permitió recolectar información como planificaciones, manuales de procesos y procedimientos, datos estadísticos de la cooperativa.

### **3.6. TABULACIÓN DE RESULTADOS**

### 3.6.1. Encuesta aplicada a las autoridades, socios y empleados de la Cooperativa Patria.

1. ¿Posee la institución un modelo de gestión del talento humano para la toma de decisiones?

**Tabla No. 2**

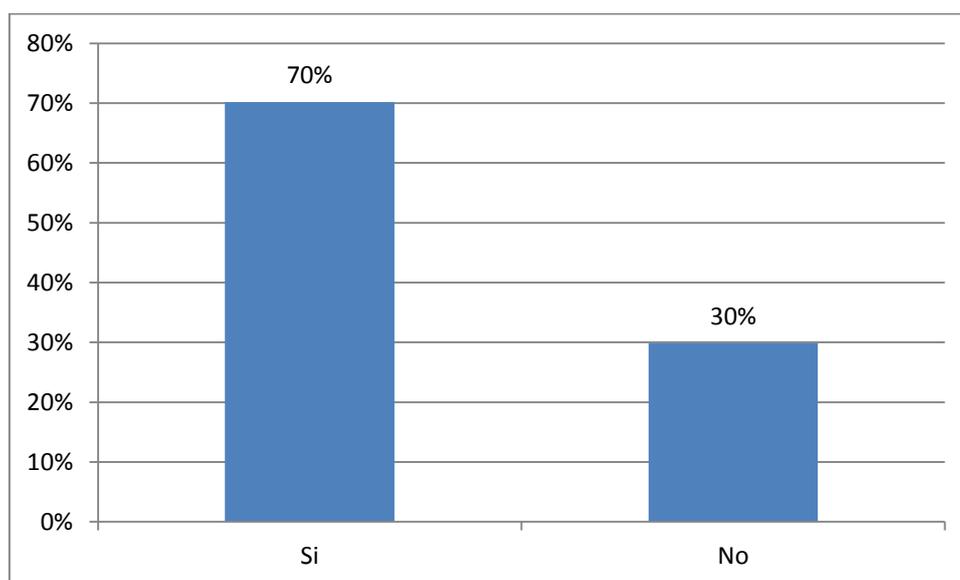
#### **Modelo de gestión para la toma de decisiones**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	70%
No	23	30%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 1**

#### **Modelo de gestión para la toma de decisiones**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** El 70% encuestado afirma que existe un modelo de gestión del talento humano para la toma de decisiones en la cooperativa de transportes Patria frente a un 30% que dice que no existe.

2. ¿Se reconoce y motiva al personal?

**Tabla No. 3**

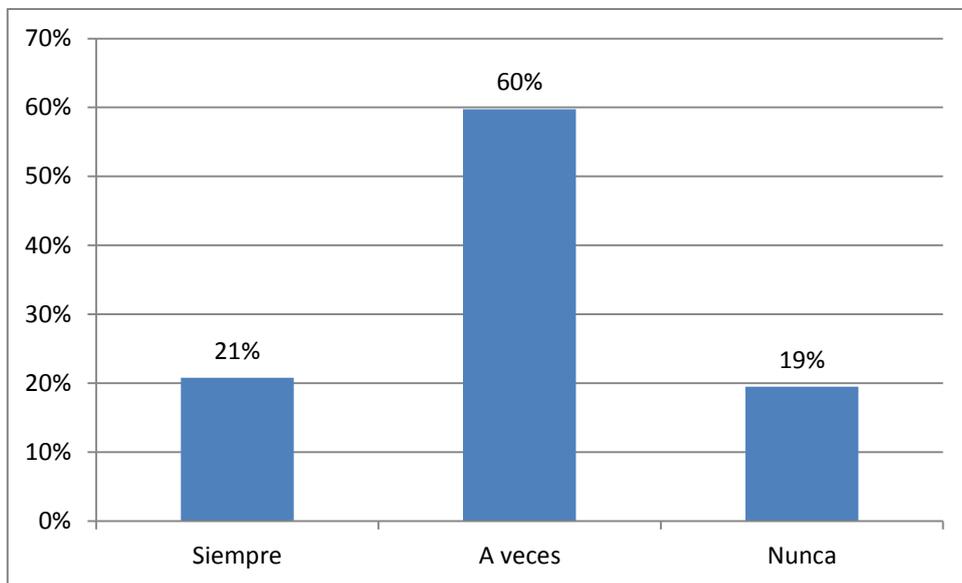
### Motivación del personal

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	21%
A veces	46	60%
Nunca	15	19%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

### Gráfico No. 2

### Motivación del personal



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** El 60% encuestado manifiesta que se reconoce y se motiva al personal de la cooperativa de trasportes Patria a veces, seguida por el 21% que siempre y nunca el 19%.

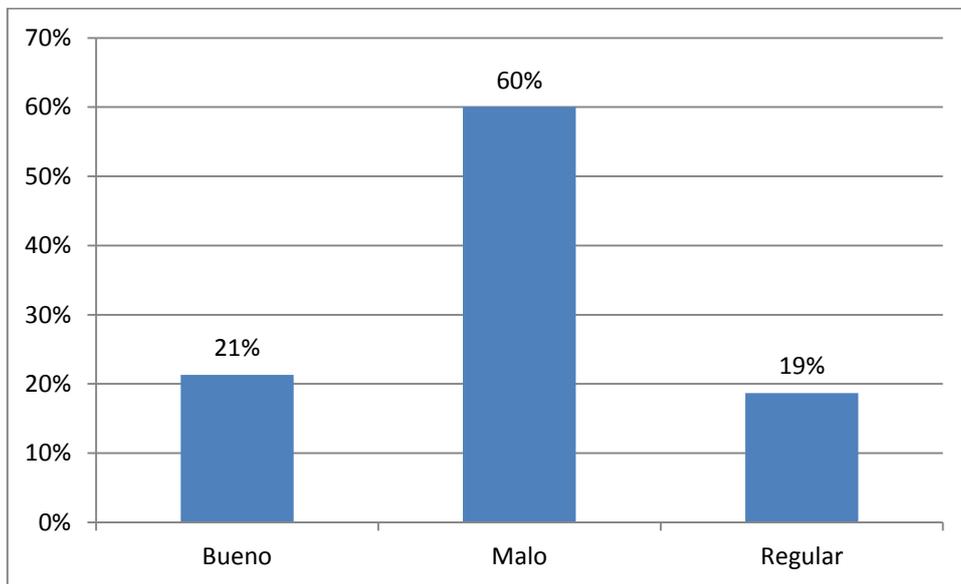
3. ¿La capacitación actual de la cooperativa en el desarrollo para el personal es?

**Tabla No. 4**  
**Capacitación del personal**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	16	21%
Malo	45	60%
Regular	14	19%
Total	75	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 3**  
**Capacitación del personal**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** La capacitación a los socios y trabajadores de la cooperativa de transportes Patria, manifiesta que el 60% es malo, frente 21% bueno y al 19% regular.

4. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar la toma de decisiones?

**Tabla No. 5**

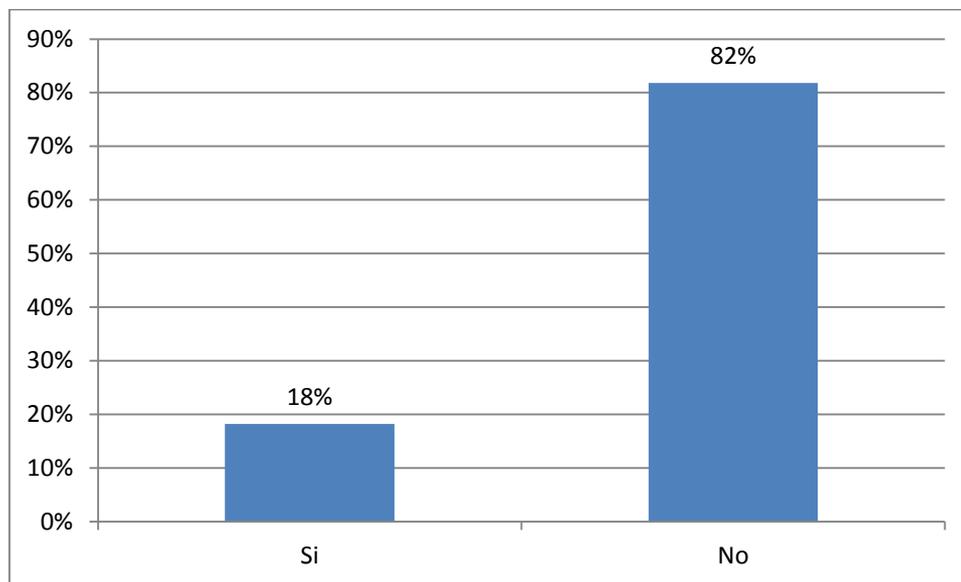
**Apoyo en equipos de trabajo**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	18%
No	63	82%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 4**

**Apoyo en equipos de trabajo**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** Existe una negativa del 82% por parte de los trabajadores y socios del apoyo en equipos de trabajo para mejorar la toma de decisiones, frente al 18% que dice si hay apoyo por parte de los directivos de la cooperativa.

5. ¿Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?

**Tabla No. 6**

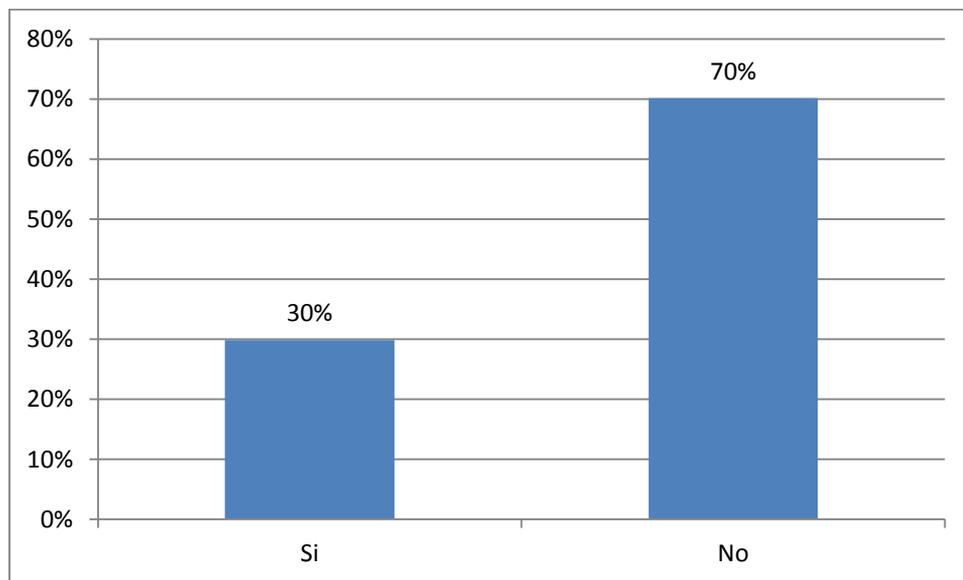
**Funciones que desempeña**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	30%
No	54	70%
TOTAL	77	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 5**

**Funciones que desempeña**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** El 70% encuestado no coinciden con las funciones que desempeña en su puesto va de acuerdo a las cargas de trabajo, frente al 30% manifiestan que su carga laboral es compartida equitativamente a las funciones del cargo.

6. ¿Qué técnicas ha utilizado la cooperativa para el análisis de puestos?

**Tabla No. 7**

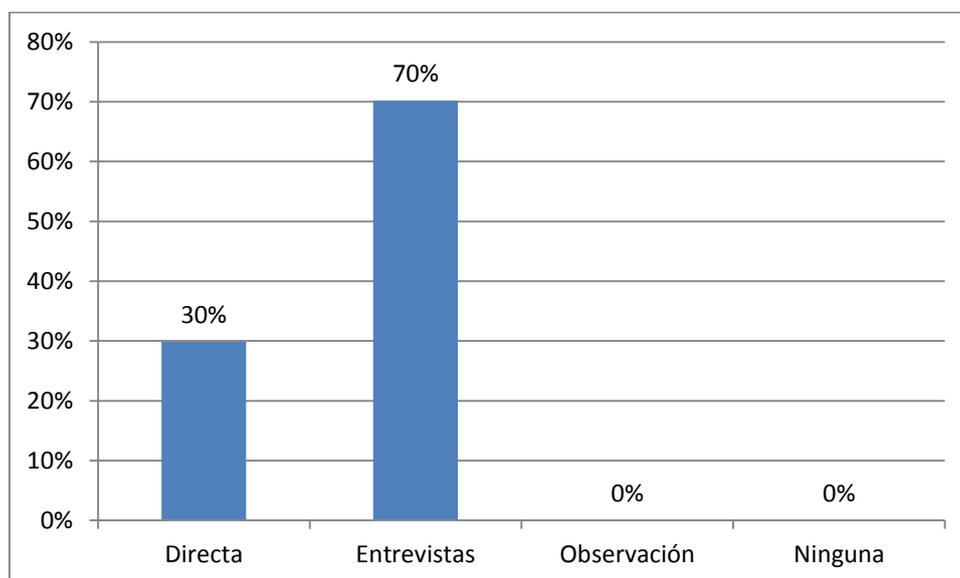
**Técnicas para el análisis de puestos**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Directa	23	30%
Entrevistas	54	70%
Observación	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 6**

**Técnicas para el análisis de puestos**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** La selección del personal como técnica más utilizada para seleccionar a los nuevos puestos de trabajo es la entrevista (70%), seguida por la directa con un 30% y no aplican la observación.

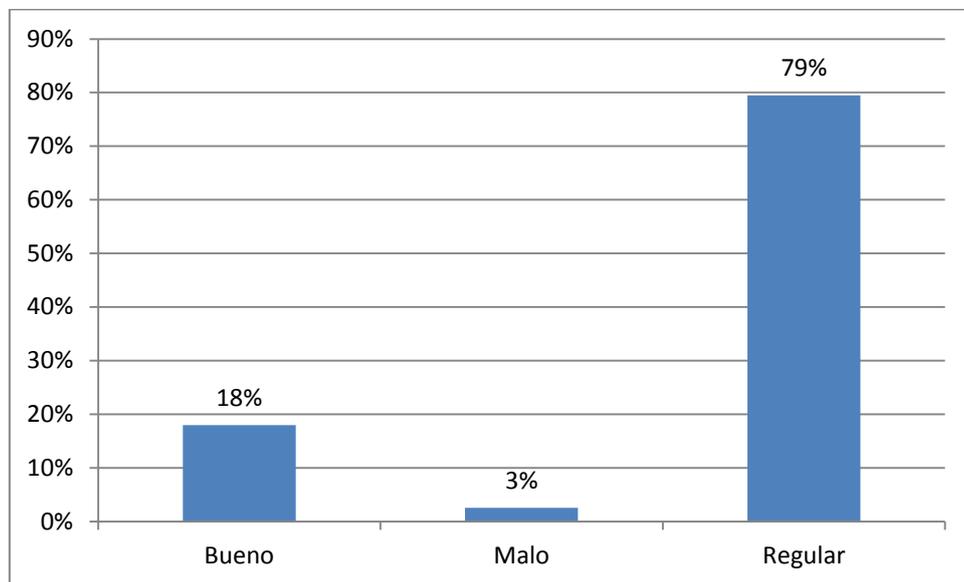
7. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral?

**Tabla No. 8**  
**Ambiente Laboral**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	14	18%
Malo	2	3%
Regular	62	79%
Total	78	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 7**  
**Ambiente Laboral**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** El 79% encuestado califica un ambiente laboral regular frente a un 3% malo ya que no existe una buena comunicación interna en la cooperativa de transportes.

8. ¿El estrés y conflicto se presenta en su lugar de trabajo?

**Tabla No. 9**

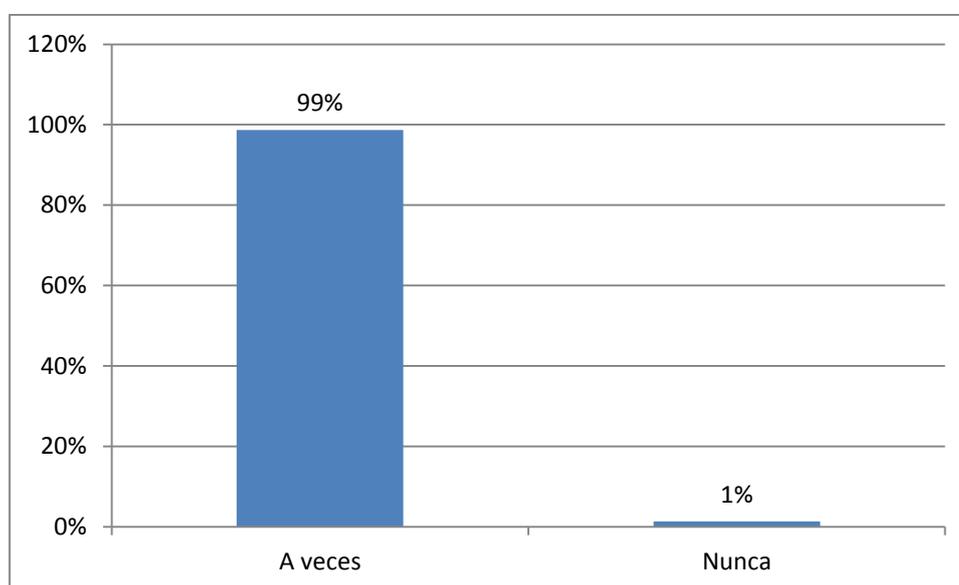
**Estrés y conflicto de trabajo**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A veces	76	99%
Nunca	1	1%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 8**

**Estrés y conflicto de trabajo**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** El 99% encuestado afirma que el estrés y conflicto en su lugar de trabajo es a veces frecuente ya que disponen de un ambiente laboral regular.

9. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano en la cooperativa, en base de una mejor comunicación interna mejore la toma de

decisiones?

**Tabla No. 10**

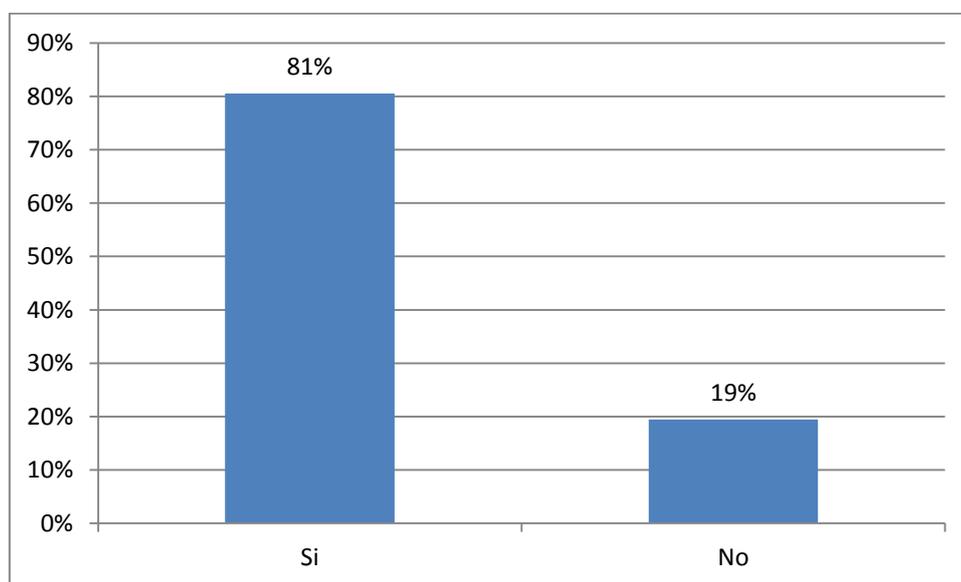
**Implementación del modelo de gestión**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	81%
No	15	19%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 9**

**Implementación del modelo de gestión**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** La frecuencia de mayor porcentaje que manifiestan positivamente los encuestados es el 81%, por que existe una escasa comunicación intena por parte de los involucrados.

10. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la cooperativa?

**Tabla No. 11**

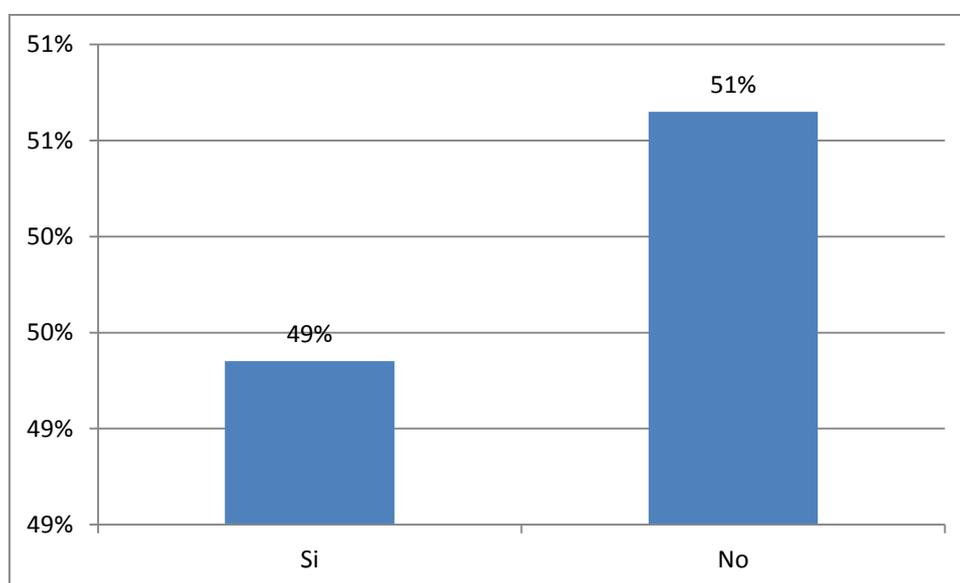
**Encargado por el bienestar del personal**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	49%
No	39	51%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 10**

**Encargado por el bienestar del personal**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** El 51% encuestado manifiesta que no existe un persona responsable por el bienestar de los trabajadores ya que la cooperativa no dispone de departamento de talento humano .

11. ¿Se siente satisfecho en su trabajo?

**. Tabla No. 12**

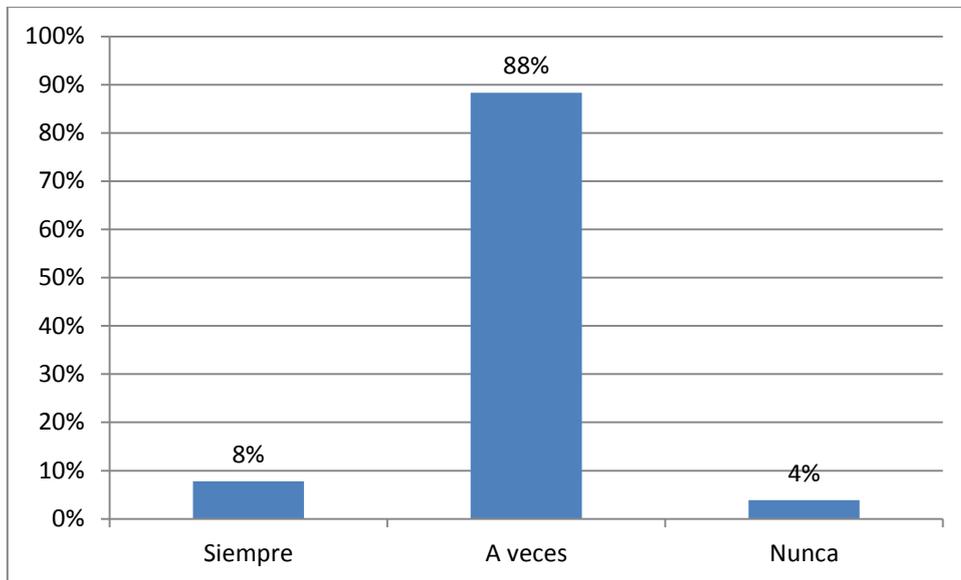
**Satisfacción en el trabajo**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	8%
A veces	68	88%
Nunca	3	4%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Gráfico No. 11**

**Satisfacción en el trabajo**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Interpretación:** El 88% encuestado se siente satisfecho en su lugar de trabajo a veces y el 4% nunca con este resultado se puede manifestar que es necesario un modelo de gestión que mejore la satisfacción del personal en base de una alta comunicación interna.

**3.7. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Hipótesis nula

H<sub>0</sub>: El modelo de gestión del talento humano NO incidirá en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria.

Hipótesis alternante

H<sub>1</sub>: El modelo de gestión del talento humano SI incidirá en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria.

.

### **SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

El nivel de significación será:  $\alpha = 0,01$

### **Descripción de la población**

Para la comprobación de la hipótesis de la investigación, se ha considerado como valor estadístico de la totalidad de su población de 77 personas que trabajan, los socios y directivos de la cooperativa Patria.

### **Especificaciones estadísticas**

Se utilizará la fórmula:

Dónde:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas.

### **Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo**

Para decidir sobre estas regiones primeramente se determinan los grados de libertad (gl) conociendo que el cuadro está conformado por 2 filas y 2 columnas.

Entonces:

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = 1 \times 1$$

$$gl = 1$$

Entonces con un grado de libertad (gl) y, un nivel de  $\alpha = 0,05$  se tiene en la tabla de  $X^2$  el valor de 3,84; por consiguiente se acepta la hipótesis nula para todo valor de Chi cuadrado que se encuentre hasta el valor de 3,84 y se rechaza la hipótesis nula cuando los valores deducidos son mayores.

### **Recolección de datos y cálculo estadístico**

Se ha escogido las preguntas N° 9 de la encuesta realizada personas que trabajan, a los socios y directivos de la cooperativa Patria que representa a la variable independiente de la hipótesis general y se escogió las preguntas 4 de la encuesta realizadas que representa a la variable dependiente .

**Tabla No. 13**

#### **Frecuencias Observadas**

VALORES OBSERVADOS			
PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL

4. ¿Cree usted que una comunicación interna mejorara la toma de decisiones?	14	63	77
9. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano en la cooperativa, en base de una mejor comunicación interna mejore la toma de decisiones?	62	15	77
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>78</b>	<b>154</b>

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Tabla No. 14**

**Frecuencias Esperadas**

<b>VALORES ESPERADOS</b>			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
4. ¿Cree usted que una comunicación interna mejorara la toma de decisiones?	38	39	77
9. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano en la cooperativa, en base de una mejor comunicación interna mejore la toma de decisiones?	39	39	78
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>154</b>

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

**Cálculo de  $\chi^2$  (Chi cuadrado)**

**Tabla No. 15**

**Cálculo Chi cuadrado**

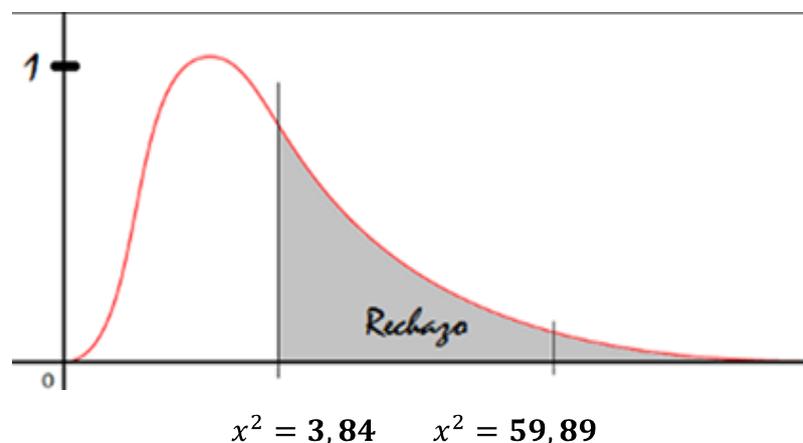
<b>FRECUENCIAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>O - E</b>	<b>(O - E)<sup>2</sup></b>	<b>(O - E)<sup>2</sup>/E</b>
--------------------	--------------------	--------------	----------------------------	------------------------------

OBSERVADAS	ESPERADAS			
O	E			
14	38	-24	576	15,157
62	38	24	576	15,157
63	39	24	576	14,76
15	39	-24	576	14,76
			<b>X<sup>2</sup>=</b>	<b>59,85</b>

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

El valor de  $x^2$  (Chi cuadrado) calculada tiene un alto grado de significación ya que  $x^2$  (Chi cuadrado) calculada es superior a  $x^2$  (Chi cuadrado) tabulada.

**Gráfico No. 12**  
**Representación de  $x^2$  Chi cuadrado**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado: Paola Carina Oña Jara

### Interpretación y análisis del cálculo del $x^2$

Para un grado de libertad a un nivel de  $\alpha = 0,01$  se obtiene en la tabla de distribución tabulada  $X^2=3,84$  y como el valor de  $X^2$  calculada es  $59,89$ ; es mayor al valor de  $X^2$ ,

entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo que se acepta la hipótesis alternativa que dice: El modelo de gestión del talento humano SI incidirá en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria.

## **CAPÍTULO IV**

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

1. Se ha diagnosticado la situación de la gestión empresarial de la cooperativa Patria, considerando los componentes del proceso administrativo y determinando que en relación a planificación, la cooperativa posee lineamientos estratégicos como misión, visión y objetivos, que le permiten direccionarse a un desarrollo, de igual manera en a la organización existe una deficiente definición las funciones del personal, la dirección por su parte, es el componente que posee menor desarrollo, pues el personal no se siente motivado conforme con el liderazgo de la gerencia, la cooperativa no posee mecanismos de control para la identificación de errores en la toma de decisiones, ni de evaluación que le permitan estimar si se está cumpliendo con las metas y si los procesos son eficientes, por lo que se concluye que la gestión empresarial es inadecuada.
2. Para poder determinar la incidencia de la gestión del talento humano, se construyó canales de comunicación interna coordinados en forma periodica que permita mejorar la toma de decisiones basados en los objetivos estratégicos planteados .
3. Se planteó una propuesta basado en un diseño de comunicación interna para los departamentos de la Cooperativa de Transportes Patria. A través de sus perspectivas se enfoca a la mejora de la toma de decisiones en la gestión institucional para direccionar hacia un crecimiento sostenido.

### **4.2. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda la realización de diagnósticos situacionales cada cierto período,

específicamente anualmente, para determinar la influencia que puedan tener las variables económicas, sociales, tecnológicas y ambientales en la cooperativa y en relación a los aspectos de comunicación interna, de igual manera es conveniente la aplicación de indicadores de comunicación, para poder determinar una base de conocimiento en la cooperativa y poder tomar decisiones apropiadas.

2. Es necesario que la cooperativa mejore la comunicación interna y la base para esto, es primero conocer y determinar cómo han variado la toma de decisiones , por lo que es prioritario la aplicación de los canales de comunicación interna que permita mejorar las decisiones institucionales basados en las estrategias planteadas.
  
3. Se recomienda analizar y aplicar la propuesta de un modelo de gestión de comunicación interna, basado en el cuadro de mando integral, el cual muestra estrategias para mejorar la gestión en varias áreas, a través de reducir la incertidumbre de la toma de decisiones enfocados a todos los servicios que la cooperativa ofrece con canales o medios de comunicación interna propuestos acordes a los objetivos estratégicos de la cooperativa.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU**

## **INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES BASADO EN UN DISEÑO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOS DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA**

La complicación del fenómeno comunicativo en el lugar laboral de la cooperativa Patria ha establecido en uno de los factores de gran importancia dentro de la comunicación interna para la toma de decisiones, la misma que debe ser entendida por los miembros responsables de la cooperativa mediante el establecimiento de estrategias y políticas comunicacionales que permita utilizar medios facilitadores con el fin de cumplir objetivos planeados dentro de una cultura organizacional de la cooperativa.

Uno de los principales problemas dentro de la Cooperativa de Transportes Patria es la falta de comunicación organizacional, no existe una verdadera jerarquía lo cual es algo muy importante ya que la comunicación dentro de una institución adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una institución dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen de servicio a la colectividad.

La cultura organizacional es parte del buen funcionamiento de la cooperativa de transportes Patria, todos los miembros que la conforman, en este caso los directivos, los del área administrativa, los empleados son quienes le dan forma a esa cultura, de ellos dependerá la toma de decisiones para la solución de los problemas.

De la comunicación organizacional se desprende la cultura organizacional y carecer de ésta dificulta la comunicación dentro de la cooperativa dando como resultado una mala identidad corporativa y a su vez recae en la imagen. La cultura mantiene unida a una organización, no promover la esencia de la institución entre los trabajadores dentro de la misma, no garantiza un buen funcionamiento interno y mucho menos un éxito como empresa.

### **5.1.MISIÓN**

Promover la comunicación en áreas administrativas, financieras y servicios para mejorar la calidad de las relaciones entre los integrantes de la cooperativa Patria y de esta manera conseguir la motivación, participación y compromiso de los mismos con los objetivos de la institución, impulsando así una comunicación interna eficiente y eficaz para mejorar la toma de decisiones.

### **5.2.VISIÓN**

Ser una empresa de transportes líder en comunicación interna que propicie una eficaz interconexión entre todos los estamentos de la cooperativa para mejorar la toma de decisiones.

### **5.3.VALORES**

- Respeto a los derechos humanos, confiar en el personal con una alta consideración, promover continuamente una comunicación abierta y fluida, entre los niveles subordinados respetando el derecho y la dignidad de los empleados para mejorar la toma de decisiones institucionales.
- Adaptabilidad a los cambios propios de la globalización tomando en cuenta el avance de la ciencia y la tecnología.
- Trabajo en equipo, poseer habilidades y conocimientos complementarios para compartir la misión, visión, objetivos de la cooperativa y enfoques comunes.
- Honestidad y sentido de pertenencia a la institución por la decisión generada en todas las actividades institucionales.

### **5.4.OBEJTIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **5.4.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de comunicación que mejore en forma sustancial los flujos de comunicación interna, creando nuevos canales de comunicación, ampliando y optimizando los existentes, con carácter inclusivo de todos los involucrados para la toma de decisiones.

#### **5.4.2. Objetivos específicos**

- Plantear un plan de comunicación interna, coordinado en forma periódica con las políticas relacionadas con los recursos humanos de forma de asegurar la toma de decisiones.
- Generar mecanismos de participación que permita que cada uno desde su rol aporte en el momento oportuno a una efectiva aplicación del plan de comunicación para mejorar la toma de decisiones.

### **5.5. ANÁLISIS AMBIENTAL**

El análisis ambiental, es el análisis de las variables económicas (producto interno bruto, inflación, impuestos, tasas de interés), variables sociales (densidad poblacional, desempleo, distribución del ingreso), factores ambientales (precipitaciones, ceniza volcánica), factores tecnológicos (acceso a internet, telecomunicaciones) y de aspectos internos de la cooperativa, los cuales se los ha realizado los objetivos organizacionales y se ha resumido en el FODA, ya que es considerado para la realización de las estrategias.

### **5.6. DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

Para el diseño de las estrategias se considera aprovechar las oportunidades y fortalezas existentes y minimizar y mitigar las debilidades y amenazas de la cooperativa respectivamente. Por lo mismo se considera la utilización de la matriz FODA cruzada la cual permite diseñar estrategias enfocadas a mejorar la gestión para la toma de

decisiones.

**Tabla No. 16**  
**FODA cruzada**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>Permisos de funcionamiento al día.</p> <p>Buses en buen estado mecánico y bien equipado.</p> <p>Contratos de personal al día y legalizados.</p> <p>Amplio tiempo en el mercado de transporte de pasajeros Varios tipos de servicios (encomiendas, carga liviana).</p>	<p>Problemas en el ambiente laboral. No existe una actualización de las comunicaciones internas.</p> <p>No existen indicadores de comunicación interna.</p> <p>No existe un folleto interno de todas actividades de la cooperativa</p> <p>Escaso personal capacitado y con experiencia en el manejo de buses interprovinciales</p>
<b>Oportunidades</b>		
<p><b>PIB</b> ( Mayor movimiento económico)</p> <p><b>Inflación estable</b> (Precios sin variaciones significativas)</p> <p><b>Aumento de la demanda turística en la provincia de Chimborazo</b> (mayor mercado)</p> <p><b>Densidad poblacional</b> (mayor mercado)</p> <p><b>Buen estado de las carreteras</b> (mayor movilidad)</p> <p><b>Telecomunicaciones</b> (mejor comunicación)</p> <p><b>Acceso a internet</b> (mejor comunicación)</p>	<p>Actualización de las comunicaciones internas.</p> <p>Diseñar personal de documentación.</p> <p>Diseño de un folleto interno de todas actividades de la cooperativa.</p> <p>Extensiones telefónicas acorde al requerimiento de las áreas de trabajo.</p> <p>Utilización frecuente de correos por el personal.</p>	<p>Diseñar carteleras en lugares estratégicos con información visualmente atractiva para los involucrados.</p> <p>Elaborar un buzón de sugerencias.</p>

	Diseñar una página web para todo el personal	
<b>Amenazas</b>		
<b>A1: Desempleo</b> (menor ingreso para las personas por lo tanto menor inversión y gasto) <b>A2: Actividad volcánica</b> (Mayores mantenimientos) <b>A3: Delincuencia</b> (perdida de bienes de los pasajeros)	Equipamiento de radios de comunicación para todas las unidades	Capacitar al personal

Fuente: Análisis interno y externo  
Elaborado por: Paola Carina Jara

Mediante la matriz de FODA cruzada se han realizado 12 estrategias que se detallan a continuación:

1. Actualización de las comunicaciones internas.
2. Entrega personal de documentación.
3. Elaborar un folleto interno de todas actividades de la cooperativa.
4. Aplicar encuestas en área de desempeño para conocer los problemas más frecuentes
5. Diseñar un carné de identificación institucional
6. Elaborar carteleras en lugares estratégicos con información visualmente atractiva para los involucrados
7. Elaborar un buzón de sugerencias
8. Extensiones telefónicas acorde al requerimiento de las áreas de trabajo.
9. Equipamiento de radios de comunicación para todas las unidades
10. Utilización frecuente de correos por el personal.
11. Diseñar, elaborar e implementar página web para todo el personal.
12. Capacitación al personal.

### 5.6.1. Relación de las estrategias con los objetivos estratégicos

**Figura No. 10**

## Relación de las estrategias con los objetivos

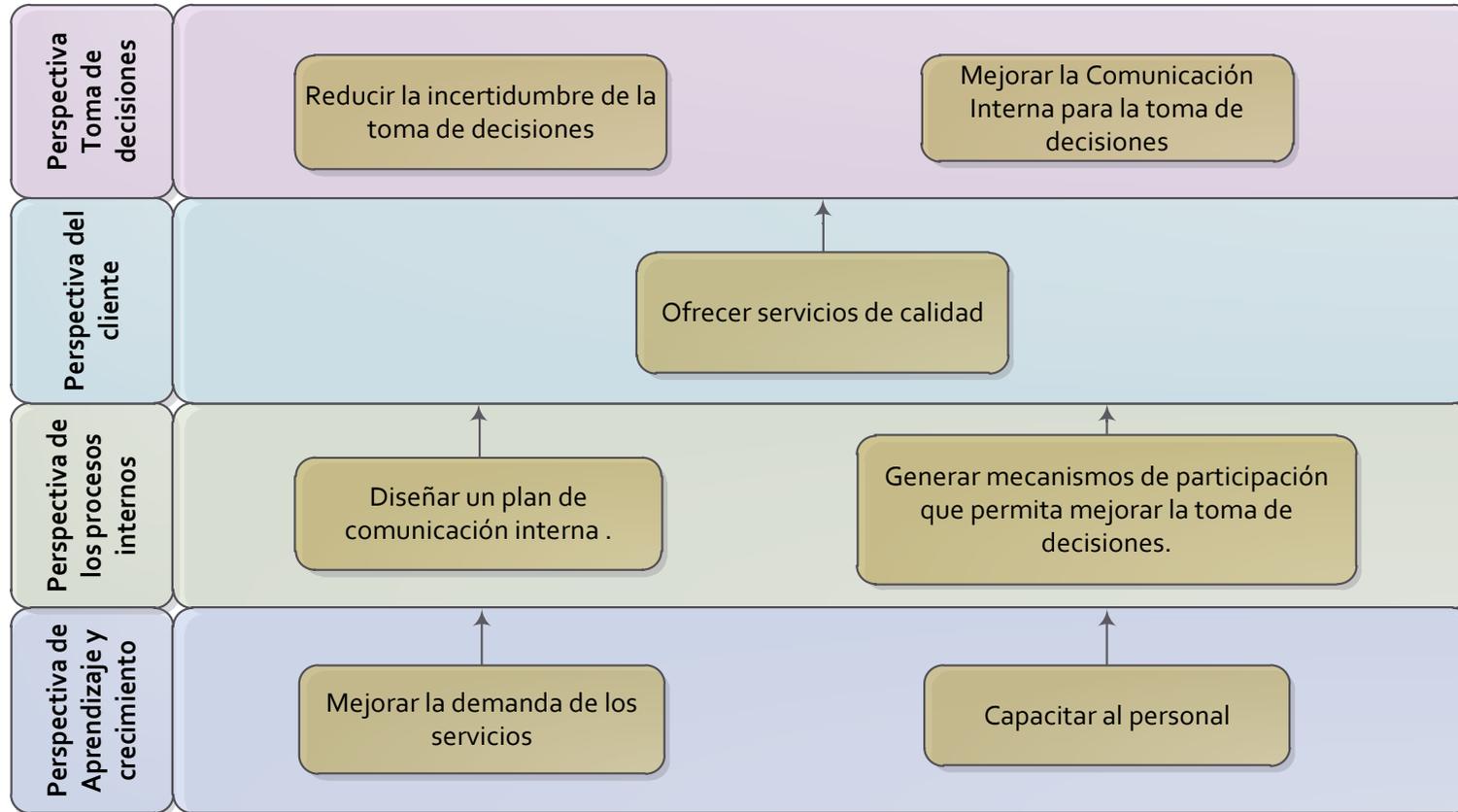
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>Plantear un plan de comunicación interna, coordinado en forma periódica con las políticas relacionadas con los recursos humanos de forma de asegurar la toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de las comunicaciones internas.</li> <li>• Entrega personal de documentación.</li> <li>• Elaborar un folleto interno de todas actividades de la cooperativa.</li> <li>• Aplicar encuestas en área de desempeño para conocer los problemas más frecuentes</li> <li>• Diseñar un carné de identificación institucional</li> <li>• Elaborar carteleras en lugares estratégicos con información visualmente atractiva para los involucrados</li> <li>• Elaborar un buzón de sugerencias</li> <li>• Extensiones telefónicas acorde al requerimiento de las áreas de trabajo.</li> <li>• Equipamiento de radios de comunicación para todas las unidades</li> <li>• Utilización frecuente de correos por el personal.</li> <li>• Diseñar, elaborar e implementar página web para todo el personal</li> </ul>
<p>Generar mecanismos de participación que permita que cada uno desde su rol aporte en el momento oportuno a una efectiva aplicación del plan de comunicación para mejorar la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal y socios de la cooperativa</li> </ul>

Fuente: Análisis interno y externo

Elaborado por: Paola Carina Oña Jara

## 5.7.MAPA ESTRATÉGICO

**Figura No. 11**  
**Mapa estratégico**



Elaborado por: Paola Carina Oña

## 5.8. DISEÑO DE INDICADORES

Para elaborar los indicadores se utilizó la “ficha de indicador tipo”, que se muestra en la tabla N° 17 para la construcción del cuadro de mando integral y su detalle.

**Tabla No. 17**  
**Indicador tipo**

<b>1.</b> Nro. y Nombre del Indicador:			<b>2.</b> Responsable de ejecución	
<b>3.</b> Perspectiva			<b>4.</b> Responsable de seguimiento	
<b>5.</b> Objetivo				
<b>6.</b> Descripción				
<b>7.</b> Frecuencia		<b>8.</b> Tipo de Unidad		
<b>9.</b> Fórmula				
<b>10.</b> Fuente de datos				
<b>11.</b> Valor inicial	<b>12.</b> Semáforo			
	Peligro	Moderado	Meta	

Elaborado por: Paola Carina Oña Jara

**Detalle:**

**1. Nro. y Nombre del Indicador:**

Se escribe el número que corresponde al indicador según su perspectiva y el nombre el indicador

**2. Responsable de la ejecución:**

Indica la persona que estará a cargo de la ejecución de la estrategia

**3. Perspectiva:**

Indica una de las cuatro perspectivas a la cual hace referencia el indicador, basadas en el cuadro de mando integral.

**4. Responsable de seguimiento:**

Indica la persona que estará a cargo del seguimiento del indicador

**5. Objetivo:**

Indica el objetivo estratégico a cumplir.

**6. Descripción:**

Muestra una reseña y describe lo que se quiere revelar con el indicador

**7. Frecuencia:**

Indica la frecuencia con la que se debe aplicar el indicador.

**8. Tipo de Unidad:**

Indica la unidad en la que se mide el indicador, sea en unidades físicas, monetarias, porcentajes, etc.

**9. Fórmula:**

Describe la fórmula de cálculo del índice y como aplicarlo

**10. Fuente de datos:**

Indica de donde se tomaran los datos para el cálculo del indicador, puede ser de balances, comprobantes, ánforas de sugerencias, etc.

**11. Valor Inicial:**

De existir un valor inicial se lo indicará en este casillero.

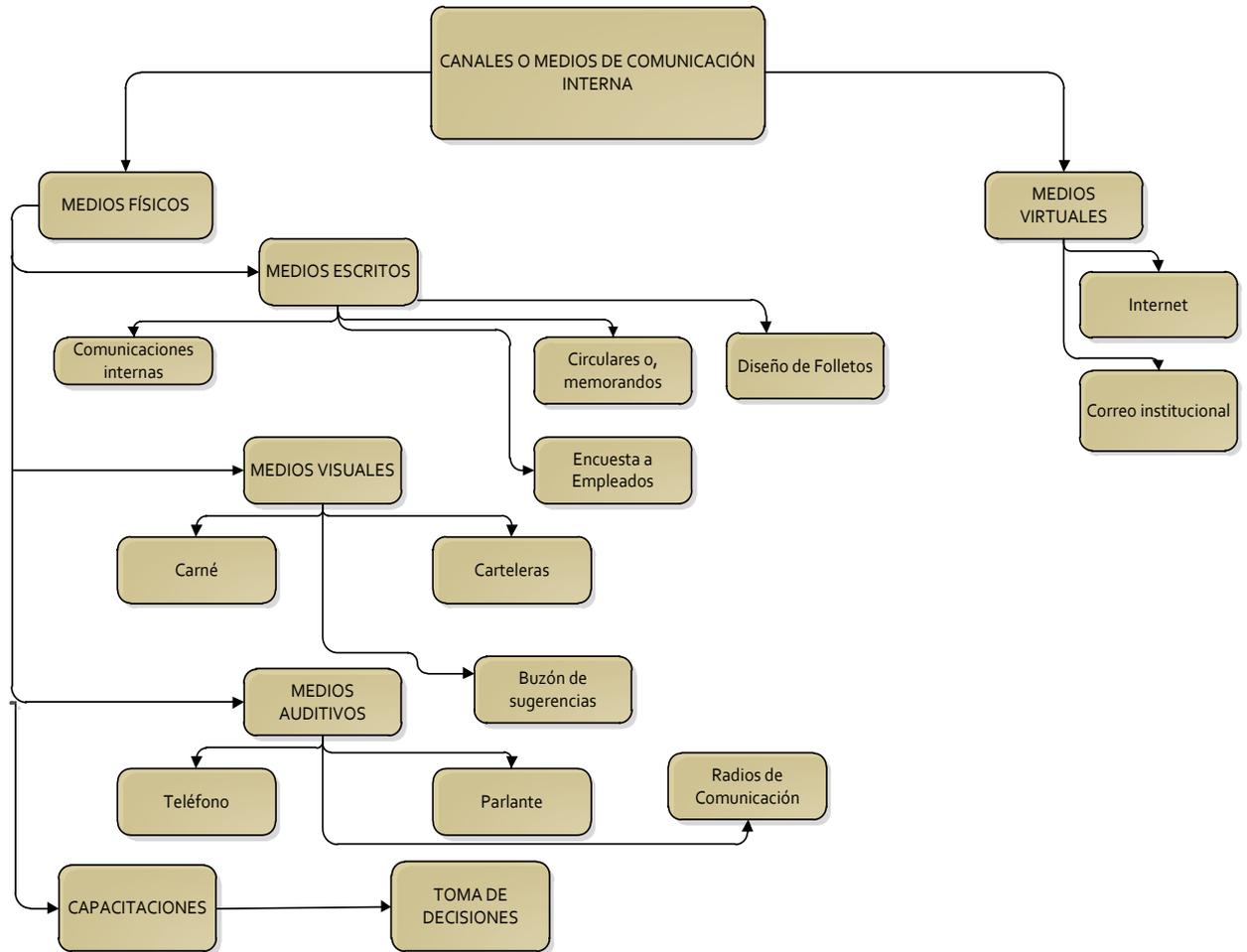
**12. Semáforo:**

Indicarán los criterios que determinaran el grado de cumplimiento del objetivo.

## 5.9. CANALES O MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTOS

Figura No. 12

Canales o Medios de Comunicación interna propuestos



**Fuente:** Análisis interno y externo

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

**Tabla No. 18**

**Medios escrito – Mejorar la Toma de decisiones**

<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INDICADORES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Comunicación efectiva Un 80%	Actualización de las comunicaciones internas	Número de actividades realizadas en la cooperativa que fueron conocidos por el personal interno	$\frac{\text{Número de boletines leídos}}{\text{Total de boletines distribuidos}} \times 100$	\$ 0,00
Administración adecuada de la comunicación un 90%	Entrega personal de documentación	Número de memorandos, circulares	$\frac{\text{Número de circulares y memorandos recibidos}}{\text{Total de memorandos entregados}} \times 100$	\$ 0,00
Saber todas actividades el personal 80%	Elaborar un folleto interno de todas actividades de la cooperativa	Folleto interno publicado	$\frac{\text{Número de folletos emitidos}}{\text{Total de folletos distribuidos por la cooperativa}} \times 100$	\$ 350,00
Mejora continua 85%	Aplicar encuestas en área de desempeño para conocer los problemas más frecuentes	Número de encuestas aplicadas a los involucrados	$\frac{\text{Encuestas realizadas}}{\text{Total de involucrados por la cooperativa}} \times 100$	\$ 10,00

**Fuente:** Análisis interno y externo

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

**Tabla No. 19**

**Medios visuales – Mejorar la Toma de decisiones**

<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INDICADORES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Identificación personal 90%	Diseñar un carné de identificación institucional	Uso del carné por el personal de la cooperativa	$\frac{\text{Involucrados que usen carné}}{\text{Total de involucrados de la cooperativa}} \times 100$	\$ 80,00
Mantener informado al personal de manera clara, precisa y oportuna 90%	Elaborar carteleras en lugares estratégicos con información visualmente atractiva para los involucrados	Número de carteleras	$\frac{\text{Contenido de los involucrados}}{\text{Total de personal de la cooperativa}} \times 100$	\$ 45,00
Recabar opiniones y sugerencias del personal interno 90%	Elaborar un buzón de sugerencias	Número de sugerencias recibidas	$\frac{\text{Número de sugerencias recibidas}}{\text{Total de participantes}} \times 100$	\$ 25,00

**Fuente:** Análisis interno y externo

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

**Tabla No. 20**  
**Medios auditivos – Mejorar la Toma de decisiones**

<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INDICADORES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Recibir una comunicación efectiva 85%	Extensiones telefónicas acorde al requerimiento de las áreas de trabajo	Número de llanadas telefónicas.	$\frac{\text{Personal que utilizará el teléfono}}{\text{Total de colaboradores de la cooperativa}} \times 100$	\$ 150,00
Recepción clara y comprensiva de los usuarios	Implementación de un equipo que permita una cobertura en transmisión de la comunicación	Utilización clara del altavoz	$\frac{\text{Personal que utilizará el equipo de altavoz}}{\text{Total de colaboradores que recibe la información}} \times 100$	\$ 200,00
Recepción clara y comprensiva de los usuarios	Equipamiento de radios de comunicación para todas las unidades	Utilización clara del radios de comunicación	$\frac{\text{Personal que utilizará el radio de comunicación}}{\text{Total de colaboradores que recibe la información}} \times 100$	\$ 800,00

**Fuente:** Análisis interno y externo

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

**Tabla No. 21**  
**Medios virtuales – Mejorar la Toma de decisiones**

<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INDICADORES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Personal informado constantemente	Utilización frecuente de correos por el personal	Correo institucional	$\frac{\text{Correo institucional diseñado}}{\text{Total de involucrados que usan el correo}} \times 100$	\$ 60,00
Conocimiento de las actividades de trabajo, avisos, encuestas, reuniones, trámites internos, capacitaciones de la cooperativa.	Diseñar, elaborar e implementar página web para todo el personal	Número de visitas en la página web.	$\frac{\text{Página Wb diseñada}}{\text{Total de personas que usan el internet}} \times 100$	\$ 120,00

**Fuente:** Análisis interno y externo

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

**Tabla No. 22**  
**Capacitaciones – Mejorar la Toma de decisiones**

<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INDICADORES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Capacitar al 90% del personal y socios de la cooperativa	Capacitar al personal	Lista de asistencia de capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planteadas}} \times 100$	\$ 200,00

**Fuente:** Análisis interno y externo

**Elaborado por:** Paola Carina Oña Jara

## 5.7 SISTEMA DE EVALUACIÓN

### COOPERATIVA DE TRASPORTES PATRIA RIOBAMBA - ECUADOR



**Evaluación del desempeño: Utilizando los medios de comunicación interna para mejorar la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria**

<b>FECHA:</b>	<b>EVALUADOR:</b>	<b>EVALUADO:</b>
---------------	-------------------	------------------

<b>1 Nunca</b>	<b>2 Rara vez</b>	<b>3 A veces</b>	<b>4 Casi siempre</b>	<b>5 Siempre</b>
----------------	-------------------	------------------	-----------------------	------------------

#### 1. MEDIOS FÍSICOS

##### 1.1. ESCRITOS

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Comunicaciones internas, circulares, memorandos son realizados y entregados con tiempo</b>					
<b>Folletos es continuo y accesible</b>					
<b>Encuesta a empelados</b>					
<b>Observaciones</b>					

##### 1.2. VISUALES

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cartelera se encuentran colocadas en lugares visibles</b>					
<b>Uso del carné</b>					
<b>Buzón de sugerencias está ubicado en lugares accesibles</b>					
<b>Observaciones</b>					

### 1.3.AUDIOVISUALES

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Los teléfonos tiene líneas disponibles</b>					
<b>El alta voz es nítido y claro</b>					
<b>Radio de comunicaciones</b>					
<b>Observaciones</b>					

### 1.4.MEDIOS VIRTUALES

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Tiene conocimiento como se hace uso del internet</b>					
<b>Tiene conocimiento como se hace uso del correo institucional</b>					
<b>Observaciones</b>					

## **Bibliografía**

- Chiavenato, I. (2011). *Administración en los nuevos tiempos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de los Recursos Humanos: El capital humano de la organizaciones*. México: Mcgraw- Hill.
- Claver, E. (2010). *Manual de Administración de Empresas*. Madrid: Civitas.
- Fantova, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: CCS.
- González, R. (2011). *Sistemas de información para la empresa*. España: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana editores.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración*. México, McGraw Hill.
- López. (2011). *La Administración de los Recursos Humanos*. México: Pearson Learning.
- Madrigal, B. (2011). *Habilidades directivas*. México: Mcgraw-Hill.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* . México: Pearson Educación.
- Oswood, W. (2002). *Métodos de planificación de negocios*. Monterrey: Limusa.
- Patria, C. (5 de Mayo de 2016). <http://www.cooperativapatria.com/index.php/nosotros/filosofia>. Obtenido de <http://www.cooperativapatria.com/index.php/nosotros/filosofia>.
- Pechuán, G. (2011). *Sistemas y tecnologías de la información*. Valencia: Limusa.
- Porter, L. (2010). *Behavior in organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2015). *Glosario de términos sobre administración pública*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, de <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>
- Van Horne, J. (2007). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1 ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL MENCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción del personal en relación a la gestión de talento humano.

1. ¿Posee la institución un modelo de gestión del talento humano para la toma de decisiones?  
 Si  
 No
2. ¿Se reconoce y motiva al personal?  
 Siempre  
 A veces  
 Nunca
3. ¿La capacitación actual de la cooperativa en el desarrollo para el personal es?  
 Bueno  
 Malo  
 Regular
4. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar la toma de decisiones?  
 Si  
 No
5. ¿Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que usted desempeña en su puesto?  
 Si  
 No
6. ¿Qué técnicas ha utilizado la cooperativa para el análisis de puestos?  
 Directa  
 Entrevistas  
 Observación  
 Ninguna
7. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral?  
 Muy bueno  
 Bueno  
 Regular  
 Malo
8. ¿El estrés y conflicto se presenta en su lugar de trabajo?  
 A veces  
 Nunca

9. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano en la cooperativa, en base de una mejor comunicación interna mejore la toma de decisiones

- Si
- No

10. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la cooperativa?

- Si
- No

11. ¿Se siente satisfecho en su trabajo?

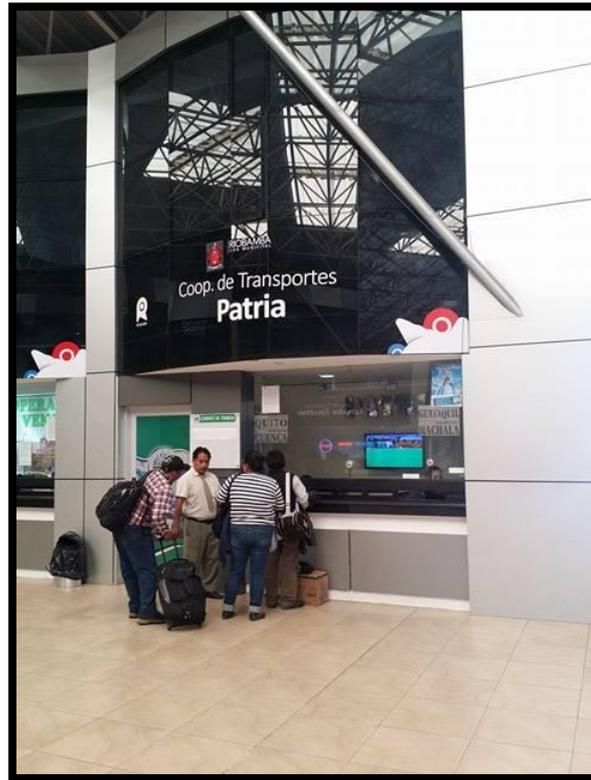
- Siempre
- A veces
- Nunca

**Gracias por su atención**

ANEXOS II Tabla de Chi Cuadrado

Tabla 4. Distribución de ji-cuadrado					
	Probabilidad de un valor superior				
Grados de libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

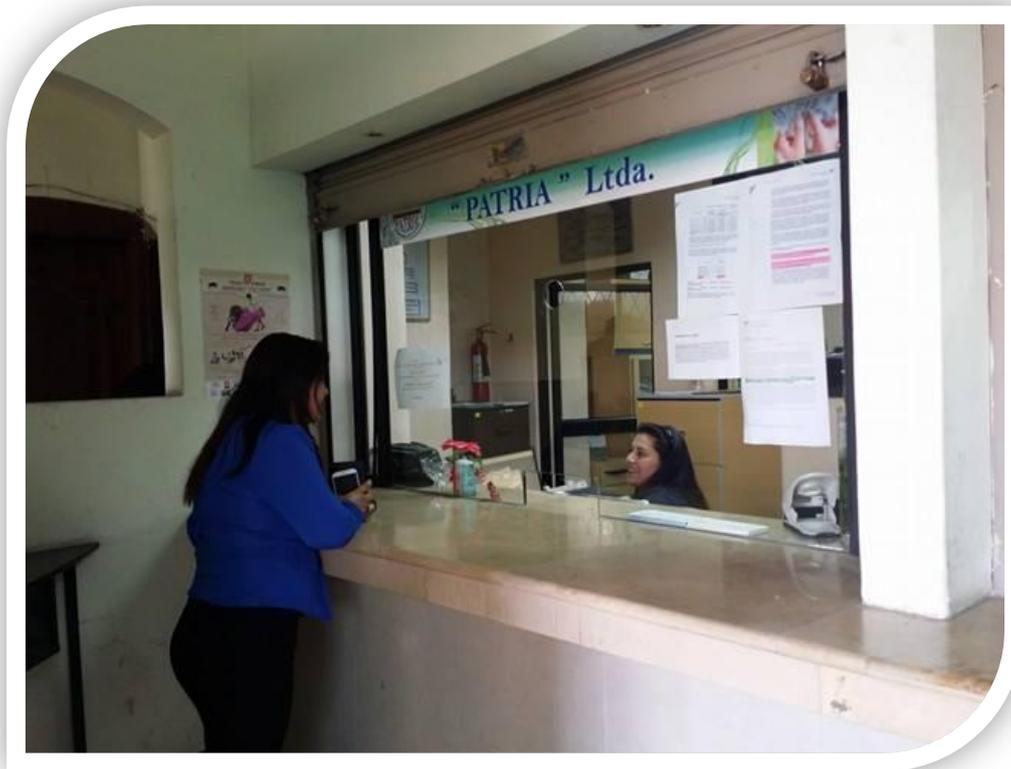
### ANEXO III



Oficina de Boletería



Oficina de Recepción de Encomiendas



**COAC "Patria" Ltda**



**Sala de Reuniones y Capacitaciones**



**Sistema de Redes para la comunicación de los Socios**