

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**“DIRECCIÓN DE PERSONAS Y EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN LA COOPAC VOLCAN Ltda.  
392, 2018”**

**TESIS**

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. ANDRADE SALVATIERRA, Reina Veronica  
Bach. NESTARES HERRERA, Jhina Carito**

**Lic. Adm. Irmer Herminio PALACIOS PANEZ  
ASESOR**

**PASCO – PERÚ - 2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL "DANIEL ALCIDES CARRION"  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**TITULO  
"DIRECCIÓN DE PERSONAS Y EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN LA COOPAC VOLCAN Ltda.  
392, 2018"**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. ANDRADE SALVATIERRA, Reina Veronica  
Bach. NESTARES HERRERA, Jhina Carito**

**SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LOS JURADOS**

---

**Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA  
PRESIDENTE**

---

**Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE  
MIEMBRO**

---

**Ms. Ygnacio Alfredo PAITA PANEZ  
MIEMBRO**

**Pasco, Enero de 2019**

Esta tesis es un logro más que llevo a cabo y sin lugar a dudas ha sido en gran parte gracias a ti; no sé dónde me encontraría de no ser por tu ayuda; tu compañía y tu amor. Gracias a Elvira Salvarriera mi madre por creer y confiar en mí, gracias a Dios por darle vida a mi madre y gracias a la vida por permitirme verla y disfrutar cada día a su lado.

Reina Veronica

A Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Antonia y Valerio, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres que Dios me pudo haber dado.

A mis hermanas (os) por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

Jhina Carito

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos de todo corazón a nuestra alma máter la Universidad Nacional “Daniel Alcides Carrión”, a los señores docentes de la Escuela de Formación Profesional de Administración, por impartirnos valores, sus conocimientos como parte de nuestra formación universitaria, la misma que redundara en beneficio de nuestra población.

Nuestra gratitud al Lic. Adm. Irmer Herminio PALACIOS PANEZ, al brindarnos su asesoría y orientación para culminar nuestro trabajo de investigación.

Agradecemos también a los trabajadores de la Coopac 392, por su paciencia y comprensión.

Reina y Jhina

## **PRESENTACION**

A los miembros del Jurado Calificador:

Tal como lo dispone el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales, dejamos a su entera disposición la Tesis **“DIRECCIÓN DE PERSONAS Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018”**.

Para que una organización logre sus metas no solo es importante contar con recursos, sino también con una adecuada dirección de personas. Conocer la importancia de las personas al interior de la empresa cobra importancia en el desarrollo de las organizaciones. Para que una persona logre resultados debemos influir en su mente y en sus corazones.

El desarrollo organizacional permite el incremento de la productividad, mejora la satisfacción laboral, entonces tiene que ver con la persona y su trabajo potenciando las relaciones. Creando organizaciones eficaces en donde se practiquen el aprendizaje, la adaptación al cambio y la mejora continúa.

Anhelamos que nuestra investigación sirva como fuente de información para futuras investigaciones.

Reina y Jhina

# INTRODUCCIÓN

Ponemos a consideración el trabajo de investigación **“DIRECCIÓN DE PERSONAS Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018”**. El trabajo de investigación se origina al observar que la Coopac 392 tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades financieras de sus socios y de terceros, mediante créditos, ahorros, previsión social, programas de capacitación y sorteos.

El 3.9% del sistema financiero es manejado por las Coopac, concentran el 4.6% de los depósitos en el Perú y reúnen 1,6 millones de socios, razones por la cuales recientemente la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP está supervisando las cooperativas de ahorro y crédito. Además el 76% de las cooperativas no están supervisadas, otro de los problemas es la falta de información, la carencia de un seguro de depósitos y rendición de cuentas, El Comercio (del 06 de febrero de 2018).

La investigación tiene como objetivo conocer de qué manera la dirección de personas se relaciona con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392.

El contenido de la investigación está dividido en cuatro capítulos, de acuerdo al contenido que detallamos a continuación:

El **Capítulo I, Planteamiento de Problema**, aquí se expone la descripción de la realidad, delimitación de la investigación, formulación del problema, los objetivos, la justificación y también las limitaciones.

En el **Capítulo II, Marco Teórico y Conceptual**, en esta parte presentamos los antecedentes del estudio, las bases teóricas relacionadas a cada variable y la definición de términos básicos.

En el **Capítulo III, Metodología y Técnicas de Investigación**, en esta parte se determina el tipo y nivel de investigación, el método de estudio, se precisa el universo, la población y la muestra, se establece las hipótesis, como también se identifica las variables, para luego trabajar la operacionalización de variables e indicadores, también se establecieron las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el **Capítulo IV, Resultados Obtenidos**, aquí se describe el trabajo de campo, se presenta el análisis e interpretación de resultados, terminando con la contrastación de hipótesis.

Finalmente, presentamos las conclusiones, recomendaciones, la referencia bibliográfica y el cuestionario.

Reina y Jhina

# ÍNDICE

Pág.

ACTA DE SUSTENTACIÓN

DEDICATORIA

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Descripción de la realidad	11
1.2	Delimitación de la investigación	13
1.3	Formulación del problema	14
	1.3.1. Problema general	14
	1.3.2 Problemas específicos	14
1.4	Formulación de objetivos	15
	1.4.1 Objetivo general	15
	1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5	Justificación de la investigación	15
1.6	Limitaciones de la investigación	16

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1	Antecedentes del estudio	17
2.2	Bases teóricas – científicas relacionados con el tema	27



2.3	Definición de términos básicos	44
-----	--------------------------------	----

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1	Tipo y nivel de investigación	47
3.1.1.	Tipo de investigación	47
3.1.2.	Nivel de investigación	48
3.2	Método de investigación	48
3.2.1.	Método de investigación	48
3.2.2.	Diseño de la investigación	48
3.3	Universo y muestra	49
3.3.1.	Universo del estudio	49
3.3.2.	Unidad de análisis	49
3.3.3.	Población de investigación	49
3.3.4	Muestra de la investigación	50
3.4	Formulación de Hipótesis	51
3.4.1.	Hipótesis general	51
3.4.2.	Hipótesis específicas	51
3.5	Identificación de variables	52
3.6	Operalización de variables e indicadores	52
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.8	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	53

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

- |   |    |
|---|----|
| 4.1 Descripción del trabajo de campo                                | 54 |
| 4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos | 55 |
| 4.3 Contrastación de hipótesis                                      | 77 |

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

# **CAPITULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores Volcán Ltda. 392, con Registro Único de Contribuyentes (RUC) Nro. 20129826151 y nombre Comercial Coopac 392, se ubica en el Jirón Manuel Rojas 401 Urbanización San Juan, Distrito de Yanacancha provincia y región de Pasco.

En cuanto a su historia esta se inicia el 12 de julio de 1962, con un grupo de Empleados de la Cerro de Pasco Corporation, iniciando el

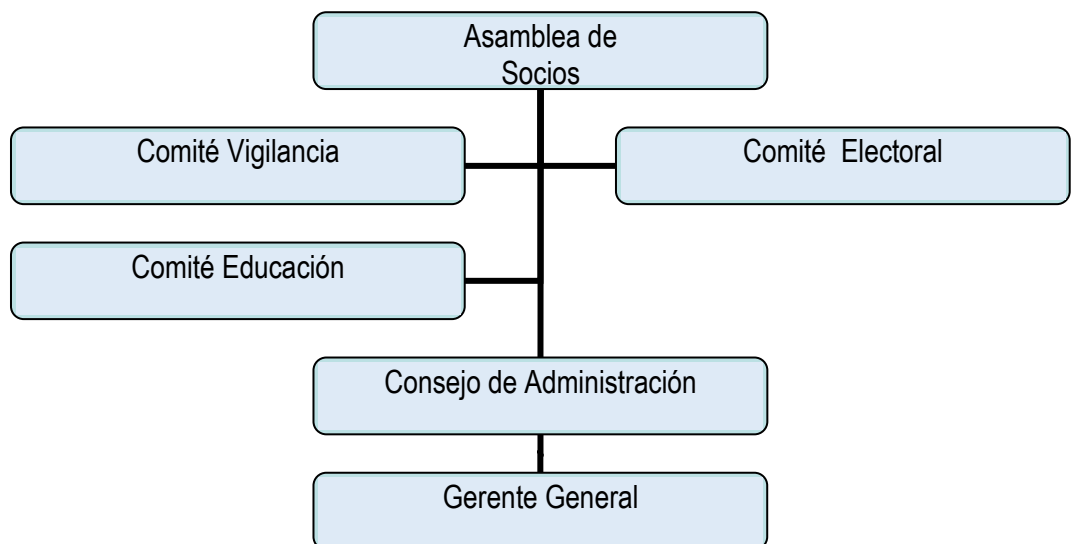
trabajo para proyectar y hacer realidad una empresa de servicios, que hasta ese día era una idea que flotaba en cada uno de sus mentes, a las diez de la noche utilizaban las instalaciones del “Club Unión Cooper”, el conjunto de empleados de diferentes secciones de la Cerro de Pasco, daban a conocer las condiciones y fines de esa sociedad cooperativa que se venía gestando decididamente; asistían a esta primera sesión de fundación los señores: Werner Gárate Cervera, Máximo Briosó Romero, Eduardo Guerra, Sixto Travezaño, Domingo Atencio, Manuel Igrada, Aquiles Reinoso De la Cruz, Leoncio Chamorro Arrieta, Miguel Gutiérrez Félix Molina, Valerio Cámara, Lorenzo Dorregaray y Zósimo Huamán; por consenso se aprueba el nombre de la Sociedad como “COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS DE LA CERRO DE PASCO CORPORATION”, seguidamente se nombra el primer comité directivo como sigue: Presidente sr. Werner Gárate, Secretario sr. Máximo Briosó y Tesorero Sr. Eduardo Guerra (extraído de <http://coopac392.com.pe>).

Tiene como principales agencias en: Oxapampa, Huayllay, Comas Lima y el Tambo Huancayo y su principal actividad económica es la de servicios financieros y cambio de moneda.

La Coopac Limitada 392 tiene como objeto social servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros, para lo cual

reciben depósitos de sus socios y de terceros, otorgan préstamos a sus socios amparados en una garantía hipotecaria, conforme lo establece la Ley General de Cooperativas en su Artículo 86 al 90°. En ese contexto la diferencia entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito y un banco, está en que el primero son los socios y en los bancos los accionistas.

La Coopac 392 presenta el siguiente órgano de gobierno:



**Fuente:** Coopac 392

**Elaboración:** Propia

Los directivos para el periodo 2017 y 2018 está conformado por el presidente del Consejo de Administración Sr. Juan Andrés, CABALLERO MIRANDA; Presidente de Consejo de Vigilancia Sr. Wilfredo, VICENTE ALONSO; Presidente del Comité de educación Sr. Fernando Máximo, LUQUILLAS RODRÍGUEZ; Presidente del

Comité Electoral Sr. Gregorio, GAMARRA ÁLVAREZ; y, como Gerente General, Marisol SUASNABAR ESTRELLA.

De acuerdo con la SBS, la supervisión a las cooperativas, favorecerá un mejor control de las cooperativas, a fin de proteger los depósitos de los socios-ahorristas y evitar que estas entidades sean utilizadas en actividades ilícitas como estafas o lavado de activos. Esto significa pasar de un modelo de supervisión por una entidad privada, pues las Coopac estaban a cargo de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Fenacrep), entidad que no tenía facultades sancionadoras, a otro de supervisión mediante un ente estatal especializado con potestad sancionadora (El Peruano del 26 de Junio de 2018).

Los grandes desafíos de la Coopac 392 es contar con mayor productividad, eficiencia y rentabilidad y disminuir los riesgos operativos. Son estos los motivos que nos invitan a realizar el estudio sobre la dirección de personas y el desarrollo organizacional de la Coopac Volcan Ltda. 392.

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta la descripción de la realidad desarrollamos la delimitación siguiente:

### **DELIMITACION ESPACIAL**

La investigación ha comprendido el Distrito de Yanacancha, provincia y región de Pasco.

### **DELIMITACION TEMPORAL**

En cuanto al periodo de investigación está comprendido entre los meses de enero a julio del 2018.

### **DELIMITACION SOCIAL**

En cuanto a la delimitación social, se ha considerado a los trabajadores declarados en la página de SUNAT, correspondiente a la COOPAC VOLCAN Ltda. 392.

## **1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera la dirección de personas se relaciona con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018?.

### **1.3.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS**

- a) ¿Qué relación existe entre habilidades directivas y desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018?
- b) ¿Qué relación existe entre competencias laborales de los directivos y el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018?

- c) ¿Qué relación existe entre calidad de dirección y el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018?

## **1.4. FORMULACION DE OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer de qué manera la dirección de personas se relaciona con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Determinar la relación que existe entre habilidades directivas y desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018.
- b) Establecer la relación que existe entre competencias laborales de los directivos y el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018.
- c) Identificar la relación que existe entre calidad de dirección y el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018.

## **1.5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se ha realiza buscando conocer la relación entre dirección de personas y el desarrollo organizacional en la



Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Volcán 392.

Servirá como fuente de investigación para futuros investigadores y personas interesadas en el tema.

Así mismo servirá para observar las debilidades que se presentan al interior de la Coopac 392 y de esta maneja generar lineamientos para un adecuado desarrollo.

Consecuentemente la dirección de personas juega un rol protagónico para desarrollar las condiciones económicas, sociales y culturales de sus asociados y familiares.

## **1.6. LIMITACION DE LA INVESTIGACION**

Nuestra investigación ha determinado la relación entre dirección de personas y el desarrollo organizacional. Para se ha estudiado al conjunto de trabajadores de la COOPAC VOLCAN Ltda. 392. También existe una carencia de antecedentes a nivel local y regional referente al tema de dirección de personas. Así mismo se ha apreciado el desinterés para la obtención de la información, superándose posteriormente.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Como parte del marco teórico conceptual, hacemos referencia a los trabajos previos a nuestra investigación encontrando en los autores siguientes:

- a) **Bonilla & Torres** en su investigación Deficiencias en la Comunicación Organizacional y sus implicancias en el Desarrollo de los Fines Corporativos de la Empresa Global Sandvik del Perú S.A., durante el Segundo Semestre del Año 2015, Arequipa 2017. Estableció el objetivo: Identificar las deficiencias de la Comunicación

Organizacional en la empresa SANDVIK del Perú S.A. y determinar de qué manera afecta al desarrollo de los fines corporativos de la empresa. Llegando a las conclusiones: Primera. Los flujos comunicacionales que se observan en SANDVIK son tanto descendentes como horizontales, sin embargo, el flujo comunicacional que tiene mayor incidencia es El Horizontal, ya que es más frecuente en las tareas diarias entre los trabajadores, en el desarrollo de sus funciones donde constantemente requieren información, apoyo, consultas y retroalimentación fluida de manera más rápida, tanto entre empleados de la misma área, como sus pares en áreas distintas. Mientras que el flujo descendente mayormente se observa en reuniones informativas de la empresa; Segunda. Las Reuniones Informativas (60.68% la utilizan), son las herramientas preferidas por el trabajador al momento de obtener información de los cambios o proyecciones a los que va a ser sometido, ya que es una herramienta clara, rápida y concisa, pero que no depende de su voluntad y seguidamente también utilizan el Buzón de Sugerencias (casi el 51%), porque les da privacidad y pueden expresar sus opiniones y aportes a la empresa. Sin embargo, al momento de elegir las herramientas menos utilizadas individualmente por el colaborador, se muestra que es la Intranet, ya que no siempre puede acceder porque es necesaria una computadora y muchas veces el personal de campo no puede

acceder a esta herramienta, de igual manera se requiere tener conexión a internet para poder navegar en esta plataforma, lo que hace aún más difícil su uso; Tercera. Principalmente las barreras de tipo administrativo son las que se presentan frecuentemente en el desarrollo de las actividades diarias del trabajador. Así tenemos La carencia de coordinación como principal barrera, esto se debe a que no se delimitan las funciones de algunos puestos de trabajo ocasionando duplicidad de trabajos, incomodidad, desgano, falta de compromiso a futuras tareas; Cuarta. En SANDVIK, la estrategia mayormente utilizada por los superiores es la de “comprometerse con las tareas solicitadas a sus subordinados”, este es un tipo de liderazgo moderno en el que el jefe no solo exige mejoras, sino que es parte de ellas, motivando al personal a ser parte de la solución y creando un ambiente de trabajo en equipo; Quinta. Las características más comunes en la cultura organizacional de SANDVIK, es la Identidad De Sus Miembros, es decir, que la mayoría de los trabajadores se sienten parte de la empresa y los objetivos que persiguen. Además, la empresa utiliza criterios para recompensar que también forman parte de la Cultura Organizacional, sin embargo estos no logran abarcar a un mayor número de colaboradores; Sexta. En general el clima organizacional es favorable dado que la gente puede expresar libremente sus opiniones respecto al trabajo, por ello el trabajador se siente con

autonomía necesaria para afrontar decisiones que le competen, por ello trabaja más confiado y tranquilo. Todo esto genera un ambiente de trabajo agradable. Sin embargo, los tramites documentarios y administrativos son poco agiles y esto muchas veces dificulta las funciones de los involucrados; Séptima. Los trabajadores de SANDVIK, están acostumbrados al cambio, por ello la mayoría tiene la disposición para afrontarlos, ya que entienden que el cambio siempre es necesario para mejorar, crecer y lograr las metas establecidas. Por ello, les resulta sencillo aprender nuevas prácticas siempre y cuando la empresa esté involucrada comunicando cada cambio o mejora que se establezca y se comprometa a hacerle el seguimiento debido.

- b)** En la investigación realizada por **Castillo Fernández & Jhojan Pier** con el titulo Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas, 2016. Con el objetivo general: Determinar la relación del clima organizacional y la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Empresa Municipal de Servicios Eléctricos Utcubamba S.A.C (Emseu), Bagua Grande, Amazonas, 2016. Llega a las conclusiones: que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Empresa Municipal de Servicios Eléctricos Utcubamba S.A.C 2016. De los 54 colaboradores

investigados, el 40.7% considera que el Clima Organizacional es Promedio, seguido de ello el 29.6% de colaboradores considera que el clima organizacional es bajo y también alto. De igual manera la Satisfacción Laboral refleja un 40.7% como indicador de nivel medio, seguido de ello se refleja un 29.6% de satisfacción laboral bajo y alto. Para ambos constructos se tiene una tendencia similar baja y alta, así que los resultados están en un nivel medio y se debería de considerar realizar mejoras para minimizar los niveles bajos de dichos indicadores.

- c) **Iglesias Arévalo**, en su tesis “Clima organizacional y su relación con el desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016” Perú (2016). Llega a las conclusiones siguientes: comprobó la Hipótesis General de la investigación la cual planteaba que, a medida que mejora el clima organizacional, se incrementa positivamente el nivel de desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.58 la cual resultó positiva y significativa a nivel  $p: 0.01$ ; comprobó la Hipótesis Específica 1 de la investigación la cual planteaba que, a medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.45 la cual resultó positiva y significativa a nivel

p: 0.01; comprobó la Hipótesis Específica 2 de la investigación la cual planteaba que a medida que mejora la administración del talento humano se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.62 la cual resultó positiva y significativa a nivel p: 0.01; comprobó la Hipótesis Específica 3 de la investigación la cual planteaba que a medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos se incrementa positivamente el desarrollo administrativo en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.36 la cual resultó positiva y significativa a nivel p: 0.01; comprobó la Hipótesis Específica 4 de la investigación la cual planteaba que a medida que mejora la apertura a los cambios tecnológicos se incrementa positivamente el bienestar institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016. La Correlación Producto Momento de Pearson encontrada fue de 0.54 la cual resultó positiva y significativa a nivel p: 0.01; La ACMP requiere optimizar su clima organizacional para mantener las condiciones que aseguren su desarrollo. Resulta importante considerar acciones que tengan incidencia en las dimensiones que involucran el presente trabajo: Administración del Talento Humano, Apertura a los cambios

tecnológicos, Desarrollo Administrativo, Bienestar Institucional y, sus respectivos indicadores.

- d) Por su parte **Huaytalla & Pariona** en su investigación “Gestión empresarial y crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Ayacucho”, Ayacucho (2014). Con el objetivo: Determinar el efecto de la gestión empresarial en el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito de Santa María Magdalena y San Cristóbal de la ciudad Ayacucho, 2005-201 O. En la contrastación y comprobación de la primera hipótesis específica rechazan la hipótesis nula y aceptan que la gestión del factor humano influye positivamente en las CAC. A través de los profesionales principalmente, contrastando la hipótesis planteada, la cual se representa en valores monetarios, que alcanza un promedio de S/ 55'980,655 nuevos soles, seguido por la gestión por parte de los bachilleres que en promedio alcanzan SI 36'255, 994 nuevos soles, los técnicos alcanzan un promedio de S/27'037 ,838 nuevos soles; en la segunda hipótesis específica rechazan la hipótesis nula y aceptan que la gestión en tecnología crediticia afecta positivamente en los ingresos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, a través de la sistematización por los software financieros y los software moderno principalmente, las cuales se representa en valores monetarios que en promedio es S/. 7'837,742 nuevos soles, seguido por la gestión moderna SI. 7 millones de



nuevos soles y por la gestión tradicional es S/. 4 millones de nuevos soles; en cuanto a la tercera hipótesis específica rechazan la hipótesis nula y aceptan que las estrategias de publicidad influyen positivamente en las captaciones, de manera importante con los tres elementos de publicidad: radio, televisión y trípticos, las cuales las podemos representar monetariamente a través de los resultados estimados; la publicidad a través de la radio en promedio alcanzó S/. 18 millones de nuevos soles, seguido por publicidad a través de televisión S/. 13 millones de nuevos soles y por tríptico S/. 1 o millones de nuevos soles, entonces la radio es una de las estrategias de publicidad que permite llegar a mayores agentes económicos superavitarios de recursos financieros; finalmente, en cuanto a la hipótesis general rechazan la hipótesis nula y aceptan que la gestión empresarial influye positivamente en el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito Santa María Magdalena y de San Cristóbal de Huamanga, a través del uso del factor humano, tecnología crediticia y estrategia de publicidad, la cual muestra un resultado de 73,1% como eficiente gestión empresarial tanto en factor humano, tecnología crediticia y la estrategia de promoción, que ha permitido crecer de manera sostenida el mercado financiero a través de la administración, colocación y captación de los recursos financieros en la ciudad de Ayacucho periodo 2005-2010.

e) También **Higuera** (2011) en su investigación “Del manejo de personal a la dirección de personas” llega a las conclusiones siguientes: la dirección de personas, tanto en la literatura administrativa como en la práctica, se ha encerrado en maximizar las técnicas utilizadas para realizar los procedimientos de reclutamiento, los instrumentos de selección, los procesos de formación, capacitación, evaluación, retribución y remuneración, los programas de incentivos, la organización del trabajo y el establecimiento de perfiles, así como el diseño de puestos de trabajo y su correspondiente táctica de formalización, por mencionar algunas técnicas administrativas referidas a la gestión de recursos humanos y a la organización de las empresas. Basta preguntar a algunos profesionales encargados del área de gestión humana en una organización sobre sus funciones desempeñadas, para encontrar evidencia empírica de tal encierro; a las técnicas parecen olvidar que los miembros de una organización siguen siendo seres humanos, seres en sociedad, y que cuando un ser humano viene al mundo llega con una impronta dada por su capacidad de acceder al lenguaje, pero necesita de los otros para ser persona. Se desconoce que este ser está inscrito, a través de su nombre y la cultura, en un mundo particular, en un linaje, en una simbología. Una organización como colectivo humano debe preocuparse no solo por moldear a los trabajadores con los programas de formación y capacitación, sino por el trabajo, como

acto humano que es, pues de lo contrario se corre el riesgo de que los empleados pierdan el amor hacia él. La dirección de personas requiere la interdisciplinariedad para hacer confluir varios puntos de vista sobre un mismo asunto: los actos de trabajo. Porque aisladamente es más difícil ver la totalidad. Solo se ve un aspecto del problema y, lamentablemente, en el mundo de los negocios se cree que dirigir está al alcance de todos y que basta usar métodos y técnicas para hacerlo; Puede decirse, con Dufour, que la empresa (y algunos dirigentes) han sido los artesanos de sus propias dificultades por su tendencia a la eficacia, y si además, se limita la dialéctica dentro de las organizaciones, estas podrían ser un gran No a la persona, porque algunos directivos olvidan, o probablemente desconocen, que sin el medio, sin los otros; la persona-trabajador no puede constituir y actualizar su yo (Dufour, 1995, p. 51). Para encontrar su identidad, para lograr su unicidad, cada persona necesita a los otros. Solos es imposible ser. Solos ni siquiera aprenderíamos a hablar; Para lograr los objetivos organizacionales y comprender a su vez la dimensión humana en la empresa, la dirección necesita una mirada interdisciplinaria. Se requiere ir más allá del interés en maximizar las técnicas utilizadas para la administración de personal y no olvidar que los trabajadores siguen siendo seres sociales, aun después de su ingreso en la organización.

## **2.2. BASES TEORICAS – CIENTIFICAS RELACIONADAS CON EL TEMA**

### **2.2.1. DIRECCIÓN DE PERSONAS**

De acuerdo a Ruiz (2012), La dirección<sup>1</sup> es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

Según Daft (2004) "la dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados de la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito"

---

<sup>1</sup> Dirección, es el proceso mediante la cual los gestores influyen sobre los empleados para lograr los objetivos.

Koontz y Wehrich (2007) señalan "para la función administrativa de dirección, varios principios o guías pueden resumirse de la siguiente manera:

- 1. Principio de la Armonía de los Objetivos.** A mayor armonía establecida por los administradores entre los objetivos personales de los individuos y las metas de la empresa, mayores serán la eficacia y la eficiencia de la organización.
- 2. Principio de la Motivación.** Puesto que la motivación no es un simple asunto de causa efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores una estructura de recompensas, la contemplen desde el punto de vista situacional y de contingencia, y la integren al sistema total de la administración, más efectivo será un programa de motivación.
- 3. Principio del Liderazgo.** Puesto que la gente tiende seguir a aquellos que, desde su punto de vista, le ofrecen los medios para satisfacer sus objetivos personales, habrá una mayor comprensión por parte de los administradores sobre aquello que motiva a los subordinados y la forma en que estos motivadores operan; y entre más reflejen esta comprensión al llevarse a cabo sus acciones administrativas, mayor probabilidad habrá de que sean efectivos como líderes.

4. **Principio de la claridad en la comunicación.** La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en una forma que puedan ser entendidos por el receptor. La responsabilidad del emisor consiste en formular el mensaje para que sea comprensible al receptor.
5. **Principio de la integridad en la comunicación.** Entre mayor sea la integridad y congruencia de los mensajes escritos, orales o no verbales, así como la credibilidad moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.
6. **Principio del uso complementario de la organización informal.** la comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación propios de la organización formal."

Burt K. Scanlan (1988) considera a dirección, en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Joel J. Lerner y H.A. Baker (1975) respecto a dirección, consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Para Urcola (2010) dirigir es hacer que otros coordinen sus esfuerzos, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislado no serían posibles. Entonces dirigir es obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Urcola (2010), refiere que las personas son el activo más valioso de las organizaciones, el patrimonio más importante, sin embargo las personas son el activo más prescindible, el factor al que menos atención prestamos.

Sin personas adecuadamente dirigidas y comprometidas los resultados serían muy escasos (Urcola, 2010).

El mismo Urcola (2010) establece que las claves que determinan el éxito empresarial están cada vez más centradas en:

- a)** La rapidez y el acierto en los procesos innovadores
- b)** La capacidad de relación con los clientes que permitan anticipar y satisfacer sus necesidades.
- c)** La adecuada orientación hacia los objetivos claros
- d)** La capacidad y preparación de las personas
- e)** El compromiso con los objetivos.

Son las personas que con su capacidad, habilidades, destrezas usan adecuadamente los recursos y permiten lograr los objetivos.

Por eso es importante dirigir adecuadamente a las personas para orientarles y alcanzar los objetivos propuestos.

Urcola (2010), sostiene que dirigir adecuadamente a personas, es una necesidad, para:

- a) Sacar el máximo rendimiento de las personas.
- b) Retener y fidelizar a los mejores colaboradores
- c) Obtener y mejorar los resultados.

Finaliza el autor Urcola (2010), que dirigir personas es una profesión que debe ser desarrollada con arte y responsabilidad.

#### **2.2.1.1 HABILIDADES DIRECTIVAS**

La Real Academia Española define a habilidad como capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo.

Guthie Knapp (2007) señala con relación al término habilidad: Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje,



capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de pérdida de tiempo y economía y con el máximo de seguridad (citado en Luis, s.f.).

La palabra *directiva* es un derivado de los términos *directivo* y *dirección*. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización (Luis, s.f.).

Las *habilidades directivas* son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa (Luis, s.f.).

#### **2.2.1.2 COMPETENCIAS**

Respecto a *competencia*, la Real Academia Española, señala, que es la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

#### **2.2.1.3 CALIDAD DE LA DIRECCIÓN**

Para la Real Academia Española, *calidad*, es el conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Robert B. Buchele (2007) define la dirección como la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logran sus subordinados los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. (citado en Luis, s.f.).

Calidad de la dirección, viene a ser el conjunto de acciones que desarrollan los trabajadores orientadas al logro de los objetivos.

### **2.2.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Según Argyris, Chris (citado en Torcat, 2003), el corazón de Desarrollo Organizacional es lo concerniente a vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar las organizaciones a través de técnicas y recursos humano.

Para Beckhard el desarrollo organizacional, es un esfuerzo planificado de toda la organización, organizado y manejado desde el nivel más alto de la organización, a través de intervenciones deliberadas en los “procesos” organizacionales, utilizando conocimientos de la ciencia del comportamiento (citado en Torcat, 2003).

De acuerdo a Broadly desarrollo organizacional es el esfuerzo para mejorar la efectividad organizacional a largo plazo, planeando

aplicaciones sistemáticas del conocimiento y técnicas de la ciencia del comportamiento, con la colaboración de consultores entrenados (citado en Torcat, 2003).

De acuerdo a Burke y Hornstein citado en Torcat (2003), es un proceso planeado cambio-cambio de la cultura de una organización que elude la investigación de los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planificación y comunicación). Es un proceso que continuamente examina normas, planificando y ejecutando intervenciones sociales para alterar los que sean disfuncionales.

Al respecto Chiavenato (2009), sostiene que es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Glueck, W. desarrollo organizacional hace énfasis en la integración de los factores estructurales con los recursos humanos (citado en Torcat, 2003).

Hernández, S. considera que es el esfuerzo de cambio planeado dirigido a mejorar la salud y eficiencia organizacional por medio de intervenciones planeadas (citado en Torcat, 2003).

Hornstein & Harvey, el desarrollo organizacional focaliza las normas sociales de cambios y valores como medida primaria del cambio social. El proceso de Desarrollo Organizacional puede ser definido como la creación de una cultura donde interinstitucionalice el uso de varias tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio interpersonal, comportamiento de grupos e intergrupos, especialmente aquellos comportamientos relacionados con la toma de decisiones, comunicación y planificación organizacional (citado en Torcat, 2003).

A criterio de Chiavenato (2009), existen tres variables independientes que requieren ser comprendidas en las organizaciones para el logro de los objetivos planteados, las cuales son la base para el desarrollo organizacional: el sistema organizacional, el nivel grupal y el nivel individual.

- a) El sistema organizacional:** Se refiere a la totalidad de la organización, esta se mira y se comprende como un todo conformado por componentes como cultura organizacional, diseño, procesos de trabajo, normativas, entre otros. Se parte de que el todo es diferente a cada una de las partes y estas, en conjunto, asumen un comportamiento distinto según las interacciones y propósitos planteados.
- b) Nivel grupal:** Alude a conductas manifiestas a nivel grupal, mediante el trabajo en equipo, el cual es diferente al comportamiento individual. El grupo tiene una serie de actitudes que conforman una sinergia particular, que determinan el desempeño organizacional de manera positiva o negativa, esta fuerza es un elemento estratégico a considerar por el liderazgo, quienes además de conocerlas deben comprenderlas y saber conducirlas según los propósitos de la organización y en consecuencia con su misión y visión.
- c) Nivel individual:** Plantea las características personales de cada individuo tales como sus competencias, formación académica, historia, actitudes, valores, personalidad, percepción, entre otras. Desde el momento que las personas ingresan a una organización tienen un grado de influencia según estas características propias y, a su vez, la organización también influye sobre ellas. Es transcendental un conocimiento acertado sobre los potenciales de cada individuo y sus comportamientos ante la organización, de

manera que la organización sepa conducir a sus integrantes con solidez y pertinencia, para así ofrecer respuestas organizacionales competentes, según el escenario social al cual se debe la organización.

#### **2.2.2.1. NORMAS**

Conforme a la Constitución Política del Perú de 1993, el Artículo 2° establece que toda persona tiene derecho a asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley. No pueden ser disueltas por Resolución Administrativa. También precisa que participan en forma individual o asociada, en la vida política, económica social y cultural de la nación.

El Código Civil Peruano, en su Artículo 80° señala la asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas o de ambos, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.

Cuenta con un estatuto, en la cual se expresa: la denominación, duración y domicilio; los fines; el capital social; se establece los órganos de decisión; así mismo los requisitos para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros; también quedan establecidos los

derechos y los deberes de los asociados; y, la forma de disolución y liquidación de la asociación.

La ley General de Cooperativas aprobado mediante Decreto Supremo Nro 074-90-TR, declara de utilidad pública la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social.

La misma Ley General de Cooperativas, precisa que toda organización cooperativa se constituye sin propósito de lucro y ayuda mutua entre sus miembros. En cuanto a la dirección, administración y control de la cooperativa, esta a cargo de la asamblea general, consejo de administración y el consejo de vigilancia.

También la Ley citada rige para las cooperativas de ahorro y crédito.

Asimismo la Ley de Sociedad Nro 26887, resulta de aplicación supletoria conforme lo dispone la Ley General de Cooperativas.

El Decreto Ley Nro 26091, establece que la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, esta facultada para:

- ✓ Disponer que las Cooperativas adopten medidas para ser solventes, variando su estructura financiera y reorganizar su administración.
- ✓ Solicitar la información que solicite.
- ✓ Efectuar auditoria externa
- ✓ Constituir un fondo de contingencia para el apoyo financiero a las cooperativas.

La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito es supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros.

Conforme lo dispone la Ley General de Cooperativas — Decreto Supremo 074-90-TR. Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas con las modificaciones dispuestas por Decretos Legislativos Nos. 141 y 592, tienen los siguientes principios:

- ✓ Libre adhesión y retiro voluntario
- ✓ Control democrático
- ✓ Limitación del interés máximo que pudiera reconocerse a las aportaciones de los socios
- ✓ Distribución de los excedentes en función de la participación de los socios en el trabajo común o en proporción a sus operaciones con la cooperativa
- ✓ Fomento de la educación cooperativa



- ✓ Participación en el proceso de permanente integración
- ✓ Irrepartibilidad de la Reserva Cooperativa

La Ley Nro 29683, definió al acto cooperativo, como aquel acto interno realizado entre la cooperativa y sus socios en cumplimiento del objeto social y que carece de finalidad lucrativa. Los actos cooperativos son actos propios de un mandato con representación conferido por los socios a la cooperativa con el fin que ésta los represente en el mercado. También precisa que las cooperativas están inafectas al Impuesto General a las Ventas, como también inafectas al Impuesto a la renta por los ingresos netos provenientes de las operaciones que realicen con sus socios.

Conforme a la Ley de Cooperativas, el D.S. Nro 074-90-TR, precisa, el socio tiene los siguientes derechos y obligaciones:

- ✓ Participar en las asambleas generales con voz y voto.
- ✓ Derecho de elegir y ser elegido para ocupar cargos directivos en la cooperativa.
- ✓ Derecho a percibir un interés por las aportaciones que haya fijado la cooperativa.
- ✓ Derecho a la devolución del excedente.
- ✓ Derecho a estar debidamente informado sobre la marcha administrativa, económica y financiera de la cooperativa.

- ✓ Efectuar su aportación de capital conforme lo establece el estatuto.
- ✓ Cumplir con la Ley General de Cooperativas, otras normas relacionadas al movimiento cooperativo y con lo establecido en el estatuto, reglamentos y acuerdos de los órganos de la cooperativa.

#### **2.2.2.2. ESTRUCTURA**

Al respecto Hall (1996) considera a la estructura organizacional como el arreglo de las partes de la organización (citado en García, 2013).

Estas partes incluyen restricciones de admisión a la organización, reglas y procedimientos, mismas que a su vez tienen diferentes grados de complejidad, de formalización y de centralización. La complejidad está en función de la necesidad de diferenciación entre puestos y procesos, que es específico de cada empresa. (Hall, 1996) La formalización, sigue diciendo Hall (1996) dependerá, inversamente, del grado de discrecionalidad que tenga la empresa para su operación normal; a mayor discrecionalidad, menor formalización. Esto tiene que ver directamente con los manuales de operación. La centralización está en función del poder de decisión y de la distribución del mismo (Hall, 1996) y tiene que ver con el control sobre la organización (citado en García, 2013).

La estructura refleje una interrelación dinámica que no es otra cosa que el proceso de comunicación propiamente dicho. A este proceso Hall le adjudica una gran importancia dentro de la organización; “Las organizaciones son sistemas de procesamiento de información”. Hall, 1996 (citado en García, 2013).

Toda organización necesita una estructura. Ésta puede ser formal o informal. Puede ser resultado de la costumbre o producto de un proceso de planeación y de aplicación de los principios administrativos. Si una empresa no cuenta con estructura, no puede operar (García, 2013).

### **2.2.2.3. CAPACIDAD EMPRESARIAL**

De acuerdo a Ulloa (2013), La capacidad empresarial puede definirse como el proceso de utilizar la iniciativa privada para transformar el concepto de empresa en una nueva compañía, o para ampliar y diversificar un negocio o una empresa existentes que tienen un elevado potencial de crecimiento. Los empresarios buscan una innovación para aprovechar una oportunidad y movilizar capital y aptitudes de gestión, y asumen riesgos calculados al abrir mercados para nuevos productos, procesos y servicios.

Centeno (2015), define a la capacidad empresarial, al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, bien como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales.

La misma autora establece, las herramientas de inteligencia se basan en la utilización de un sistema de información de inteligencia que se forma con distintos datos extraídos de los datos de producción, con información relacionada con la empresa o sus ámbitos y con datos económicos. Mediante las herramientas y técnicas ELT (extraer, cargar y transformar), o actualmente ETL (extraer, transformar y cargar) se extraen los datos de distintas fuentes, se depuran y preparan (homogeneización de los datos) para luego cargarlos en un almacén de datos.

Se denomina capacidad empresarial, inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI (del inglés business intelligence) al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa (Centeno 2015).

Según Moreno (citado en Vílchez, 2014), están son las características que describen la capacidad empresarial.

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Apoyo social familiar	Referido al apoyo emocional que el individuo posee del entorno familiar que le ayudara a enfrentar los problemas que se le presenten
Control interno	Capacidad de un individuo de percibir que sus metas y posibilidades a futuro dependen tanto de sus acciones como de sus actitudes, es el grado en el cual se posee control sobre los acontecimientos
Creatividad e Innovación	Como modo de ocupar la inteligencia para ver la realidad superando bloqueos individuales y ofreciendo respuestas personales diversas
Auto-eficacia	Creencia en la propia habilidad para obtener e implementar los recursos, habilidades y competencias necesarias para lograr un nivel de éxito en una tarea.
Perseverancia	Constancia y resistencia a pesar de las dificultades
Motivaciones	Son las actividades que incentivan a un sujeto a comprometerse en las labores que emprende, estas determinan la existencia de una necesidad de desarrollo personal
Necesidad de logro	Relación entre la motivación de logro de una persona y los fines y objetivos que requiere alcanzar y realizar para mantener su equilibrio psicoemocional y social.
Necesidad de independencia	Poseer algo propio debido al rechazo de la dependencia hacia otros.
Capacidad de asumir riesgos	Habilidad para asumir incertidumbre, aventurarse a hacer cosas nuevas y diferentes
Responsabilidad	Compromiso en sus labores
Liderazgo y comunicación	Importante para el manejo de relaciones entre actores
Conocimientos y capacidades	Manejo de apiario en aspectos administrativos, técnicos y financieros, además del acceso y manejo de información
Negociación	Capacidad para resolver conflictos e integrar soluciones
Toma de decisiones	Proceso fundamental en el manejo de negocios
Entorno	Útil y necesario para identificar si se tienen en el establecimiento los recursos necesarios para llevar a cabo las labores que realiza.

Fuente: Moreno (2008)

La capacidad empresarial es entendida como el respeto a los principios cooperativos y a una correcta y eficiente administración de la empresa.

### **2.3. DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Acto cooperativo**, es aquel que se realiza internamente entre la cooperativa y sus socios en cumplimiento del objeto social.

**Asamblea general**, es el órgano supremo de decisión de la cooperativa.

**Capacidad empresarial**, El PNUD (1999) define a la capacidad empresarial como, el proceso de utilizar la iniciativa privada para transformar el concepto de empresa en una nueva compañía, o para ampliar y diversificar un negocio o una empresa existente que tiene un elevado potencial de crecimiento (citado en Vílchez, 2014).

**Capital social**, el capital social está integrado por las aportaciones de los socios que pueden ser: en efectivo, bienes muebles, bienes inmuebles y servicios. No se negocia en la bolsa de valores.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito**, son sociedades cooperativas que receptionan ahorros de sus socios y luego utilizan para financiar préstamos a sus miembros.

**Control democrático**, todos los socios son iguales y tiene un voto independiente del capital aportado “un hombre un voto”. Los órganos de gobierno asamblea, consejos y comités están integrados por los socios.

**Educación cooperativa**, las cooperativas desarrollan programas de educación y capacitación tanto para los socios y directivos, en técnicas de administración de empresas con la finalidad de lograr la eficiencia en la gestión.

**Irrepartibilidad de la reserva**, para cubrir pérdidas y otras contingencias la cooperativa tiene una cuenta que tiene por nombre “reserva cooperativa”. La reserva de la cooperativa no debe ser inferior al 20% del remanente anual y puede ser invertida en una cuenta en un banco.

**Interés limitado al capital**, la Ley General de Cooperativas permite que las cooperativas paguen intereses sobre el capital que aportan los socios. Al momento de retirarse el socio la cooperativa devolverá el capital más los intereses generados.

**Integración (Asociación cooperativa)**, es la agrupación de cooperativas en centrales con la finalidad de lograr mayores beneficios. Estas pueden ser del mismo o diferente tipo.

**Prestamos**, es el monto dinerario que se solicita prestado, previo a un acuerdo, para ser pagado con los intereses y gastos administrativos pactados para un periodo de tiempo específico.

**Remanente**, es el resultado de las operaciones con los socios (actos cooperativos) y se obtiene de deducir los ingresos por operaciones con socios menos los gastos.

**Retorno de excedentes**, la cooperativa no tiene fines lucrativos, a existencia de saldos, será devuelto en proporción a los servicios utilizados.

**Voluntario**, el socio decide el ingreso o salida, para lo cual no debe existir presión o imposición alguna.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. Tipo de Investigación**

El estudio de acuerdo al propósito se ha enmarcado dentro de una investigación de carácter básico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014). La investigación se encarga del objeto del estudio sin considerar una aplicación práctica, sus resultados generan nuevos productos y descubrimientos para superar los retos de la humanidad. La investigación básica busca el conocimiento de la dirección de personas y el desarrollo organizacional.



### **3.1.2. Nivel de Investigación**

El nivel de investigación fue descriptivo y correlacional. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva, tiene como objeto la descripción precisa del estudio. En cuanto a la investigación correlacional el mismo autor establece, que mide la relación entre dos o más variables.

## **3.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Método**

El método aplicado para la investigación fue Inductivo, deductivo. Según sostiene Hernández, Fernández y Baptista (2014), el método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de las premisas particulares partiendo de lo particular a lo general y el deductivo considera que la conclusión está implícita en las precisas partiendo de lo general a lo particular.

### **3.2.2. Diseño**

El diseño que se ha empleado fue transversal descriptivo, recolectando los datos en un mismo momento, para lo cual se describe las variables y posteriormente se explica la frecuencia de cada una de ellas (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

De acuerdo al siguiente esquema:

$$M = X r Y$$

Donde:

- M : Muestra de estudio
- O : Observaciones obtenidas en cada una de las variables
- X : Dirección de personas
- Y : Desarrollo organizacional
- R : Relación entre las variables de estudio

### **3.3. UNIVERSO Y MUESTRA**

#### **3.3.1. Universo del Estudio**

El universo de Estudio, es la determinación del conjunto de unidades de observación que van a ser investigadas, para la investigación se consideró a las Cooperativas que operan en la provincia de Pasco.

#### **3.3.2. Unidad de análisis**

La unidad de análisis se ha categorizado a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de Volcán 392, ubicada en el distrito de Yanacancha.

#### **3.3.3. Población de la investigación**

La población es el conjunto de todos los individuos o

elementos que cumplen con características similares. Para la investigación se ha considerado a los trabajadores de la Coopac 392.

### 3.3.4. Muestra de la Investigación

La muestra es parte de una población seleccionada. El tipo de muestreo fue probabilística sistemático y se seleccionó a los trabajadores en forma aleatoria, para lo cual se ha utilizado la formula siguientes:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

Z = Margen de confiabilidad (para el caso: 95% de confiabilidad, Z = (1.96)

E = Máximo error permisible (E = 5%)

p = Proporción de éxito 0.50 igual al 50%

q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés (1- 0.5 = 0.50) = 50%

N = Tamaño de la población (**N** = 49 trabajadores<sup>2</sup>)

Entonces **n** = 44

### **3.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

#### **3.4.1. Hipótesis General**

La dirección de personas se relaciona positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda.

392, 2018

#### **3.4.2. Hipótesis Específicas**

- a)** Las habilidades directivas se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018.
- b)** Las competencias laborales de los directivos se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018.
- c)** La calidad de dirección se relaciona positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018.

---

<sup>2</sup> Fuente: <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias> a setiembre de 2018

### 3.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

De acuerdo al tema de investigación se ha identificado las variables siguientes:

#### Hipótesis General

##### Variable X

X = Dirección de personas

##### Variable Y

Y = Desarrollo Organizacional

### 3.6. OPERALIZACION DE VARIABLES E INDICADORES

#### OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Dirección de personas	Es hacer que se ejecuten acciones para lograr los objetivos con participación de las personas.	Habilidades directivas	Liderazgo; trabajo en equipo; comunicación; Motivación; autoridad; valores; compromiso
		Competencias laborales	Iniciativa; proactividad, destrezas; logro de objetivos;
		Calidad de dirección	alto, medio, bajo
Desarrollo organizacional	Gordon Lippitt (1969) caracteriza el desarrollo organizacional, como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.	Aplicación de normas	Código ética, estatuto, RIT.
		Fortalecimiento de estructura	Asamblea de socios, plan trabajo; aprobación estados financieros;
		Capacidad empresarial	Beneficios a los socios; reposición de activos; generación de capital; nuevos mercados; rendimiento de los recursos; innovación

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

#### **3.7.1 Instrumentos**

El Instrumento, son los recursos que utiliza el investigador para recolectar los datos y resolver el problema de investigación.

Los instrumentos que se utilizó en la ejecución de la investigación fueron:

- a)** El cuestionario, y
- b)** La Guía de análisis documental

#### **3.7.2 Técnicas de Recolección de Datos**

Técnica de recolección de datos, es el conjunto de procedimientos organizados para recolectar los datos correctos que permiten medir una variable, las técnicas que se hemos utilizado fueron: las encuestas y análisis documental.

### **3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para procesar los datos primarios nos basamos en la Estadística descriptiva y probabilística, para lo cual nos hemos apoyado en el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 24.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

Se elaboró el instrumento de recolección de datos, seguidamente se aplicó el cuestionario con preguntas cerradas y agrupadas a las personas establecidas en la muestra, cumpliéndose con los objetivos establecidos en la investigación.

Las técnicas e instrumentos seleccionados en la investigación, fueron elegidos tomando en consideración el método de investigación utilizado.

## 4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación presentamos los resultados de cada variable.

**Variable: Dirección de personas**

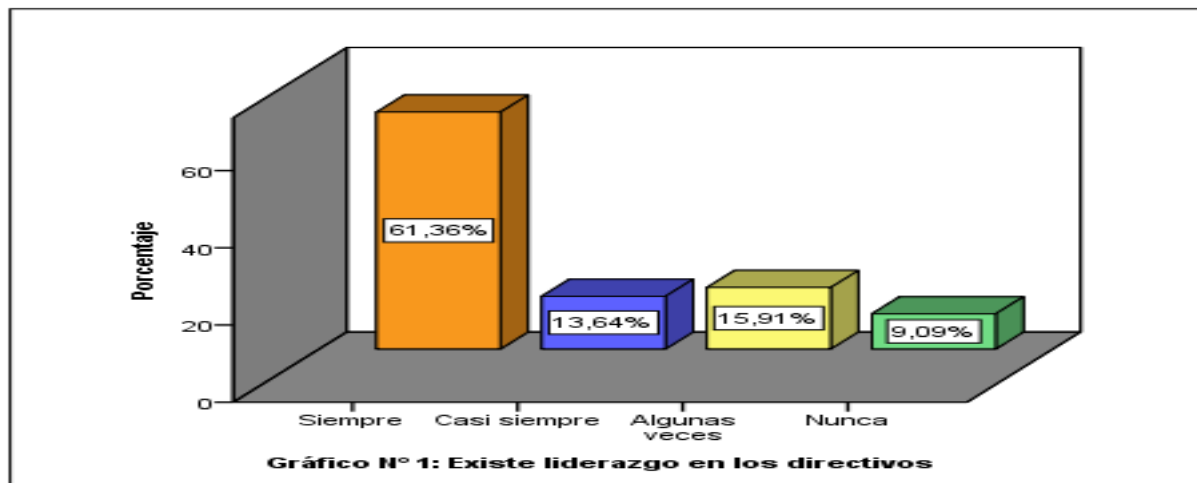
**Cuadro N° 1**

**Existe liderazgo en los directivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	27	61,4	61,4	61,4
Casi siempre	6	13,6	13,6	75,0
Algunas veces	7	15,9	15,9	90,9
Nunca	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



### **Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, existe liderazgo en los directivos, respondieron de la manera siguiente: 61% siempre, 16% algunas veces, 14% casi siempre. Afirmamos que existe influencia en los trabajadores para que trabajen con entusiasmo.



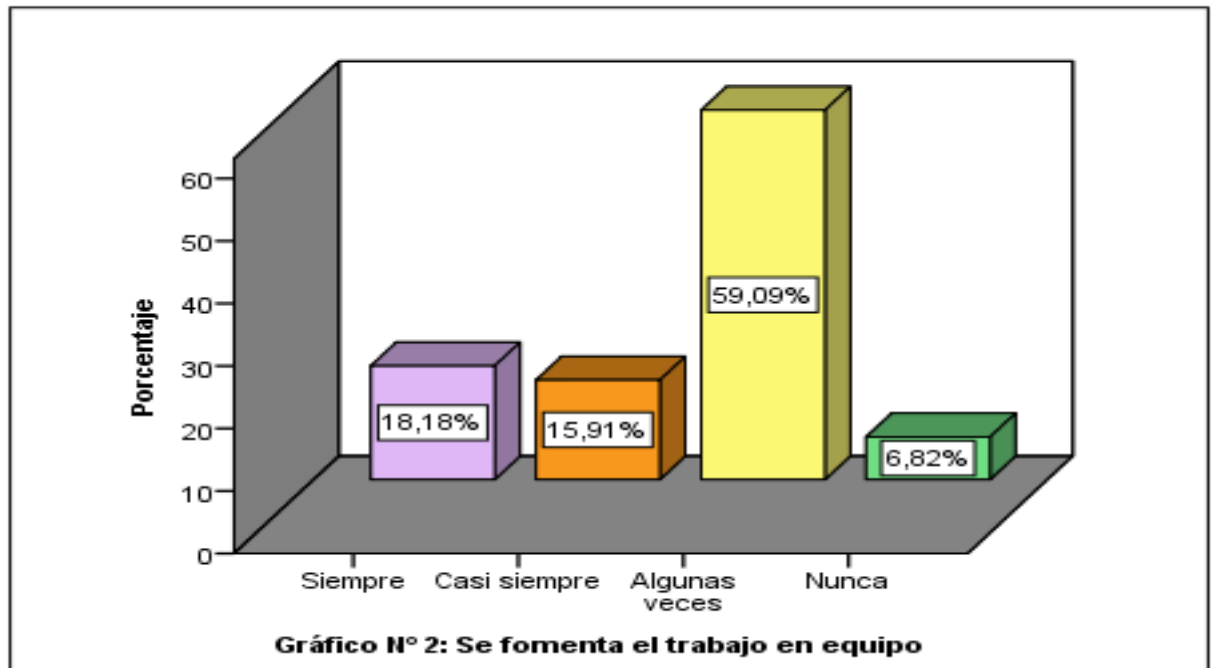
**Cuadro N° 2**

**Se fomenta el trabajo en equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	18,2	18,2	18,2
	Casi siempre	7	15,9	15,9	34,1
	Algunas veces	26	59,1	59,1	93,2
	Nunca	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, se fomenta el trabajo en equipo, respondieron de la manera siguiente: 60% algunas veces, 18% siempre, 7% nunca. Es débil el trabajo en equipo o cual imposibilita el logro de objetivos.

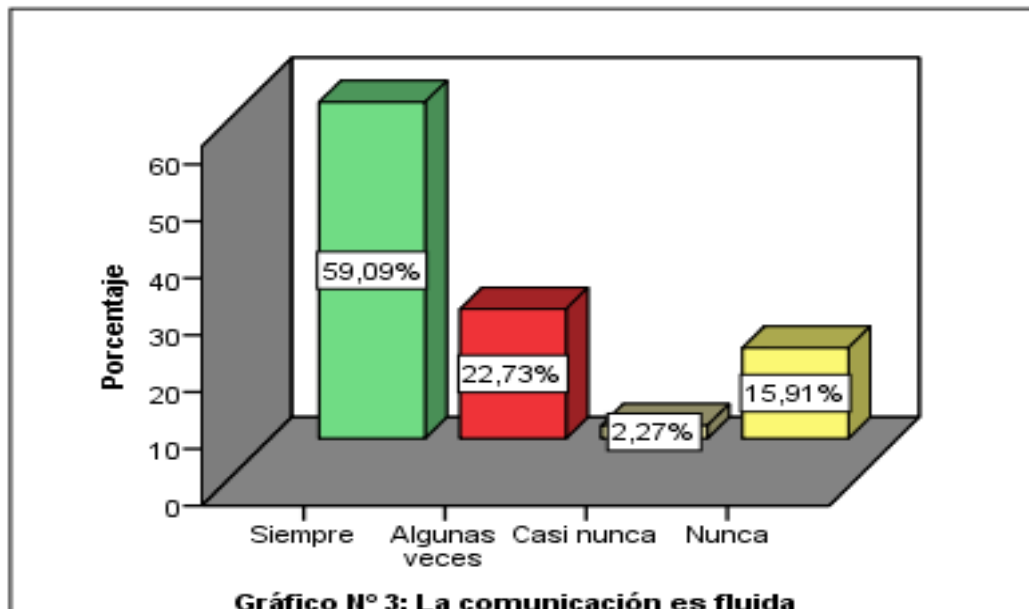
**Cuadro N° 3**

**La comunicación es fluida**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	26	59,1	59,1	59,1
	Algunas veces	10	22,7	22,7	81,8
	Casi nunca	1	2,3	2,3	84,1
	Nunca	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, la comunicación es fluida, respondieron de la manera siguiente: 59% siempre, 23% algunas veces y 16% nunca. Podemos mencionar que existe el esfuerzo de escuchar generando un mejor clima laboral.

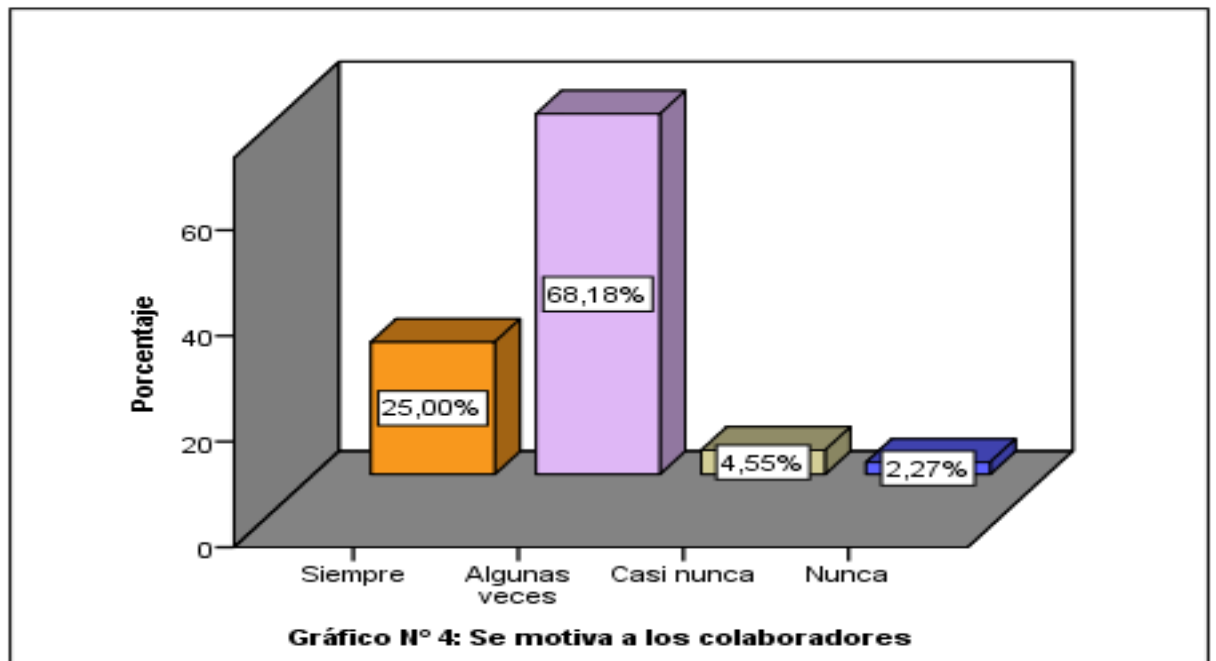
**Cuadro N° 4**

**Se motiva a los colaboradores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	25,0	25,0	25,0
	Algunas veces	30	68,2	68,2	93,2
	Casi nunca	2	4,5	4,5	97,7
	Nunca	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, se motiva a los colaboradores, respondieron de la manera siguiente: 68% algunas veces, 25% siempre, 2% nunca. Consecuentemente escasamente se está impulsando a los trabajadores para que logren los objetivos planteados.

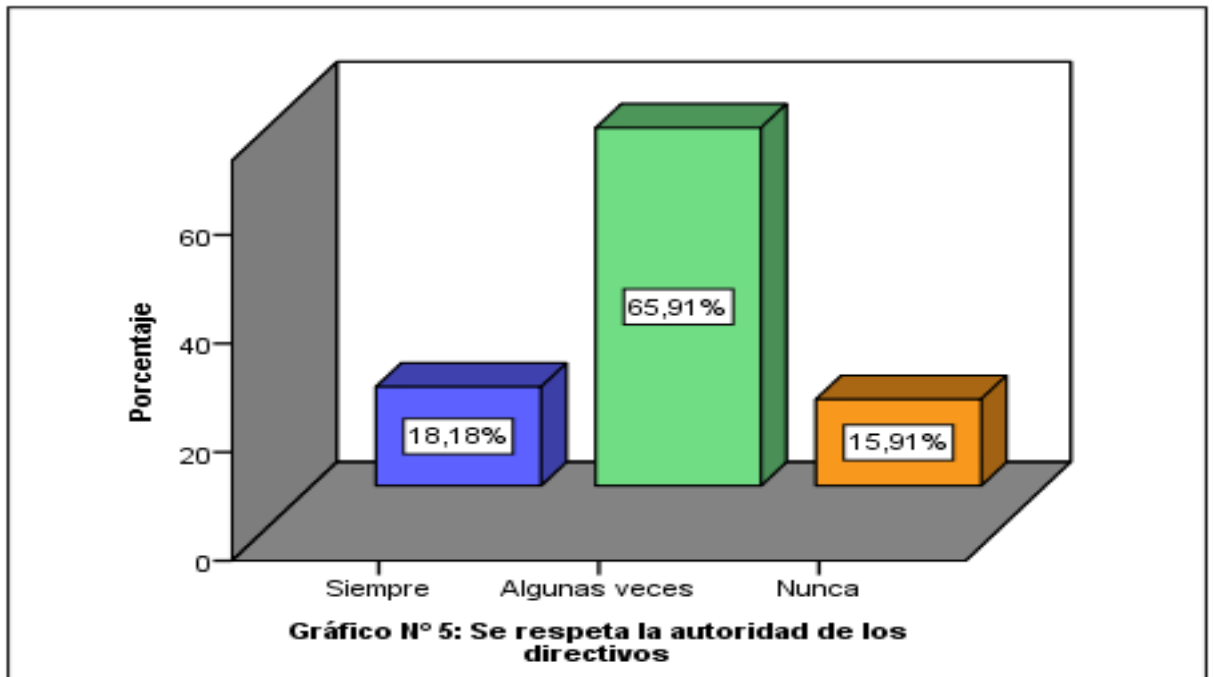
**Cuadro N° 5**

**Se respeta la autoridad de los directivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	8	18,2	18,2	18,2
Algunas veces	29	65,9	65,9	84,1
Nunca	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, se respeta la autoridad de los directivos, respondieron de la manera siguiente: 66% algunas veces, 18% siempre, 16% nunca. Implica tanto que los valores y capacidades de los directivos son escasamente considerados por los trabajadores.

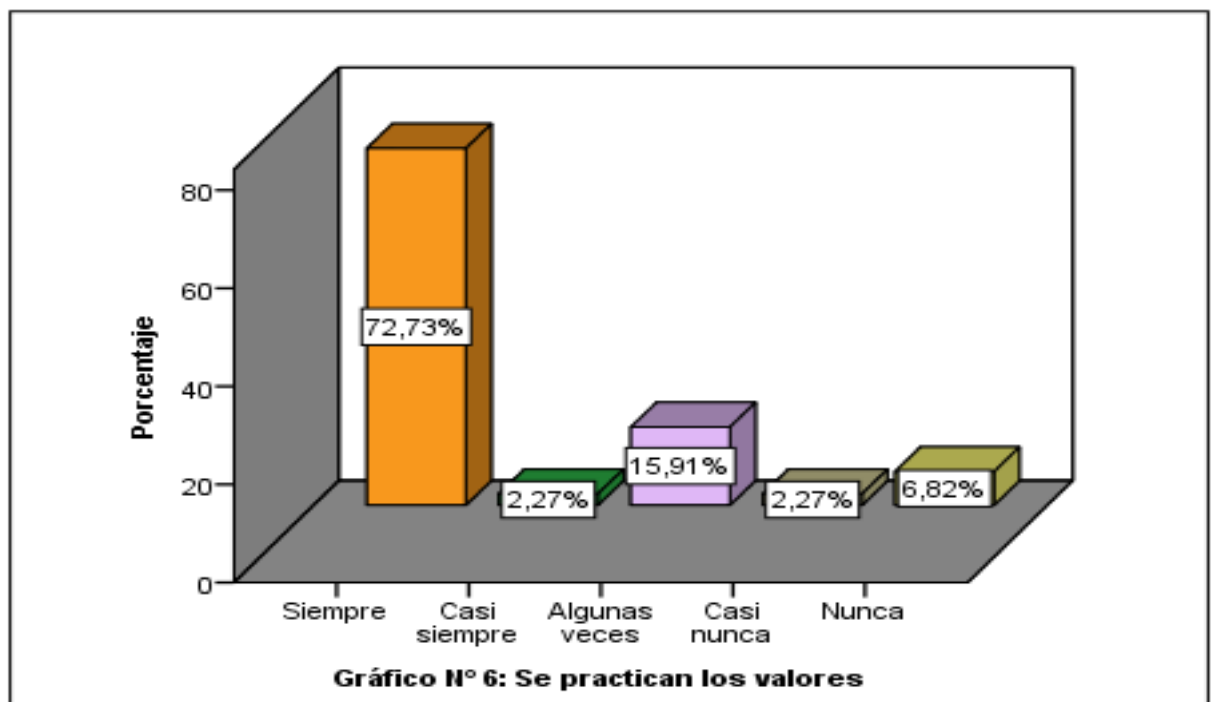
**Cuadro N° 6**

**Se practican los valores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	32	72,7	72,7	72,7
	Casi siempre	1	2,3	2,3	75,0
	Algunas veces	7	15,9	15,9	90,9
	Casi nunca	1	2,3	2,3	93,2
	Nunca	3	6,8	6,8	100,0
	Total		44	100,0	100,0

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, se practican los valores, respondieron de la manera siguiente: 73% siempre, 16% algunas veces, 7% nunca. Los trabajadores tienen la capacidad de actuar en forma correcta.

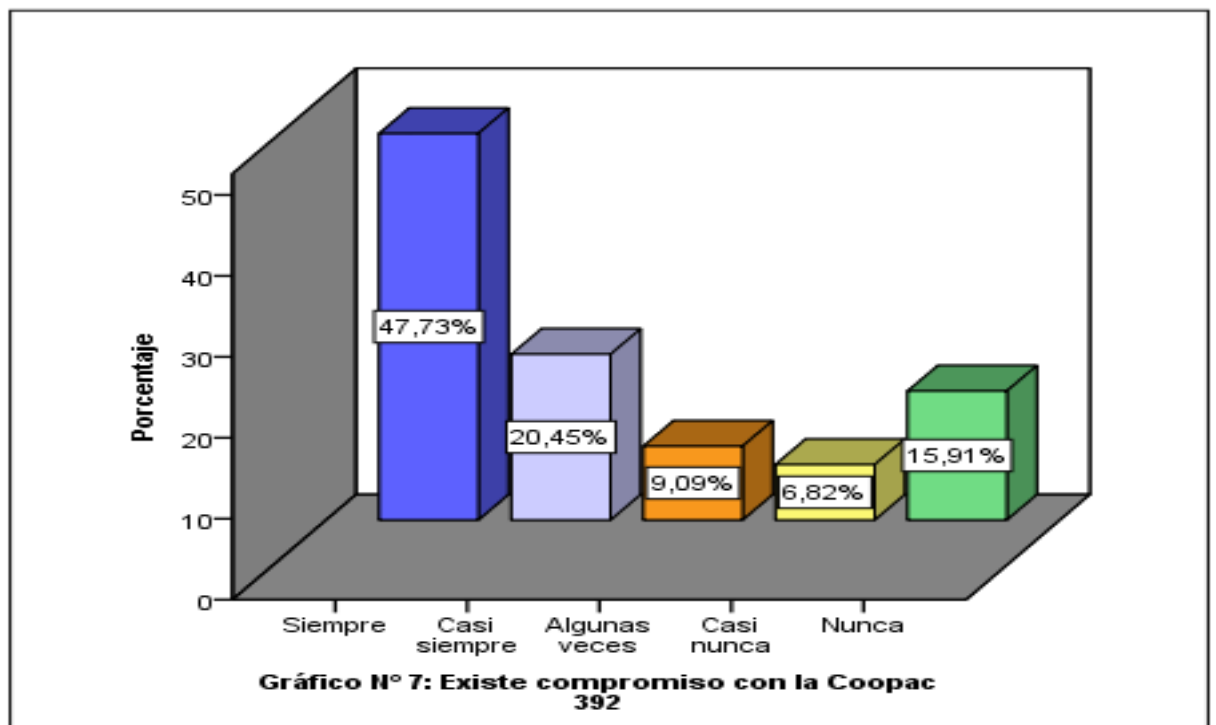
### Cuadro N° 7

#### Existe compromiso con la Coopac 392

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	21	47,7	47,7	47,7
	Casi siempre	9	20,5	20,5	68,2
	Algunas veces	4	9,1	9,1	77,3
	Casi nunca	3	6,8	6,8	84,1
	Nunca	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



#### Comentario:

Al preguntarse a los encuestados, existe compromiso con la Coopac 392, respondieron de la manera siguiente: 48% siempre, 21% casi siempre y 16% nunca. Los trabajadores mayoritariamente cumplen con sus obligaciones.

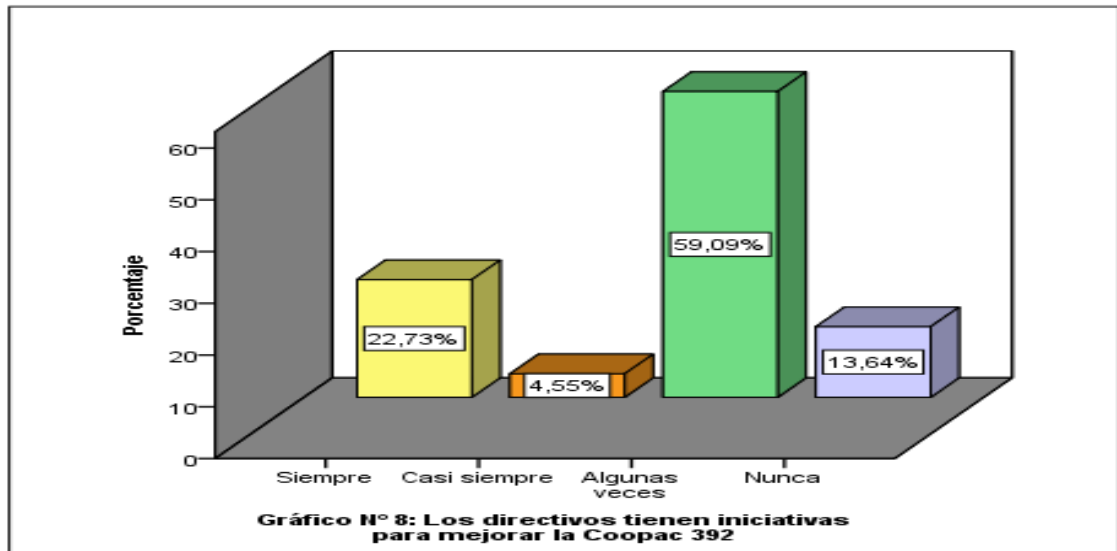
### Cuadro N° 8

Los directivos tienen iniciativas para mejorar la Coopac 392

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	22,7	22,7	22,7
Casi siempre	2	4,5	4,5	27,3
Algunas veces	26	59,1	59,1	86,4
Nunca	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



#### Comentario:

Al preguntarse a los encuestados, los directivos tienen iniciativas para mejorar la Coopac 392, respondieron de la manera siguiente: 60% algunas veces, 23% siempre y 14% nunca. Podemos mencionar que escasamente los directivos buscan soluciones a un problema.

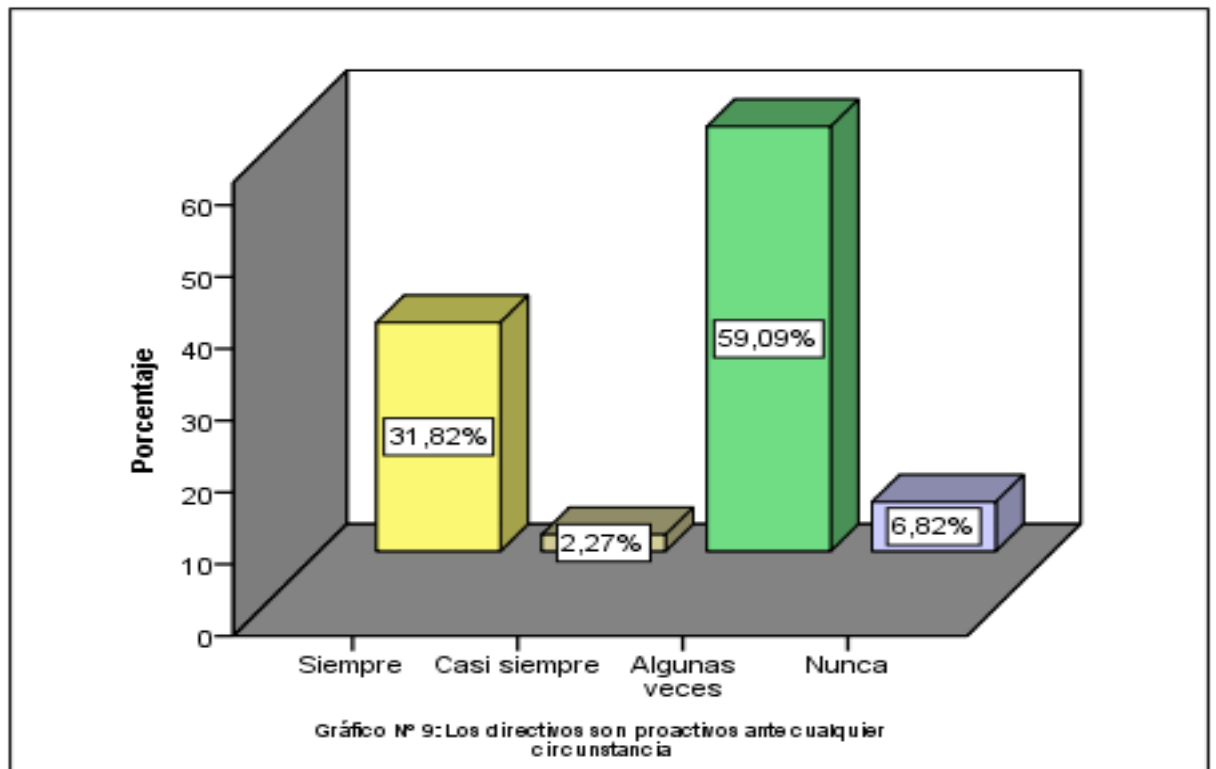
**Cuadro N° 9**

**Los directivos son proactivos ante cualquier circunstancia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	14	31,8	31,8	31,8
	Casi siempre	1	2,3	2,3	34,1
	Algunas veces	26	59,1	59,1	93,2
	Nunca	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, los directivos son proactivos ante cualquier circunstancia, respondieron de la manera siguiente: 59% algunas veces, 32% siempre y 7% nunca. Los directivos toman decisiones para iniciar proyectos.



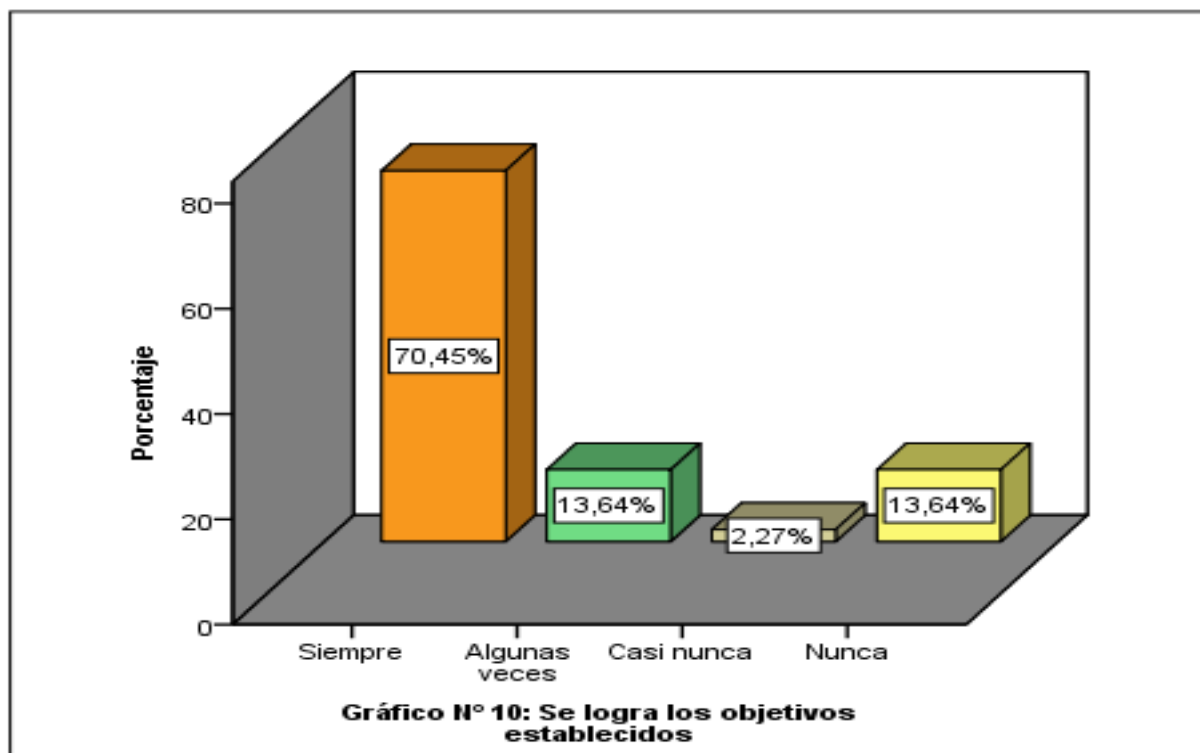
**Cuadro N° 10**

**Se logra los objetivos establecidos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	31	70,5	70,5	70,5
	Algunas veces	6	13,6	13,6	84,1
	Casi nunca	1	2,3	2,3	86,4
	Nunca	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, se logra los objetivos establecidos, respondieron de la manera siguiente: 71% siempre, 14% algunas veces y 13% nunca. Los trabajadores se esfuerzan para lograr objetivos propuestos.

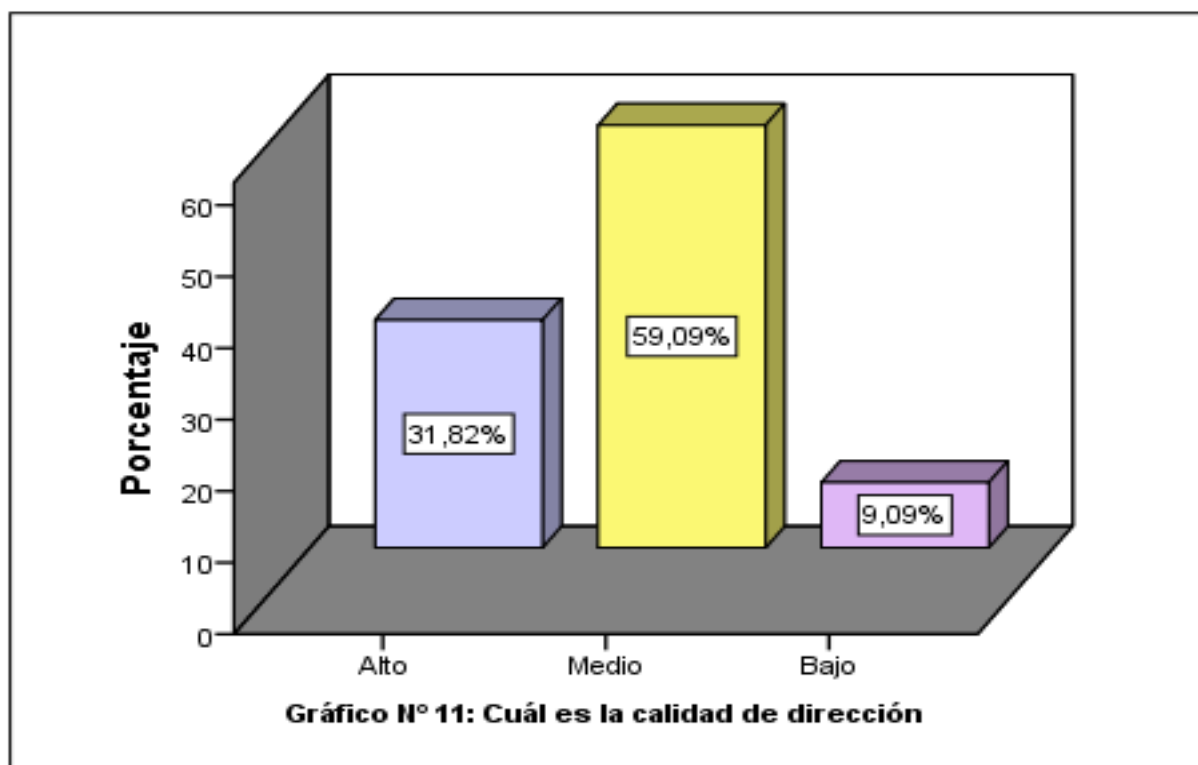
**Cuadro N° 11**

**Cuál es la calidad de dirección**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	14	31,8	31,8	31,8
	Medio	26	59,1	59,1	90,9
	Bajo	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, cuál es la calidad de dirección, respondieron de la manera siguiente: 59% medio, 32% alto y 9% bajo. La calidad de dirección es de nivel medio.

**Variable: Desarrollo organizacional**

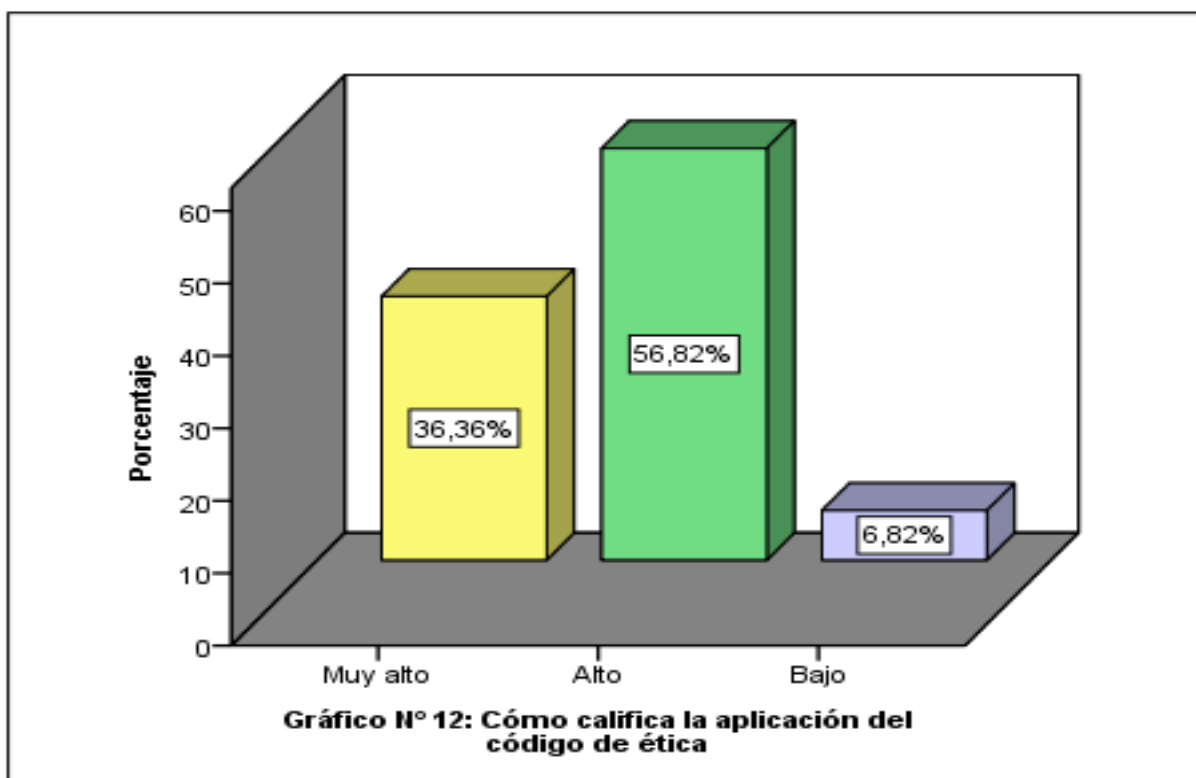
**Cuadro N° 12**

**Cómo califica la aplicación del código de ética**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	16	36,4	36,4	36,4
	Alto	25	56,8	56,8	93,2
	Bajo	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, como califica la aplicación del código de ética, respondieron de la manera siguiente: 57% alto, 37% muy alto y 7% bajo. Los trabajadores en forma mayoritaria cumplen con los principios y valores reconocidos y respetados.

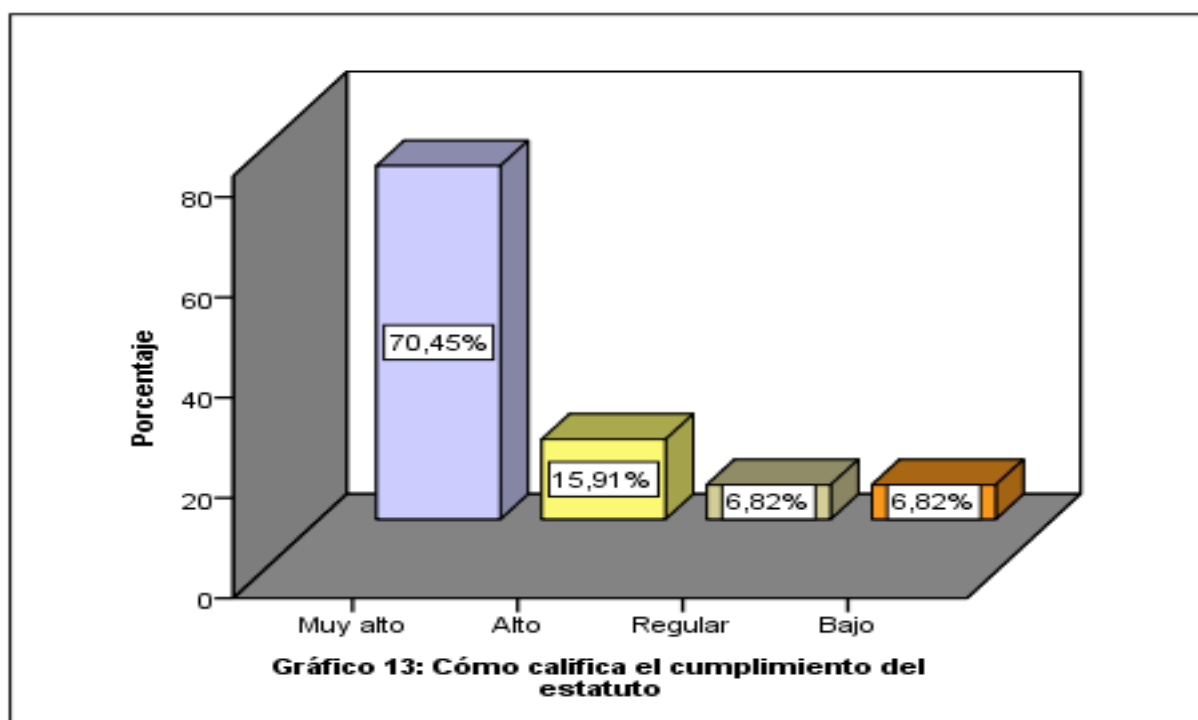
**Cuadro N° 13**

**Cómo califica el cumplimiento del estatuto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	31	70,5	70,5	70,5
	Alto	7	15,9	15,9	86,4
	Regular	3	6,8	6,8	93,2
	Bajo	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, cómo califica el cumplimiento del estatuto, respondieron de la manera siguiente: 71% muy alto, 16% alto y 7% bajo. Los trabajadores en forma mayoritaria refieren que cumplen con las normas internas establecidas en el estatuto.

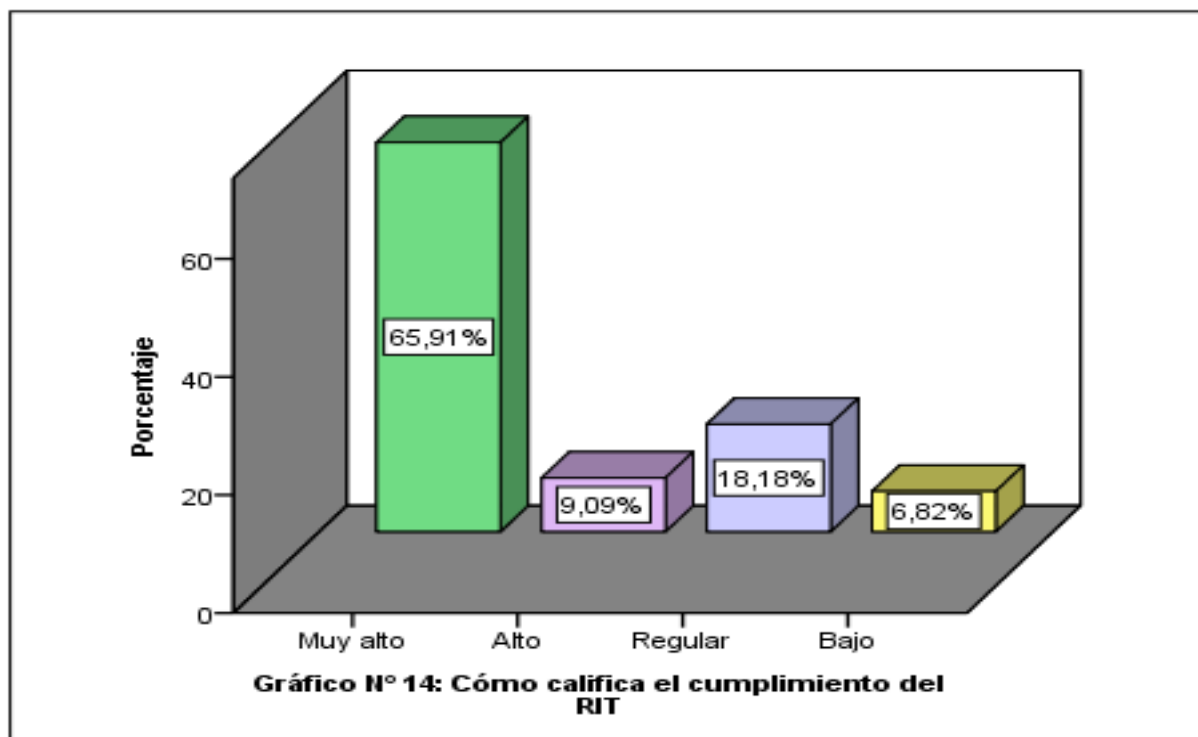
**Cuadro N° 14**

**Cómo califica el cumplimiento del RIT**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	29	65,9	65,9	65,9
	Alto	4	9,1	9,1	75,0
	Regular	8	18,2	18,2	93,2
	Bajo	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, cómo califica el cumplimiento del RIT, respondieron de la manera siguiente: 66% muy alto, 18% regular y 7% bajo. Los trabajadores en forma mayoritaria consideran que se cumple con el Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

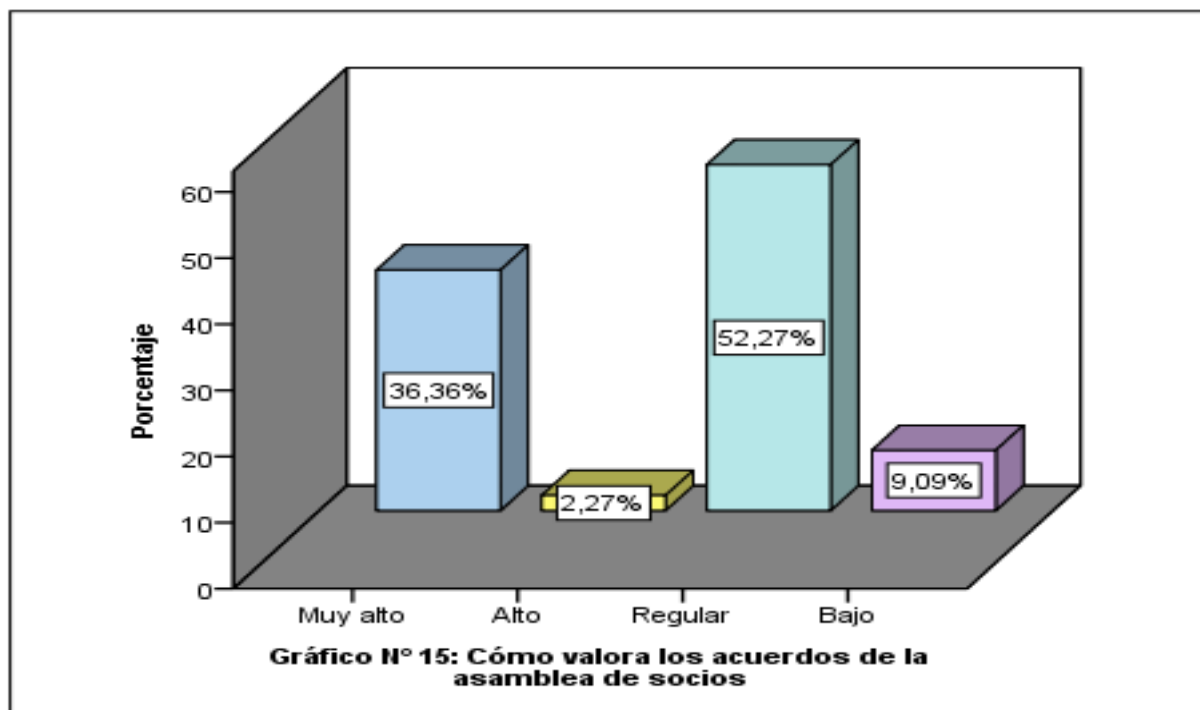
**Cuadro N° 15**

**Cómo valora los acuerdos de la asamblea de socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	16	36,4	36,4	36,4
	Alto	1	2,3	2,3	38,6
	Regular	23	52,3	52,3	90,9
	Bajo	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, cómo valora los acuerdos de la asamblea de socios, respondieron de la manera siguiente: 52% regular, 36% muy alto y 9% bajo. La manifestación de convergencia de voluntades realizada por los socios es valorada en forma regular por los trabajadores.

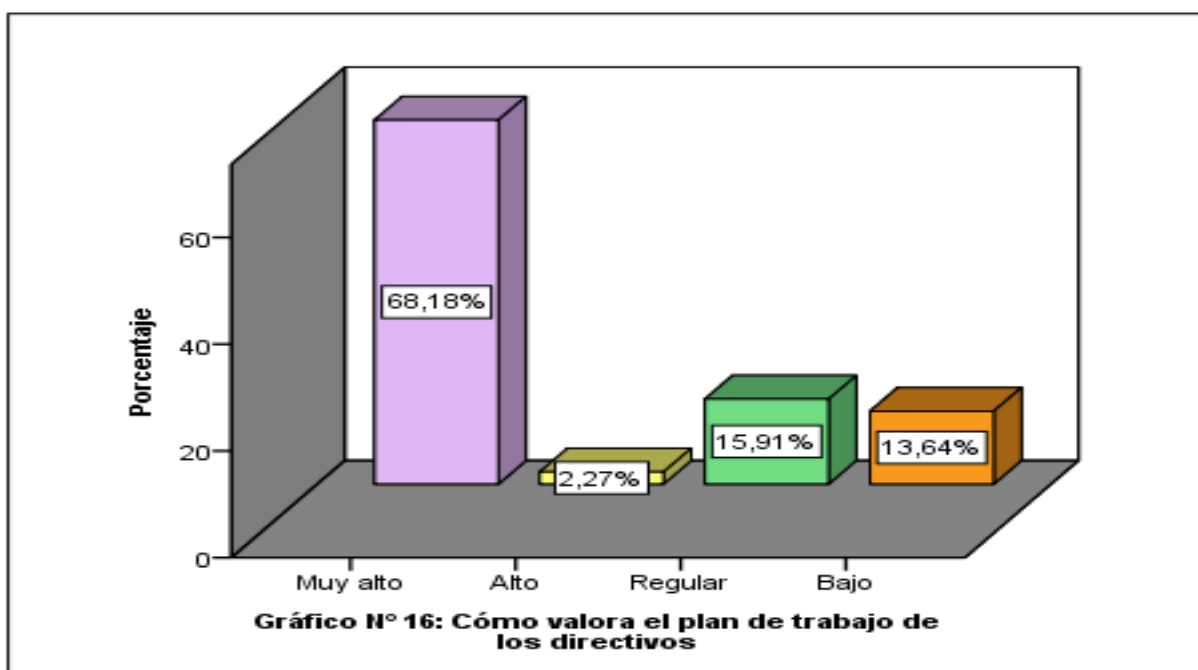
**Cuadro N° 16**

**Cómo valora el plan de trabajo de los directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	30	68,2	68,2	68,2
	Alto	1	2,3	2,3	70,5
	Regular	7	15,9	15,9	86,4
	Bajo	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, como valora el plan de trabajo de los directivos, respondieron de la manera siguiente: 68% muy alto, 16% regular y 14% bajo. El plan de trabajo es la herramienta que ordena y sintetiza información para ejecutar el conjunto de actividades, lo cual es valorado como muy alto por los trabajadores.

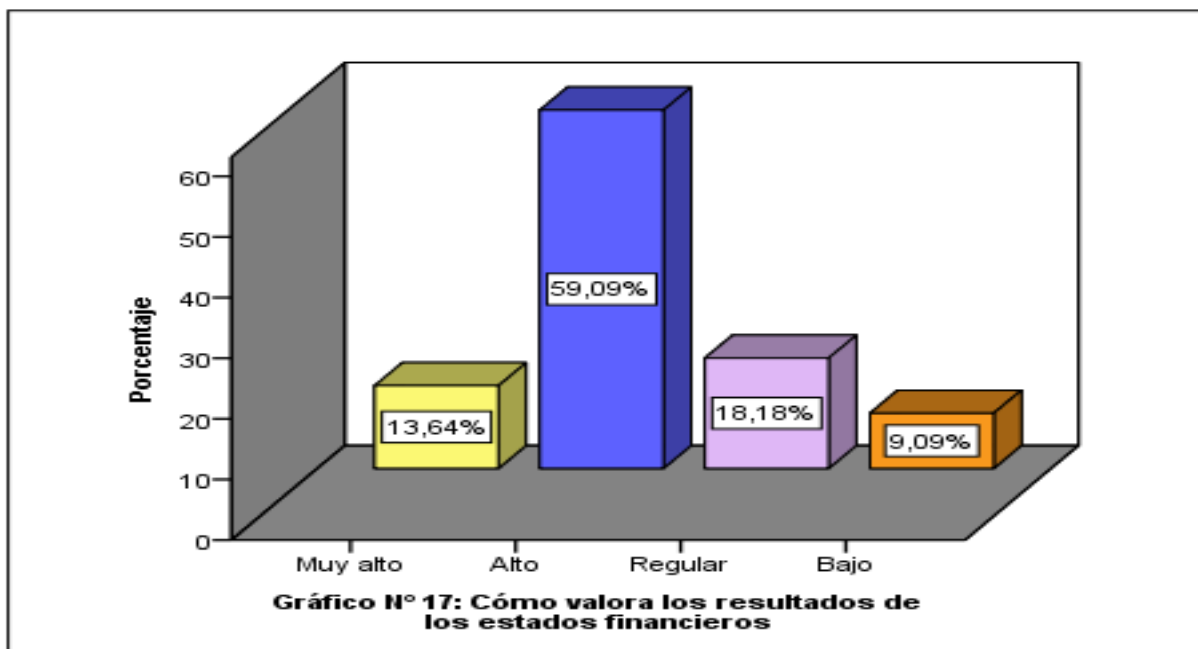
**Cuadro N° 17**

**Cómo valora los resultados de los estados financieros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	6	13,6	13,6	13,6
	Alto	26	59,1	59,1	72,7
	Regular	8	18,2	18,2	90,9
	Bajo	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, cómo valora los resultados de los estados financieros, respondieron de la manera siguiente: 59% alto, 18% regular y 14% muy alto. La información reflejada en el estado de resultados es valorado como alto por los trabajadores, con la cual tienen una visión de las entradas y salidas en efectivo, la rentabilidad obtenida.



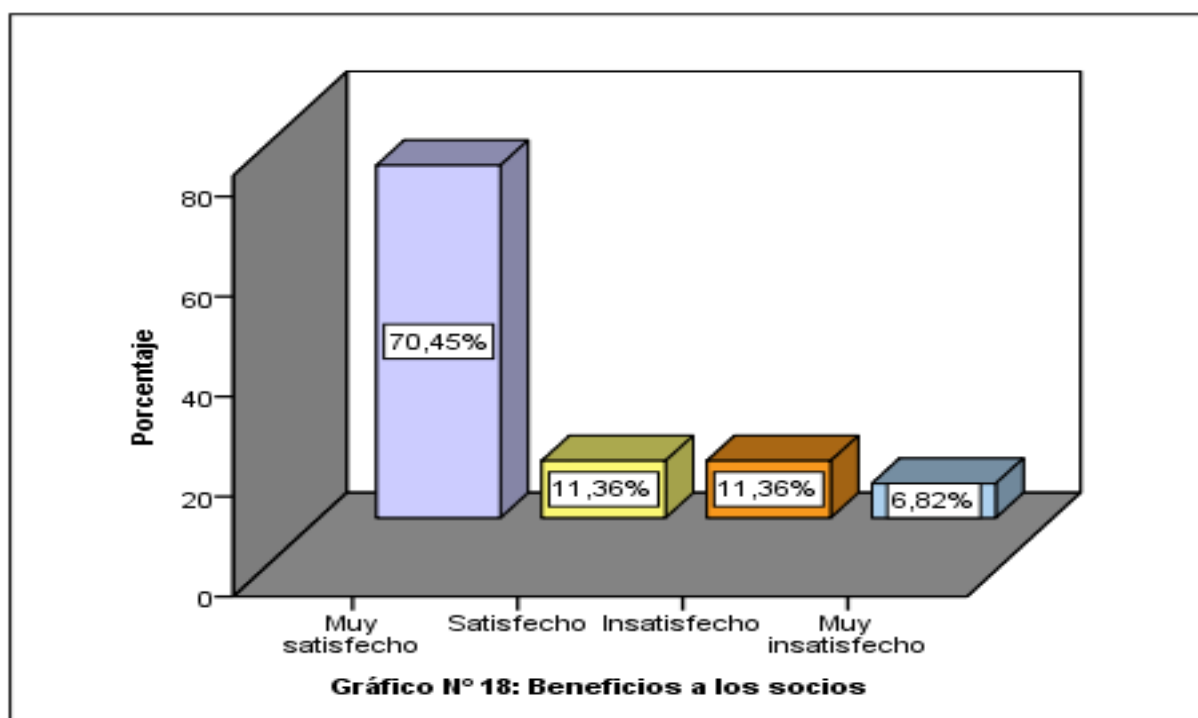
**Cuadro N° 18**

**Beneficios a los socios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	31	70,5	70,5	70,5
	Satisfecho	5	11,4	11,4	81,8
	Insatisfecho	5	11,4	11,4	93,2
	Muy insatisfecho	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, cómo califica el nivel de satisfacción referente al beneficio a los socios, respondieron de la manera siguiente: 71% muy satisfecho, 11% insatisfecho y 7% muy insatisfecho. Es decir los socios de la Coopac 392 se sienten satisfechos por los beneficios recibidos cada año.

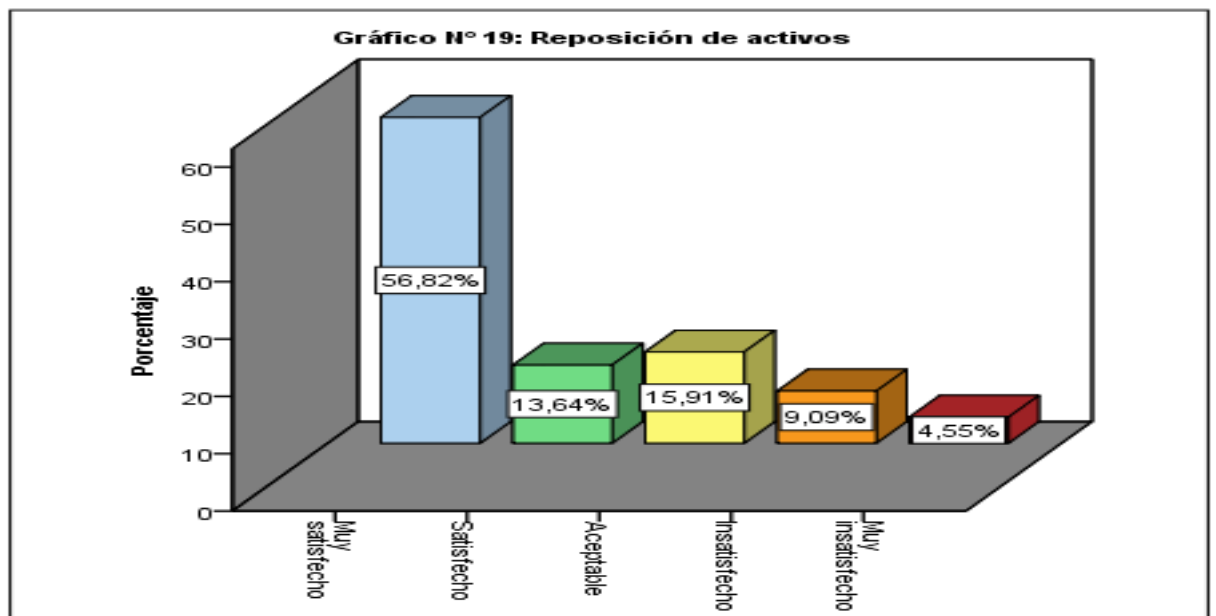
**Cuadro N° 19**

**Reposición de activos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	25	56,8	56,8	56,8
	Satisfecho	6	13,6	13,6	70,5
	Aceptable	7	15,9	15,9	86,4
	Insatisfecho	4	9,1	9,1	95,5
	Muy insatisfecho	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, cómo califica la reposición de activos, respondieron de la manera siguiente: 57% muy satisfecho, 16% aceptable y 5% muy insatisfecho.

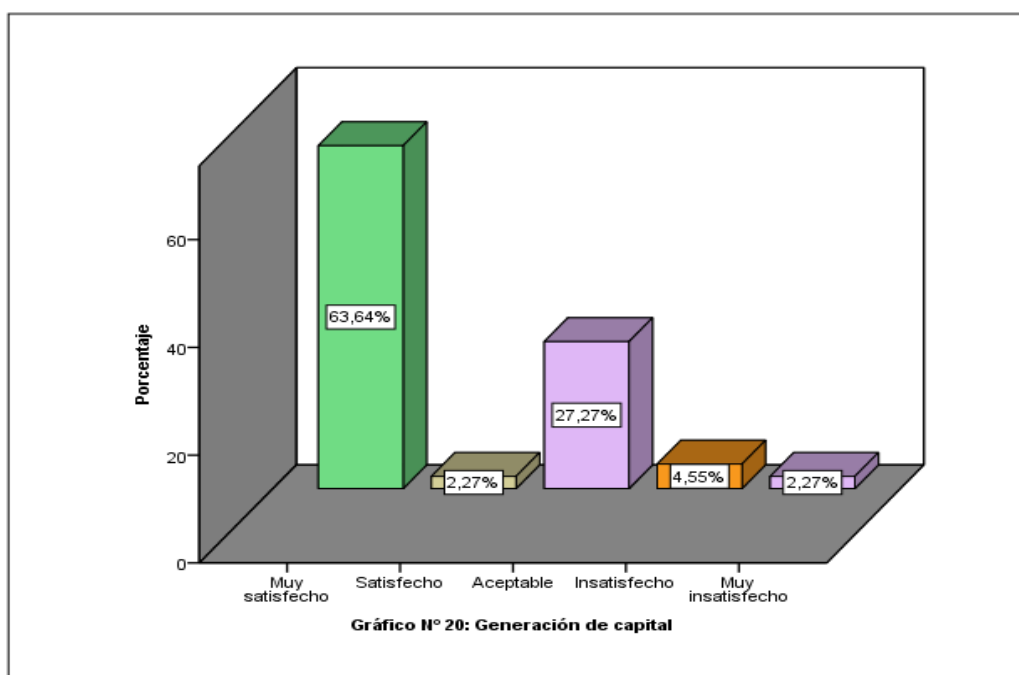
### Cuadro N° 20

#### Generación de capital

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	28	63,6	63,6	63,6
	Satisfecho	1	2,3	2,3	65,9
	Aceptable	12	27,3	27,3	93,2
	Insatisfecho	2	4,5	4,5	97,7
	Muy insatisfecho	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



#### Comentario:

Al preguntarse a los encuestados, cómo califica la generación de capital, respondieron de la manera siguiente: 64% muy satisfactorio, 27% aceptable y 2% muy insatisfecho. Mayoritariamente los trabajadores están satisfechos con la generación de recursos.

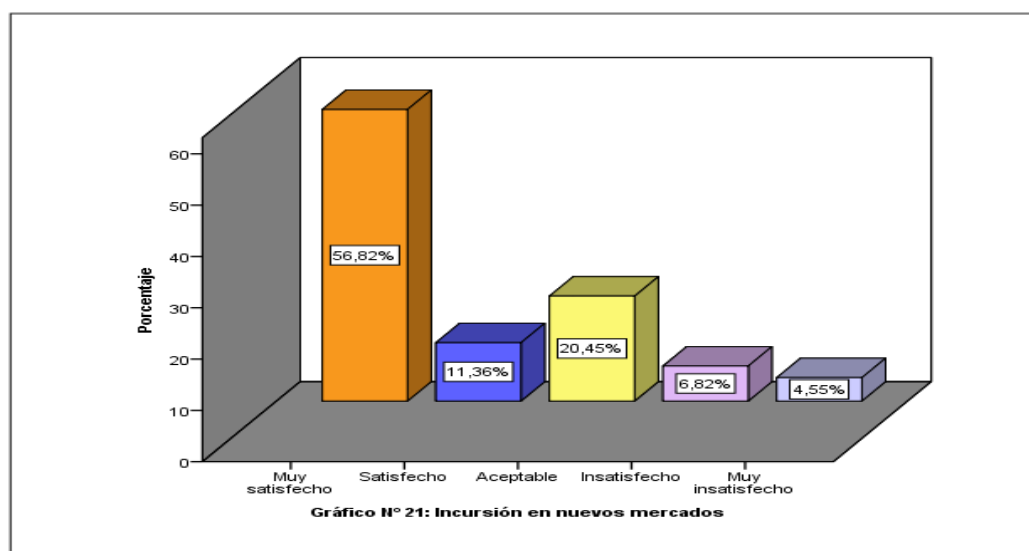
**Cuadro N° 21**

**Incursión en nuevos mercados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	25	56,8	56,8	56,8
	Satisfecho	5	11,4	11,4	68,2
	Aceptable	9	20,5	20,5	88,6
	Insatisfecho	3	6,8	6,8	95,5
	Muy insatisfecho	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, cómo califica la incursión en nuevo mercados, respondieron de la manera siguiente: 57% muy satisfecho, 21% aceptable y 6% muy insatisfecho. Los productos y servicios financieros que oferta la Coopac 392 es valorada por los trabajadores, debido a que ingresa a nuevos mercados, como Huancayo, Lima, Huayllay y Oxapampa.

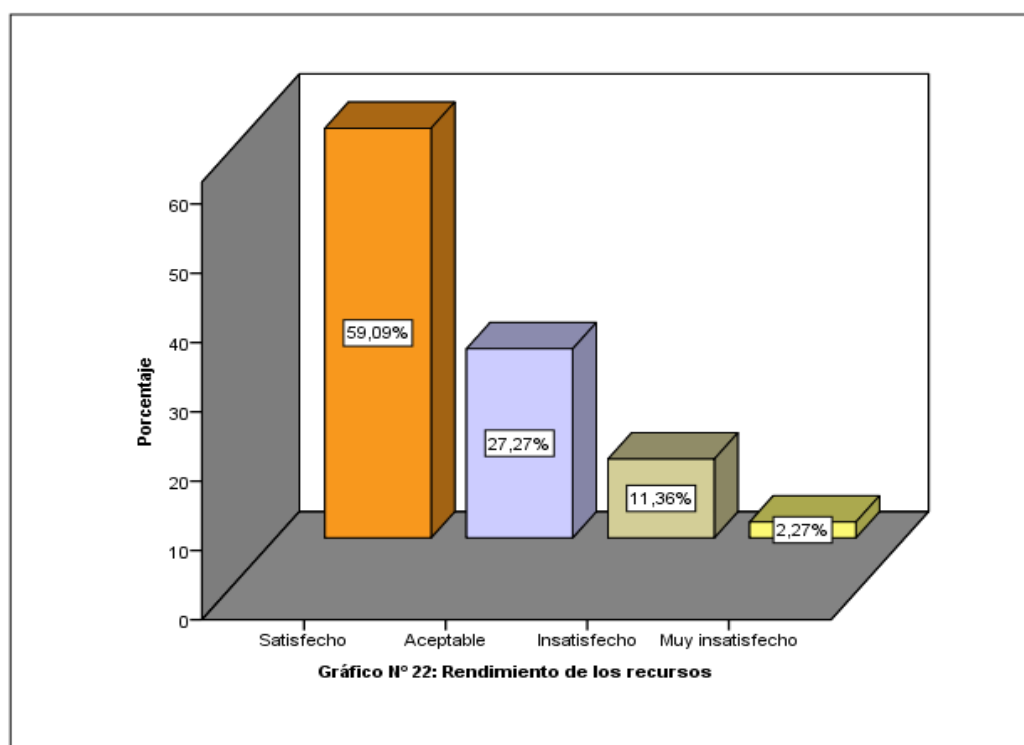
**Cuadro N° 22**

**Rendimiento de los recursos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfecho	26	59,1	59,1	59,1
	Aceptable	12	27,3	27,3	86,4
	Insatisfecho	5	11,4	11,4	97,7
	Muy insatisfecho	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Fuente:** Cuestionario

**Elaboración:** Propia



**Comentario:**

Al preguntarse a los encuestados, cómo califica el rendimiento de los recursos, respondieron de la manera siguiente: 59% satisfecho, 27% aceptable y 3% muy insatisfecho. Los trabajadores aprecian y valoran los beneficios obtenidos en relación a los recursos utilizados.

### 4.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 4.3.1 CONTRASTACIÓN PARA PROBAR LA INDEPENDENCIA DE LAS VARIABLES

El objetivo que se estableció fue: Conocer de qué manera la dirección de personas se relaciona con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018

Para lograr el objetivo se formuló la hipótesis general: La dirección de personas se relaciona positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018

.Para contrastar las hipótesis formuladas hemos utilizado la prueba de Chi Cuadrada, con la finalidad de determinar la asociación entre variables, de acuerdo al detalle siguiente:

#### **HIPÓTESIS A:**

**H<sub>0</sub>:** Las habilidades directivas NO se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392

**H<sub>1</sub>:** Las habilidades directivas se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392

1. Alfa o nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

2. Escoger el Estadístico de prueba:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. Regla de Decisión:

Si  $p\text{-valor} \leq 0.05$ , se rechaza la  $H_0$

Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$ , se acepta la  $H_0$

#### 4. Hallando el p-valor:

**Cómo califica el cumplimiento del estatuto\*Se fomenta el trabajo en equipo tabulación cruzada**

			Se fomenta el trabajo en equipo				Total
			Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	
Cómo califica el cumplimiento del estatuto	Muy alto	Recuento	4	5	21	1	31
		Recuento esperado	5,6	4,9	18,3	2,1	31,0
	Alto	Recuento	4	1	2	0	7
		Recuento esperado	1,3	1,1	4,1	,5	7,0
	Regular	Recuento	0	1	1	1	3
		Recuento esperado	,5	,5	1,8	,2	3,0
	Bajo	Recuento	0	0	2	1	3
		Recuento esperado	,5	,5	1,8	,2	3,0
Total	Recuento	8	7	26	3	44	
	Recuento esperado	8,0	7,0	26,0	3,0	44,0	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	17,585 <sup>a</sup>	9	,040
Razón de verosimilitud	14,839	9	,095
Asociación lineal por lineal	1,555	1	,212
N de casos válidos	44		

a. 14 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

**5. Toma de Decisión:**

Encontrado el p valor y comparado con el nivel de significancia  $\alpha = 0.040$  y verificado que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

**6. Conclusión :**

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05 para concluir que, existe relación positiva entre las habilidades directivas con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392

**HIPÓTESIS B:**

**$H_0$ :** Las competencias laborales de los directivos NO se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392

**$H_1$ :** Las competencias laborales de los directivos se relacionan positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392

1. **Alfa o nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

2. **Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. **Regla de Decisión:**

Si  $p\text{-valor} \leq 0.05$ , se rechaza la  $H_0$

Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$ , se acepta la  $H_0$

4. **Hallando el p-valor:**



**Cómo valora el plan de trabajo de los directivos \*Se logra los objetivos establecidos tabulación**

**cruzada**

			Se logra los objetivos establecidos				Total
			Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
Cómo valora el plan de trabajo de los directivos	Muy alto	Recuento	24	0	0	6	30
		Recuento esperado	21,1	4,1	,7	4,1	30,0
	Alto	Recuento	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,7	,1	,0	,1	1,0
	Regular	Recuento	2	5	0	0	7
		Recuento esperado	4,9	1,0	,2	1,0	7,0
	Bajo	Recuento	4	1	1	0	6
		Recuento esperado	4,2	,8	,1	,8	6,0
Total	Recuento	31	6	1	6	44	
	Recuento esperado	31,0	6,0	1,0	6,0	44,0	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	32,813 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	28,289	9	,001
Asociación lineal por lineal	,258	1	,611
N de casos válidos	44		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

**5. Toma de Decisión:**

Encontrado el p valor y comparado con el nivel de significancia  $\alpha = 0.00$  y verificado que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

**6. Conclusión :**

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05 para concluir que, existe relación positiva entre las competencias laborales de los directivos con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392

**HIPÓTESIS C:**

**$H_0$ :** La calidad de dirección NO se relaciona positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392

**$H_1$ :** La calidad de dirección se relaciona positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392

1. **Alfa o nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

2. **Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_i} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. **Regla de Decisión:**

Si  $p\text{-valor} \leq 0.05$ , se rechaza la  $H_0$

Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$ , se acepta la  $H_0$

4. **Hallando el p-valor:**

**Cómo valora los resultados de los estados financieros \*Cuál es la calidad de dirección**  
**tabulación cruzada**

			Cuál es la calidad de dirección			Total
			Alto	Medio	Bajo	
Cómo valora los resultados de los estados financieros	Muy alto	Recuento	4	1	1	6
		Recuento esperado	1,9	3,5	,5	6,0
	Alto	Recuento	4	21	1	26
		Recuento esperado	8,3	15,4	2,4	26,0
	Regular	Recuento	6	1	1	8
		Recuento esperado	2,5	4,7	,7	8,0
	Bajo	Recuento	0	3	1	4
		Recuento esperado	1,3	2,4	,4	4,0
Total	Recuento	14	26	4	44	
	Recuento esperado	14,0	26,0	4,0	44,0	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,845 <sup>a</sup>	6	,003
Razón de verosimilitud	21,464	6	,002
Asociación lineal por lineal	,509	1	,475
N de casos válidos	44		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,36.

**5. Toma de Decisión:**

Encontrado el p valor y comparado con el nivel de significancia  $\alpha = 0.03$  y verificado que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

**6. Conclusión :**

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05 para concluir que, existe relación positiva entre la calidad de dirección con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392

## CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que existe relación positiva entre habilidades directivas y desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392 a un nivel de significancia de 0.040. De acuerdo a los resultados, existe influencia en los trabajadores para que trabajen con entusiasmo; también la comunicación es fluida, por cuanto los trabajadores hacen el esfuerzo para escuchar generando un mejor clima laboral; así mismo se aprecia que los trabajadores actúan en forma correcta practicando los valores; de otro lado los trabajadores cumplen con sus obligaciones generando un compromiso con la Coopac 392.
2. Se pudo establecer que existe relación entre competencias laborales de los directivos y el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, a un nivel de significancia de 0.00. Conforme al resultado afirmamos que los directivos toman decisiones para iniciar proyectos, como también los trabajadores se esfuerzan para lograr los objetivos propuestos.
3. Se ha identificado que existe relación entre calidad de dirección y el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda. 392, a un nivel de significancia de 0.03. Destacamos que la calidad de dirección es de nivel medio. Es decir el proceso en el cual los

directivos tienen la capacidad para obtener resultados mediante el actuar de los trabajadores.

4. Finalmente la dirección de personas se relaciona positivamente con el desarrollo organizacional en la COOPAC VOLCAN Ltda, nos permite concluir que las habilidades directivas, las competencias laborales influye en la mente de los trabajadores trabajando con entusiasmo, permitiendo lograr el desarrollo organizacional visualizado en el incremento de los beneficios para los socios y el rendimiento de los recursos.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe diseñar estrategias para realizar el trabajo en equipo de tal manera que se pueda incursionar en nuevos mercados.
2. Diseñar un programa de incentivo para lograr los objetivos propuestos.
3. Los directivos deben generar iniciativas en equipo de trabajo para mejorar el rendimiento de los recursos.
4. Capacitar a los directivos en gestión de cooperativas acorde a la nueva legislación.
5. Para mejorar el rendimiento de los recursos se debe acoger a las novedades de la regulación de las cooperativas, inscribiéndose en primer lugar en el registro nacional de COOPAC de la Superintendencia de Banca y Seguros, aprobada con la Ley Nro 30822.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## LIBROS

1. Bisquerra Alzina, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona. Editorial Praxis.
2. Burt K. Scanlan (1988). Management and Organizational Behavior.
3. Bonilla Santos Ana María & Torres Rodríguez Cecilia (2017). Deficiencias en la Comunicación Organizacional y sus implicancias en el Desarrollo de los Fines Corporativos de la Empresa Global Sandvik del Perú S.A., durante el Segundo Semestre del Año 2015 (Tesis pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa, Perú. Disponible en: [http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3697/Ccbos\\_aamc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3697/Ccbos_aamc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
4. Castillo Fernández, Jhojan Pier & Ruiz Valera Lina Milagros (2017). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas, 2016 (Tesis pregrado). Universidad Peruana Unión. Lima, Perú. Disponible en: [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/663/Jhojan\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/663/Jhojan_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



5. Centeno Kiara (2015). Definición de Capacidad Empresarial. Disponible en: <http://kiaracenteno03.blogspot.com/2015/11/definicion-de-capacidad-empresarial.html>
6. Coopac Volcan 392 (2018). Recuperado de: <http://coopac392.com.pe>
7. Córdova Baldeón, Isaac. (2014). El informe de investigación Cuantitativa (1ª ed.). Perú Editorial San Marcos
8. Córdova Baldeón, Isaac. (2009). Estadística aplicada a la investigación (1ª ed.). Perú. Editorial San Marcos.
9. Chiavenato Idalberto (2009). Mc Graw Hill. Libro: "Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones", segunda edición.
10. Daft, R. (2004) "Administración. Cengage Learning Editors, México.
11. García Martínez, Mariano Antonio (2013). El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva (tesis de post grado). Universidad nacional Autónoma de México. México. Disponible en [https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubietta/Garcia2013\\_Tesis.pdf](https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubietta/Garcia2013_Tesis.pdf)
12. Gordon, L. (1996). Comportamiento Organizacional (5ª .ed.). México, México: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.

13. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
14. Huaytalla Paquiyauri, Flor & Pariona Rojas, Jeanett (2014). Gestión empresarial y crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Ayacucho (tesis pregrado). Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, Perú. Disponible en: [http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/754/Tesis%20Ad146\\_Hua.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/754/Tesis%20Ad146_Hua.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
15. Iglesias Arévalo, Walter Mauro (2016). "Clima organizacional y su relación con el desarrollo institucional en la Asociación Círculo Militar del Perú en el año 2016" (tesis de postgrado). Universidad de Huánuco. Perú.
16. Joel J. Lerner y H.A. Baker (1975). Introduction to Business (Schaum's Outline Series).
17. Koontz, H y Wehrich, H (2007) "Elementos de Administración, un Enfoque Internacional". McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
18. Luis Enrique (s.f.). Habilidades Directivas I. Disponible en: [http://www.academia.edu/9275138/HABILIDADES\\_DIRECTIVAS\\_I](http://www.academia.edu/9275138/HABILIDADES_DIRECTIVAS_I)
19. Manual para la gestión Empresarial de las Cooperativas de Servicios (2015). Disponible en [http://www.direprosanmartin.gob.pe/intranet/archivos/archivos\\_boleti](http://www.direprosanmartin.gob.pe/intranet/archivos/archivos_boleti)

nes/123\_manual%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20empresarial.pdf

20. Pino Gotuzzo, Raúl (2006). "Metodología de la Investigación". Perú. Editorial San Marcos.
21. Real Academia Española (2018). Disponible en: <http://www.rae.es/>
22. Ruiz Gomez, Patricia Guadalupe (2012). Dirección. México.
23. Torcat Medina Omar. (2003). Definiciones de desarrollo organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-de-desarrollo-organizacional/>
24. Urcola Tellería, Juan Luis (2010). Dirigir Personas: fondo y formas. (6ª ed.). España. ESIC
25. Ulloa Mauricio (2003). Administración, Gestión y Comercialización PYMEZ. Recuperado de <http://mulloa1028.blogspot.com/2010/11/la-empresa-y-la-capacidad-empresarial.html>
26. Vílchez Medina, Karina Patricia (2014). Análisis de la capacidad empresarial en los productores apícolas de dos distritos de la provincia de Huancayo, Región Junín (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Centro. Disponible en: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1839/Tesis%20V%C3%ADlchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **LEYES**

1. República de Perú (2011): Congreso de la República, Ley Nro 29683 “Ley que precisa los alcances de los Artículos 3 y 66 del Decreto Legislativo 85, Ley General de Cooperativas. 13 de Mayo.
2. República del Perú (1993): Congreso Constituyente Democrático. Constitución Política del Perú 1993. El Peruano 31 octubre.
3. República del Perú (1993): Casa de Gobierno, Aprueba el Texto Unico Ordenado de la Ley General de Cooperativas, Decreto Supremo N° 074-90-TR.
4. República del Perú (1993): Gobierno de Emergencia y Reconstrucción Nacional, Decreto Ley Nro 26091 “Normas relativas a las Cooperativas o Centrales Cooperativas de Ahorro y Crédito”. 26 de Diciembre.

## **Revista**

1. Higueta López, Daimer (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 2011, 21 (40). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822453006>

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO

Sr (Srta.). A continuación le presentamos el cuestionario para analizar “DIRECCIÓN DE PERSONAS Y EL DESARROLLO DE LA COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018” teniendo como finalidad conocer su apreciación en forma anónima y sincera, razón por la cual le agradecemos su precioso tiempo.

1. Qué opina usted sobre la **Dirección de Personas**.

Escala de respuestas
1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Casi nunca
5. Nunca

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>Habilidades directivas</b>					
Existe liderazgo en los directivos					
Se fomenta el trabajo en equipo					
La comunicación es fluida					
Se motiva a los colaboradores					
Se respeta la autoridad de los directivos					
Se practican los valores					
Existe compromiso con la Coopac 392					
<b>Competencias laborales</b>					
Los directivos tienen iniciativas para mejorar la Coopac 392					
Los directivos son proactivos ante cualquier circunstancia					
Se logra los objetivos establecidos					
<b>Calidad de dirección</b>					
Cuál es la calidad de dirección					
a) Alto					
b) Medio					
c) Bajo					

# CUESTIONARIO

Sr (Srta). A continuación le presentamos el cuestionario para analizar “DIRECCIÓN DE PERSONAS Y EL DESARROLLO DE LA COOPAC VOLCAN Ltda. 392, 2018” teniendo como finalidad conocer su apreciación en forma anónima y sincera, razón por la cual le agradecemos su precioso tiempo.

1. Qué opina usted sobre el **desarrollo organizacional en la Coopac 392.**

<p>Escala de respuestas</p> <p>1. Muy alto</p> <p>2. Alto</p> <p>3. Regular</p> <p>4. Bajo</p>
--

PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>Aplicación de normas</b>					
Cómo califica la aplicación del código de ética					
Cómo califica el cumplimiento del estatuto					
Cómo califica el cumplimiento del RIT					
<b>Fortalecimiento de la estructura</b>					
Cómo valora los acuerdos de la asamblea de socios					
Cómo valora el plan de trabajo de los directivos					
Cómo valora los resultados de los estados financieros					
<b>Indique su nivel de satisfacción con relación a la capacidad empresarial</b>					
<b>Escala de respuestas</b>					
1. Muy satisfecho					
2. Satisfecho					
3. Aceptable					
4. Insatisfecho					
5. Muy insatisfecho					
Beneficios a los socios					
Reposición de activos					
Generación de capital					
Incursión en nuevos mercados					
Rendimiento de los recursos					