



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión para la administración de talento humano de la
“Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.”, cantón Pedro
Moncayo, provincia de Pichincha.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Galiano Andrade, Nelly Eliana

DIRECTOR: Sempértegui Álvarez, Edgar Vinicio, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Sempértegui Álvarez Edgar Vinicio

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Modelo de gestión para la administración de talento humano de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.”, cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha realizado por Galiano Andrade Nelly Eliana, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Septiembre de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Galiano Andrade Nelly Eliana declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Modelo de gestión para la administración de talento humano de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.”, cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Sempértegui Álvarez Edgar Vinicio director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....
Autor: Galiano Andrade Nelly Eliana
Célula: 1001965514

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios quien me dio fuerzas para seguir adelante y poder culminar con éxitos mi trabajo de grado.

Con todo mi amor y cariño a mí amado hijo por ser mi fuente de motivación e inspiración. Por estar a mi lado a pesar de los problemas, él es mi motivo para poder superarme cada día más, y así poder luchar para ser una mejor persona.

A mi madre por su apoyo, consejos, comprensión y amor, que me sirvieron para poder lograr mi meta. Por ser una mujer admirable y no desmayar jamás.

Galiano Andrade Nelly Eliana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mí tutor Edgar Vinicio Sempértegui.Mgtr por su paciencia y dedicación. Ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.

Por otra parte a mi madre quien día a día ha impulsado mi esfuerzo y colaboración para llegar a ser una mejor persona y mejorando en mi formación académica y personalmente.

Galiano Andrade Nelly Eliana

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	4
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento del problema.	5
1.1.1. Formulación del problema.	5
1.1.2. Delimitación del problema.	5
1.2. Objetivos.	6
1.2.1. Objetivo general.	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
1.3. Justificación.....	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedes de la investigación.	9

2.2.	Fundamentación teórica.	9
2.2.1.	Administración.....	9
2.2.1.1.	<i>Importancia de la Administración.</i>	10
2.2.1.2.	<i>Elementos del proceso administrativo.</i>	10
2.2.1.2.1.	<i>Planificación.</i>	11
2.2.1.2.2.	<i>Organización.</i>	11
2.2.1.2.3.	<i>Dirección.</i>	11
2.2.1.2.4.	<i>Control.</i>	11
2.2.3.	Gestión del Talento Humano.	12
2.2.3.1.	<i>Objetivos de la Gestión del Talento Humano.</i>	13
2.2.3.2.	<i>Procesos de la gestión del talento humano.</i>	13
2.2.3.2.1.	<i>Admisión de personas.</i>	15
2.2.3.2.2.	<i>Aplicación de personas.</i>	16
2.2.3.2.3.	<i>Compensación de personas.</i>	16
2.2.3.2.4.	<i>Desarrollo de personas.</i>	16
2.2.4.	Calidad de servicios.	16
2.2.4.1.	<i>Principales factores que determinan la calidad de los servicios.</i>	17
2.3.	Manual de funciones.....	17
2.3.1.	Componentes básicos del manual de funciones.....	18
2.4.	Gestión por procesos.....	18
2.5.	Administración por competencias.	19
2.5.1.	La competencia: el concepto.	19
2.5.2.	Identificación de competencias.....	19

2.5.3. Medición y evaluación de competencias.....	20
2.5.4. Perfiles descriptivos.....	22
2.6. Test de tendencias conductuales (TTCD).....	22
2.7. Hipótesis o idea a defender.....	24
CAPÍTULO III.....	25
METODOLOGÍA.....	25
3. Marco metodológico.....	26
3.1. Modalidad de investigación.....	26
3.2. Tipo de investigación.....	26
3.2.1. Descriptiva.....	26
3.2.2. Explicativa.....	26
3.2.3. Correlación.....	27
3.3. Población y muestra.....	28
3.3.1. Muestra.....	28
3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación.....	28
3.4.1. Métodos.....	29
3.4.1.1. <i>Inductivo – deductivo</i>	29
3.4.1.2. <i>Método analítico – sintético</i>	29
3.4.2. Técnicas.....	29
3.5. Resultados e interpretación de datos.....	30
Tabla N° 1 Áreas de la cooperativa y el personal que labora.....	30
CAPÍTULO IV.....	47
PROPUESTA.....	47

4. Propuesta.....	48
MISIÓN DE LA COOPERATIVA.....	50
VISIÓN DE LA COOPERATIVA.....	50
VALORES DE LA COOPERATIVA.....	50
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA.....	51
Análisis F.O.D.A.....	52
Matriz de evaluación perfil competitivo interno (PCI).....	52
Matriz de factores internos (FORTALEZAS - DEBILIDADES)	54
Matriz de factores externos oportunidades – amenazas (POAM).....	55
Matriz FODA	57
Análisis FODA.....	58
Matriz GUT.....	59
Matriz de proceso de selección de personal.....	61
Matriz de proceso de selección de personal.....	62
ANÁLISIS SITUACIONAL	63
4.1. Justificación.....	64
4.1.1. Objetivo General.	65
4.1.2. Objetivos Específicos.	65
4.1.3. Indicadores de gestión.	65
4.1.3.1. <i>Matriz de indicadores de gestión.</i>	66
4.7. Manual de funciones.....	69
4.8. Diagrama de flujo departamento de recursos humanos.....	73
4.9. Plan de acción.....	77

4.9.1. Capacitación.....	77
4.9.1.1. <i>Planificación de Talento Humano.</i>	77
PLAN DE CAPACITACIÓN.....	82
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	82
PLAN OPERATIVO	83
RESULTADOS ESPERADOS	84
4.10. Reglamento interno del personal.....	85
4.10.1. Obligaciones del personal.	85
4.10.2. Prohibiciones del personal.....	86
4.10.3. Sanciones del personal.	87
4.10.4. Obligaciones del empleador.	90
4.11. Integración.	90
4.11.1. Pasos para el proceso de selección.	90
4.11.1.1. <i>Reclutamiento</i>	90
4.11.1.2. <i>Solicitud de Empleo.</i>	100
4.11.1.3. <i>Entrevista.</i>	101
4.11.1.4. <i>Contratación.</i>	104
4.12. Dirección.	108
4.12.1. Liderazgo.....	108
4.12.1.1. <i>Capacitación</i>	108
4.12.1.2. <i>Motivación.</i>	109
4.13. El control.	109
4.13.1. Compra de Software.....	110

4.13.1.1. <i>Áreas a controlar</i>	110
4.13.1.2. Control de recursos Humanos.	110
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	112
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Áreas de la cooperativa y el personal que labora.....	30
Tabla N° 2 Importancia del talento humano	31
Tabla N° 3 Áreas en que se maneja la Gestión de Talento Humano.....	32
Tabla N° 4 Importancia del Ambiente Laboral.....	33
Tabla N° 5 Factores que afectan el Ambiente Laboral	34
Tabla N° 6 Título del gráfico.....	35
Tabla N° 7 Conocimiento de la Misión y Visión	36
Tabla N° 8 Estructura Orgánica de la Cooperativa.....	37
Tabla N° 9 Tiempo entre capacitación	38
Tabla N° 10 Evaluación del Desempeño.....	39
Tabla N° 11 Tiempo de Capacitación.....	40
Tabla N° 12 Compensación Salarial	41
Tabla N° 13 Manual de funciones para el área de trabajo.....	42
Tabla N° 14 Puesto de trabajo de acuerdo al perfil	43
Tabla N° 15 Mejorar de acuerdo a las necesidades.....	44
Tabla N° 16 Motivaciones	45
Tabla N° 17 Tipo de motivaciones	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N° 1 Áreas de la cooperativa y el personal que labora	30
Figura N° 2 Importancia del talento humano	31
Figura N° 3 Áreas en que se maneja la Gestión de Talento Humano	32
Figura N° 4 Importancia del Ambiente Laboral	33
Figura N° 5 Factores que afectan el Ambiente Laboral	34
Figura N° 6 Tipo de inducción	35
Figura N° 7 Conocimiento de la Misión y Visión	36
Figura N° 8 Estructura Orgánica de la Cooperativa	37
Figura N° 9 Tiempo entre capacitación	38
Figura N° 10 Evaluación del Desempeño	39
Figura N° 11 Tiempo de Capacitación	40
Figura N° 12 Compensación Salarial	41
Figura N° 13 Manual de funciones para el área de trabajo	42
Figura N° 14 Puesto de trabajo de acuerdo al perfil	43
Figura N° 15 Mejorar de acuerdo a las necesidades	44
Figura N° 16 Motivaciones	45
Figura N° 17 Tipo de motivaciones	46

RESUMEN

La Gestión de Talento Humano en las empresas es la actividad que permite la colaboración eficaz del personal para alcanzar las metas y objetivos. Se hace necesario capacitar, preparar y motivar a la fuerza laboral, tomando las medidas necesarias para que el personal sea el más calificado dentro de su área y función. El departamento de Talento Humano es el encargado de administrar de una forma adecuada para que sea posible cumplir con los objetivos, en lugar de ser un departamento solo encargado del reclutamiento, selección y remplazo de personal.

La investigación efectuada con el objetivo de determinar la problemática actual “Modelo De Gestión Para La Administración De Talento Humano” enfocado a desarrollar posibles soluciones viables direccionadas a mejorar y guiar al Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro MoncayoLTDA., en sus procesos de selección de personal, de manera que el personal sea calificado logrando cumplir sus metas para afrontar los retos y desafíos de la actualidad, cumpliendo sus responsabilidades para garantizar y satisfacer las necesidades tanto de la institución como de sus clientes.

Palabras claves: Gestión del Talento Humano, desempeño laboral, departamento de Recurso Humano, reclutar, seleccionar

ABSTRACT

Talent Management inside the companies is the activity that enables effective collaboration of staff to achieve the goals and objectives. In few words, a company cannot reach its full level of competition if the team is not competent. Therefore whenever the opportunity arises, it is necessary to train, develop and motivate the human group considering the basic steps to ensure that the staff is the most qualified in their area and functions. Human Resource department is responsible for managing in an appropriate way to make it possible in order to meet the objectives, rather than a single department responsible for recruitment, selection and replacement of staff.

This draft presents the results of a research conducted in order to determine the current problem "Management model for the Human Resource Management" focused on developing viable solutions addressed to improve and guide the Department of Human Resource Cooperative Savings and Credit LTDA Pedro Moncayo, in its recruitment processes so that staff would be qualified. So through the Cooperative workers, the institution could achieve its goals and can develop a staff with capacity to face the challenges of these days and fulfill their responsibilities to guarantee and meet the needs of the institution and its customers.

Keywords: Human Talent Management, Human Resources Department, job performance.

INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó en base a la información obtenida en la “Cooperativa De Ahorro Y Crédito Pedro Moncayo Ltda.”, Cantón Pedro Moncayo, Provincia De Pichincha, debido a su necesidad de mejorar sus actividades y procesos por medio de un Modelo De Gestión para la administración de Talento Humano, que permita mejorar el proceso de administración de talento humano, reflejada en la selección de personal que desea contratar para que su principal fuente de producción sea el talento humano capacitado, eficiente y capaz de afrontar los nuevos retos y cumplir con los objetivos y metas de la institución.

Dejando de lado la ideología de la administración de recurso humano y enfocarse a la administración de Talento Humano, con un personal calificado y motivado.

Para iniciar se procedió a recopilar la información pertinente en relación al tema, los mismos que están estructurados en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Se identifica y plantea el problema, formulación del problema, delimitación, los objetivos general y específicos y la justificación.

Capítulo II. Esta desarrollado el marco teórico que está compuesto por los temas y teorías, detallando los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica de los temas más relevantes.

Capítulo III. Contiene la metodología de la investigación, necesaria que se aplicó para facilitar la adquisición de la información así como determinar las principales fuentes investigativas.

Capítulo IV. En este capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de investigación, de manera que se verifica la hipótesis y así disponer de herramientas para poder aplicar la propuesta de Modelo de Gestión de Administración de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de la institución.

Para finalizar la investigación se presentan una serie de conclusiones y recomendación que determinaran el cumplimiento de los objetivos planteados al iniciar la investigación.

CAPÍTULO I
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Planteamiento del problema.

En la Cooperativa Pedro Moncayo como toda empresa, el factor más importante es el talento humano, el personal que constituye el principal activo de una empresa, ya que participan directamente y hacen posible el desarrollo de la misma.

Todos los componentes humanos de una empresa son importantes, cualquiera que sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñe, sin embargo a veces es descuidado por la poca importancia o la subestimación que se le brinda, esto se da por la falta de motivación, capacitación, control o como ocurre en la mayoría de las empresas la falta de un modelo de gestión del talento humano, diseñado o aplicado por parte de la administración hacia el personal; esto se refleja en los indicadores de gestión de la empresa donde los procesos no superan un nivel de estandarización o lo mal llamado el menor esfuerzo y se limita a un trabajo sin mediciones de eficiencia y eficacia.

La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Pedro MoncayoLtda posee un sistema administrativo tradicional, el cual puede ser mejorado con un nuevo sistema que se acople a sus necesidades en función de tener como respaldo un personal profesional y capacitado para fortalecer una nueva etapa de crecimiento en la empresa. La cooperativa necesita un modelo de gestión para la administración de talento humano, esto ayudará a desarrollar un trabajo más productivo, ágil y preciso, orientado a cumplir con los objetivos de la cooperativa que conlleva a una excelente atención a sus clientes. Un aspecto que también es importante mencionar es la adaptación y mejora del reglamento interno de la cooperativa, el cual permite aclarar cuáles son los deberes, derechos y obligaciones de cada uno de los eslabones del personal, sin olvidar que va conjuntamente con el Manual de funciones y procedimientos en un esquema orgánico funcional.

1.1.1. Formulación del problema.

¿El Modelo De Gestión Para La Administración De Talento Humano mejorará el desempeño laboral de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Pedro MoncayoLtda.”, Cantón Pedro Moncayo, Provincia De Pichincha?

1.1.2. Delimitación del problema.

Limite espacial: la presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro MoncayoLtda.”, cantón Pedro Moncayo, provincia De Pichincha.

Delimitación de la unidad observada: la investigación se enfocó a las áreas Administrativas de la Cooperativa, además se prestó atención en los clientes internos y expertos de la misma.

1.2. Objetivos.

1.2.1.Objetivo general.

- Diseño de un modelo de gestión de Talento Humano identificando funciones, reglamentos, organigrama funcional para mejorar la Gestión del Talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

1.2.2.Objetivos específicos.

- Establecer un diagnóstico de las condiciones actuales de la cooperativa en el área de Talento Humano
- Identificar los posibles inconvenientes que ocasionaría la falta de gestión
- Determinar cuáles son los procesos administrativos que puede aportar a un mejoramiento administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.
- Determinar el nivel de compromiso de los clientes internos hacia la aceptación de un nuevo modelo de gestión de Talento Humano.

1.3. Justificación.

Para la cooperativa de Ahorro Y Crédito Pedro Moncayo Ltda. Debe ser una prioridad la toma de decisiones correctas direccionadas al cumplimiento de los objetivos y satisfacción de los clientes internos y externos, de esta manera se logrará a cumplir las metas de forma eficiente y productiva. Para lograrlo se parte del diagnóstico del área de Talento Humano, para reconocer las falencias en el ámbito administrativo u operacional, de esta forma fortalecer dichos aspectos y proponer una reestructuración que solucione y que sea aplicable desde el punto de vista técnico.

El diseño del “Modelo de gestión para la Administración de Talento Humano de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro MoncayoLtda.”, está orientada a redireccionar las estrategias y actividades en función de un mismo fin común, optimizar los procesos que se desarrollan en la empresa permitiendo establecer mejoras continuas y elaborar posteriores planes operativos y así cumplir todos sus objetivos.

Con el modelo de Gestión se pretende que el trabajo sea más eficiente, competente y puntual, mejorando los procesos de comunicación entre estabones administrativos y

operativos, para lograr este objetivo se utilizará indicadores de eficiencia y desempeño, dichos resultados necesarios para que la administración acoja los criterios, falencias y necesidades del cliente interno en función de la experiencia, conocimientos prácticos, capacitación e identificación clara de los objetivos, misión y visión de la Cooperativa por medio de la presentación de un Manual de Funciones, un Reglamento Interno y un Orgánico Funcional; desarrollados de competencias y procesos del Talento Humano.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedes de la investigación.

La gestión del Talento Humano es el principal eslabón en la cadena administrativa empresarial, el personal que labora en una organización es la principal herramienta en el desarrollo de las actividades planificadas, un trabajo adecuado, organizado, sistematizado y con sentido de empoderamiento es la base para lograr cumplir las metas y objetivos empresariales y personales. Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido visto como algo secundaria e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo.

El talento humano es la fuerza productiva de la organización, pero para poder lograr sus objetivos el personal debe estar especializado y capacitado para cumplir a cabalidad el rol que desempeña en la empresa. Anteriormente las empresas solo tenían el ideal de producir, y generar ingresos económicos, pero internamente los trabajadores eran explotados a manera de jornaleros en trabajos autónomos, percibiendo un salario básico, sin miras a una superación laboral y personal.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole. Hoy en día la principal preocupación de las empresas es la satisfacción del cliente interno, el Talento Humano, ya que de ellos depende el éxito o el fracaso de la empresa.

2.2. Fundamentación teórica.

2.2.1. Administración.

(STEPHEN, Fundamentos de la Administracion tercera Edicion , 2002)

El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.

(IDALBERTO, 2004)

Es la ciencia social aplicada o tecnología social, que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una

organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

“La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”. (George R. Terry)

Se define la administración como una función relacionada con la organización y operación del proceso de producción con el fin de lograr metas específicas, a corto y largo plazo, con un conjunto de disponible de los recursos.

Para finalizar se puede decir que la administración es la ciencia que por medio de un proceso sistematizado y lógico, realiza una serie de estrategias que fomentan el buen desarrollo de la empresa.

2.2.1.1. Importancia de la Administración.

La importancia de la administración se la atribuye a este recurso por ser el elemento básico del éxito o fracaso de una organización, puesto que involucra decisiones básicas y claves, que determinaran a futuro los resultados esperados, y el cumplimiento de las metas y objetivos planteados desde la fase de la planificación.

Como en toda estructura administrativa debe existir una normativa de control que desarrolle un sistema o proceso administrativo, el mismo que será base de referencia para medir y evaluar los logros y los fracasos a los cuales se somete la empresa en un determinado periodo de tiempo. Si los administradores realizan bien y debidamente su trabajo a través de procesos eficientes y eficaces, se tiene una alta probabilidad que la empresa alcance sus objetivos.

2.2.1.2. Elementos del proceso administrativo.

(STEPHEN, Fundamentos de la Administración tercera Edición, 2002)

A principios del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Estas son: Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, dos

profesores de la UCLA emplearon las palabras planificar, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar como marco para un libro de texto de administración que sin llegar a duda, fue el más vendido es esta materia a lo largo de veinte años.

El proceso administrativo es la principal herramienta de las empresas para cumplir sus metas y objetivos, y satisfacer las necesidades tanto de los clientes internos como los externos. Como toda empresa rentable debe poseer un sistema o proceso a seguir para mantener una adecuada planificación y control que servirá al tiempo para determinar si la empresa está marchando y siguiendo el rumbo deseado.

2.2.1.2.1. Planificación.

Determina los objetivos y metas que la empresa desea alcanzar un determinado periodo de tiempo, además establece las acciones que se deben seguir para determinar y desarrollar cada etapa y lograr alcanzar su fin deseado.

2.2.1.2.2. Organización.

Es la estructura de la empresa, donde se entrelazan todos sus elementos para la asignación de funciones y responsabilidades mediante los eslabones jerárquicos, con el objetivo de lograr sus metas.

2.2.1.2.3. Dirección.

Es la responsable de ejecutar las estrategias punteadas con ayuda del recurso humano, tomado en cuenta que es a este recurso al que hay que guiarlo de una forma eficiente que conduzca al cumplimiento de los logros.

2.2.1.2.4. Control.

La fase de control es quizás la fase más importante ya que aquí podemos realizar la evolución de los resultados durante y después de los procesos y determinar si se está encaminado o se debe realizar cambios y mejoras sobre la marcha.

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Determina los objetivos, metas	Diseña los cargos y las tareas específicas	Dirige y motiva al recurso humano	Evalúa el desempeño
Analiza alternativas	Establece la estructura de la organización	Establece los niveles de comunicación	Realiza correctivos
Establece los recursos necesarios	Establece las políticas y procedimientos	Soluciona conflictos internos	Establece controles
Genera estrategias para alcanzar los objetivos	Define la asignación de recursos	Crea estrategias para mejorar el desempeño.	Establece control sobre los recursos de la empresa.

2.2.3. Gestión del Talento Humano.

(ATEHORTÚA, Sistemas de Gestion Integral Una sola gestion, un solo equipo, 2008)

Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una empresa.

Federico Atehortúa Hurtado

No en vano por ejemplo el MECI 1000 ubica el desarrollo del talento humano como un elemento fundamental en el control estratégico. Y el modelo de responsabilidad social ISO 26000 incluye, entre sus principios y prácticas laborales básicas, lo del desarrollo del talento humano y las relaciones entre empleados y empleador.

El enfoque de la gestión humana no es tan amplio como para hablar de “Desarrollo del talento Humano”, pues ellos se centran en el tema específico de la gestión de las competencias requeridas por los empleados para la aplicación de cada uno de los ámbitos de actuación de estas normas.

Las normas OHSAS 18001, por su parte, se centran en un aspecto específico de la gestión humana: la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores. Por esta razón, algunas entidades que hemos asesorado han optado por integrar este tema en el proceso de la gestión del talento humano.

Esta alternativa metodológica se puede considerar adecuada siempre que se asegure la necesidad complementaria de las acciones de salud ocupacional y de la gestión ambiental.

La diferencia semántica tiene connotaciones culturales de las que incluso ha tenido ocasiones de ocuparse la Corte Constitucional de Colombia, con respecto a la expresión “recursos humanos”.

La gestión de talento humano es el proceso sistemático más importante de la organización, debe ser tomado como una de las principales actividades para mantener una alta productividad.

2.2.3.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.

(ATEHORTÚA, Sistemas de gestión integral una sola gestión, un solo equipo, 2008)

Desde una perspectiva estrictamente técnica, el objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional como en el personal. Utilizamos el verbo contribuir porque en el desarrollo de todas las potencialidades de una persona concurren muchos factores ajenos a la organización. Tal vez la mejor expresión del propósito de la gestión la ISO 26000 cuando señala que:

“El desarrollo humano es el proceso de aumentar las opciones de las personas, a través de expandir las capacidades y funciones humanas, de esta manera permitiendo a las personas llevar una vida larga y saludable, estar bien informado y tener un estándar de vida decente. El desarrollo humano también se refiere a las oportunidades políticas, económicas sociales para ser creativo y productivos y disfrutar de dignidad y del sentido de pertenencia a una comunidad”

ISO, Guía sobre responsabilidad social ISO/WD 26000 (Borrador del 23-07-2007) Ginebra, ISO, 2007 p. 39.

El objetivo principal de la gestión del talento humano es el desarrollo pleno tanto laboral – profesional como en el ámbito personal, al satisfacer las necesidades de los empleados ellos desarrollaran de una mejor manera su función dentro de la empresa.

2.2.3.2. Procesos de la gestión del talento humano.

(ATEHORTÚA, Sistemas de gestión integral una sola gestión un solo equipo, 2008)

Los productos del proceso de gestión estratégica deben ser parte de los temas que se incluyan en acciones de instrucción, re introducción y formación del personal de la entidad. Esto incluye la plataforma estratégica (misión, visión y plan estratégico), la plataforma deontológica (código de buen

gobierno y políticas organizacionales) y la plataforma axiológica (acuerdos y compromisos éticos, como el código de ética).

Políticas de gestión humana.

Desde el proceso de gestión estratégica, como parte de la planificación ideológica definido políticas en materias de gestión humana. Estas políticas han de expresar los compromisos de la entidad para con su talento humano, en consonancia con valores humanos, en constancia con valores universales como el respeto por la vida y la dignidad del hombre. El MECI 1000 introduce, como principio en este tema los de justicia, equidad y transparencia en todo el proceso de gestión del talento humano.

Necesidades en gestión humana. Los demás procesos del sistema de gestión integral alimentan al proceso de gestión del talento humano con las necesidades relativas al personal. Estas necesidades pueden incluir, capacitación o de bienestar laboral.

De entrada hay unas necesidades de capacitación que se deben considerar permanentes en los temas relativos a calidad (indicadores de gestión, metrología, control ambiental y de procesos), gestión ambiental y de la salud y la seguridad (impactos ambientales, riesgos ocupacionales, controles operacionales, manejo de emergencias), gestión de riesgos en los procesos (conceptos básicos, metodologías de aplicación), y responsabilidad social, (compromisos éticos, código de responsabilidad para con los grupos de interés, etc.).

Ofertas de programas de gestión humana. Para satisfacer las necesidades percibidas, el proceso de gestión del talento humano debería disponer de un banco de prestadores de servicios relacionados con el tema. Esto incluye, por ejemplo la oferta de capacitación en instituciones de educación formal y en las entidades que brindan formación para el trabajo.

También la oferta de personal competente de estas mismas entidades o de aquellas que se especializan en la provisión de empleados en misión.

Estructura organizacional definida. Las necesidades de gestión humana deben encaminarse en la estructura de la organización. El reconocimiento de las responsabilidades y autoridades de cada cargo, así como de su posición jerárquica, determinan temas de gestión humana, como las competencias, la capacitación, la remuneración, entre otros.

En la ejecución del proceso de gestión del talento humano debe darse cumplimiento a todas las normas legales aplicables. En el sector público esto es particularmente importante, porque existen normas que reglamentan la carrera administrativa de los empleados desde su ingreso hasta su

desvinculación del servicio público. En el sector privado, las normas laborales regulan el contrato entre empleado y empleador, así como los derechos y deberes de las partes mientras exista la relación laboral.

Determinar las competencias requeridas para cada uno de los rasgos de la entidad. Estas competencias deben partir de la estructura organizacional definida en términos de las responsabilidades y autoridades. ISO 9001, NTGGP 1000, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 27001 establecen que las competencias deben expresarse en términos de educación, formación, experiencia y habilidades. La educación hace referencia al ciclo formal (bachillerato, educación técnica, tecnología, profesionalización o posgraduada). La formación hace referencia a la educación continua o educación para el trabajo, sobre temas específicos relacionados con el cargo que habitualmente se adquiere a través de cursos, seminarios, diplomados o congresos.

La experiencia se suele expresar en una unidad de tiempo (meses o años) y en relación con el cargo o con las funciones. Las habilidades deben incluirse tanto aquellas relaciones con el ser (de comportamiento o de conducta). Como con el hacer (competencias funcionales), pues ambas son determinantes para el adecuado desempeño de quienes vayan a ejercer un cargo.

El proceso de gestión de talento humano es la relación existente entre las personas y la empresa, ya que las personas pasan una gran parte de su tiempo en sus jornadas laborales, de la misma forma las empresas dependen de las personas para lograr sus objetivos, al igual que las personas se sirven de las empresas para alcanzar sus objetivos personales como son una mejor calidad de vida, o una mejor posición económica.

2.2.3.2.1. Admisión de personas.

(ATEHORTÚA, Sistemas de gestión integral una sola gestión un solo equipo, 2008)

La selección debe efectuarse de la manera más objetiva posible, a partir de las competencias identificadas en la planificación. Los procesos de selección pueden incluir pruebas y entrevistas para evaluar las actitudes de comportamiento, y pruebas específicas relacionadas con las funciones del cargo, para evaluar las competencias funcionales. La psicología organizacional propone varias herramientas aplicables al respecto (entrevista estructurada, test de personalidad, pruebas psicotécnicas, grupos de evaluación, entre otras).

La admisión del personal es la primera etapa del proceso de gestión, ya que aquí es donde se establecen las personas que deben trabajar en la empresa, los procesos para incluir y reclutar al nuevo personal.

2.2.3.2.2. Aplicación de personas.

La aplicación de personas se relaciona a la actividad que realizan dentro de la empresa de acuerdo a sus capacidades, ya que de esta manera pueden desarrollar sus obligaciones de una forma eficiente, por parte de la empresa el administrador puede realizar una evaluación de desempeño para analizar y describir si la función que desarrolla la persona es adecuada de acuerdo a su perfil.

2.2.3.2.3. Compensación de personas.

La compensación de personas se refiere a como compensar económicamente (como satisfacer las necesidades individuales, una buena remuneración y beneficios sociales) al personal que labora o realiza una actividad en beneficio de la organización.

2.2.3.2.4. Desarrollo de personas.

(ATEHORTÚA, Sistemas de gestion integral una sola gestion un solo equipo, 2008)

La formación se hace conforme a la planificación realizada. Sin embargo, es frecuente que durante el periodo de ejecución del plan de formación aparezcan necesidades específicas que no estaban inicialmente contempladas y que deberían incluirse como ejecutadas aunque no programadas.

Cuando la formación se lleva a cabo por proveedores externos, estos deben ser sometidos a la evaluación previa para su selección y a la reevaluación una vez que han prestado el servicio.

El cómo desarrollar al personal es la pregunta que se realiza la organización, al igual que los procesos utilizados para capacitar integralmente. También son los procesos desarrollados para capacitar profesional y personalmente a las personas, esto incluye cursos, capacitaciones, entrenamiento, programas de profesionalización entre otros que benefician a las personas y a las empresas donde aplican sus conocimientos.

2.2.4. Calidad de servicios.

Los servicios son productos intangibles que se ofertan en los mercados, que ofrecen características que en la mayoría de los casos no se pueden tocar, pero si percibir, de tal

manera que están estrechamente relacionados con la persona o personas que lo proporcionan.

Desde los inicios de la industrialización de los productos y servicios, las empresas se preocuparon más por la producción en masa dejando de lado la calidad y solo preocupándose por el número; en la actualidad las empresas más rentables a nivel global su principal preocupación es ofrecer un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores. Este hecho se produjo con la aparición de nuevas empresas que ofrecen los mismos servicios y productos, apareciendo así la competencia corporativa, las empresas crearon nuevas estrategias para diferenciar sus productos de las empresas competidoras, mejorando la calidad de sus servicios y ofreciendo productos de mejor calidad y durabilidad. Dentro de los procesos de industrialización se ha separado al personal operativo del personal de control, porque en muchos casos los trabajadores no cumplen con sus funciones dando como resultado servicios o productos de mala calidad.

2.2.4.1. Principales factores que determinan la calidad de los servicios.

Para poder determinar la calidad de los servicios se debe tomar en cuenta cualidades que son evaluadas en forma individual evaluando la satisfacción que genera los servicios en el cliente; entre las principales características de los servicios tenemos:

- Credibilidad,
- Puntualidad,
- Efectividad,
- Cortesía,
- Flexibilidad,
- Rapidez,
- Honestidad,
- Competencia.

2.3. Manual de funciones.

Un manual de funciones es la forma como está estructurada una empresa, está constituida por los niveles jerárquicos y ocupacionales de se desempeñan en la organización, con la ayuda del manual de funciones se establecen las normas, reglas y estrategias para desarrollar de una manera efectiva la actividad productiva dentro de la empresa, el manual de funciones es un documento en el cual se determinan los puestos y cargos así como los procesos, responsabilidades y funciones.

2.3.1. Componentes básicos del manual de funciones.

De acuerdo al tipo de organización y sus necesidades estructurales el manual de funciones varía en su forma; pero como componentes básicos que debe poseer se tiene:

- Título o portada
- Índice de contenido
- Introducción
- Objetivos del manual
- Marco Jurídico – Administrativo
- Organigrama estructural
- Simbología
- Flujograma de procesos
- Descripción de procesos
 - Nivel jerárquico
 - Encargado
 - Objetivos del cargo
 - Responsabilidades
 - Perfil del responsable
 - Políticas
 - Documentos de referencia
 - Diagrama de actividades
 - Diagrama de flujo

2.4. Gestión por procesos.

(Revista Biomedica , 2001, pág. 35)

Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos. Expresado de otra forma, los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales producen o genera un servicio o producto para sus usuarios.

El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado u output. La gestión de procesos lleva implícito un cambio cultural en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que

éste tiene dentro del proceso. Por lo tanto, su esfuerzo estará centrado en hacer su trabajo de la mejor forma posible porque así contribuye, junto a los otros, a que el resultado final del proceso sea lo mejor posible. Todos y cada uno de los que participan en un proceso son igualmente importantes para el resultado final u output. Estas estrategias o enfoques suelen denominarse “mejoramiento continuo de la calidad” o “calidad total”.

La gestión por procesos hace posible la relación entre las necesidades de la empresa y la satisfacción de los clientes. La aplicación no es sencilla ya que se necesita de una administración y planificación estratégica para determinar las mejores herramientas para gestionar su mejor desempeño.

2.5. Administración por competencias.

2.5.1. La competencia: el concepto.

(ATEHORTÚA, Sistemas de gestión integral una sola gestión un solo equipo, 2008)

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La administración por competencia es el instrumento estratégico fundamental para poder afrontar los desafíos que se presentan en la actualidad, trata de fortalecer a un nivel superior las capacidades de los individuos de manera que garanticen el cumplimiento de las necesidades de la empresa y de los clientes.

2.5.2. Identificación de competencias.

(ATEHORTÚA, Sistemas de gestión integral una sola gestión un solo equipo, 2008)

Las competencias consisten en un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización, que tiene como objetivo alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Para definir la competencia es necesario hacerlo por medio de un equipo especializado de trabajo que puede estar conformado por el gerente, director, jefe de personal, psicólogo industrial; que pueden aportar con su conocimiento para realizar esta delicada tarea. La tarea de este grupo es recolectar toda la información necesaria para identificar los conocimientos, experiencias, habilidades, comportamiento y desempeño el área, puesto o función que desarrolla en la empresa.

Cuando esta información es recibida y analizada se determina cual persona sobresalió de entre los demás. Esta información permite al grupo de expertos o jefe de personal trabajar en función de los resultados obtenidos.

2.5.3.Medición y evaluación de competencias.

(R., Jorge Benitez, 2008)

La competencia es un concepto teórico, un constructo: se refiere a aspectos intangibles de la realidad; no hay referencias directas para señalar la existencia de la competencia; sólo puede hacerse referencia a la misma por vía indirecta, a través de resultados, evidencias o conductas observables vinculadas al desempeño idóneo, el cual constituye la premisa de validez del concepto.

- *Nivel de Dominio: En las organizaciones, las competencias se desagregan en niveles de dominio asociados a la estructura de cargos. En este contexto, no todas las personas deben desplegar las competencias en un cien por ciento. Las competencias se asocian a roles o a cargos. Obviamente, una recepcionista no tiene que dominar la competencia “orientación al cliente” en la misma medida que el analista de atención al cliente, y éste tampoco tiene que dominar esa competencia al mismo nivel exigido al supervisor de atención al cliente. Entonces, se predefinen y establecer niveles de dominio, dependiendo del alcance de acción y decisión de cada cargo, en una gradación que generalmente va del 1 al 4 o básico, intermedio, avanzado y maestría.*
- *La competencia: una variable continua: En el enfoque gerencial, la competencia se percibe como una variable continua, a diferencia del enfoque educativo, el cual considera a la competencia como una variable discreta y de carácter binario. Se le considera continua porque puede asumir diversos valores dentro de una estructura de niveles de dominio, que van desde un nivel mínimo al nivel máximo o de maestría, en función de las exigencias de los cargos o roles.*
- *La brecha positiva: En este enfoque, se considera que una persona puede estar “por debajo de”, “a nivel de”, o “por encima de” las exigencias de su cargo. Aparece, entonces, algo que es inaceptable desde la perspectiva curricular, y es la brecha positiva o ascendiente. Esto quiere decir que se admite como válido que una persona tenga un nivel de dominio superior al 100%, con respecto a las exigencias de su cargo actual. En este sentido, la brecha positiva significa que la persona tiene potencial de desarrollo hacia posiciones o cargos que requieran un nivel de dominio superior, en la competencia respectiva.*

- *Brecha mínima aceptable: Para el diseño de las escalas de valoración, es muy útil considerar los hallazgos y aportes de Weber y de Fechner, expresados en la llamada Ley de las Percepciones Psicofísicas, principalmente con el propósito de definir la brecha mínima aceptable. Esto quiere decir, a partir de cuántos puntos se considerará que existe una brecha en el dominio de una competencia por parte de un individuo.*
- *Umbral de error probable: Aplicando el concepto de umbral de percepción de diferencias, de la mencionada ley, la brecha mínima aceptable o calificable como tal será aquella situada por encima del límite en que una persona es capaz de detectar diferencias, o sea, cercana al diez por ciento, que fue el límite detectado en innumerables experimentos de Weber y Fechner. Normalmente, se escoge entre nueve y diez puntos, y entonces toda diferencia menor o igual al límite establecido es rechazada como error de apreciación; claro está, esto aplica con respecto a la noción de brecha mínima. En una escala de valoración, para reducir el riesgo de la imprecisión en perjuicio de la gente evaluada, se determina la brecha mínima aceptable en un diez por ciento de la escala. Valores menores, se consideran dentro del umbral de error probable.*
- *Criterios de evaluación o diagnóstico: Definiendo la calificación de las brechas, más allá de la evaluación, consideremos cómo se interpretan las brechas o el nivel de dominio resultante de la evaluación; esto implica poder definir cuándo se puede considerar que una brecha es pequeña o poco apreciable, moderada, considerable o crítica. En este sentido, la noción de brecha máxima probable, es un asunto a resolver metodológicamente, para evitar dispersiones anormales de los datos.*

Empecemos por “establecer el espectro de dominio de la competencia”. Hemos visto escalas de valoración mal concebidas, donde se habla de brechas superiores a un 50%, y se consideran normales.

Tengamos presente que si una persona tiene una brecha de un 50% o superior en una determinada competencia, y ésta es importante para el logro de los objetivos del cargo, entonces la brecha es altamente crítica o estamos ante un caso anormal; la persona respectiva está mal ubicada en el cargo y debería ser removida del mismo, o requeriría capacitación urgente, si se decide mantenerla en el cargo.

- *Espectro de dominio de la competencia: Para establecer el espectro de dominio de la competencia, hay que partir de una premisa metodológica, expresada por el siguiente razonamiento: si en la empresa se aplica la selección del personal, sea de procedencia externa o interna, que determine el ingreso de una persona a un cargo, sobre la base de un perfil profesional básico, y habiendo superado o satisfecho ciertas exigencias de idoneidad mínima,*

entonces la noción de brecha máxima debería estar entre el 40 y el 45%. En otras palabras, el dominio mínimo de una competencia ha de ser 65%. Así, una brecha superior al 35% se consideraría crítica.

- *El rango descrito, entre el 40 y el 45%, podría establecerse como límite inferior del espectro de dominio de la competencia. Y nos resultaría el siguiente espectro: desde 45% al 100%, considerando que podría superar el 100 al considerar que evaluamos contra un nivel de dominio exigido por el cargo, y entendemos que una persona bien puede poseer en varias competencias un nivel de dominio superior al que le exige su cargo. Al pasar a un cargo superior, el nivel de dominio varía, disminuyendo, y esto se hace cíclico.*

La metodología de evaluación de competencias son todos los medios y técnicas utilizados para recoger la información directa e indirecta sobre el proceso de selección, o de desarrollo en un rol laboral específico dentro de una empresa, con el objeto de tomar decisiones oportunas y adecuadas para cumplir la meta empresarial y personal.

2.5.4. Perfiles descriptivos.

Los perfiles descriptivos son una parte fundamental de la organización en donde se establecen y definen las responsabilidades con relación a las características de las competencias que debe tener la persona que desempeña el puesto. La importancia de los perfiles radica con direccionar las competencias en los puestos específicos, sino que también se conjugan los objetivos de la empresa por medio de la estructura organizacional y una estandarización de la calidad en el desempeño del trabajo.

2.6. Test de tendencias conductuales (TTCD).

(Argentinos, Consultores, 2009)

Es una novedosa aplicación, vía Internet, del Sistema DISC, difundido en todo el mundo. Contiene dos procedimientos de conocimiento y clasificación de conductas, uno referido a las personas, el Test de Tendencias Conductuales DISC - TTCD® y otro al puesto, el Perfil del Puesto (PDP). El Sistema permite comparar ambos.

Los TTCD son instrumentos para el procesamiento computarizado, vía Internet, de Perfiles de Personalidad. Está basado sobre una división cuadripartita de las tendencias probables de conducta de los individuos. Estas tendencias se clasifican en Dominantes, Influyentes, estables y Cautelosas, y son las que dan el nombre al sistema DISC.

Consiste en Una página de Internet, on-line y en forma instantánea, procesa las respuestas a un formulario - dadas en no más de 9 minutos - y elabora un informe que describe los Estilos de conducta de la persona.

Esto permite obtener información sobre usted mismo y los demás. Le hará conocer en forma muy rápida y precisa los comportamientos de las personas en una extensa gama de actividades.

Incrementará la capacidad de cada uno para entender y dirigir tanto su propia conducta como la de los demás.

El informe describe:

- *Orientación al logro*
- *Rapidez o precisión de ejecución*
- *Potencialidad para el Liderazgo*
- *Tendencia a comunicar*
- *Sentido de la responsabilidad*
- *Tipo de reacción bajo presión y en situación de conflicto*

También analiza:

- *Potencialidad para el control*
- *Disposición a efectuar ciertas tareas con preferencia a otras*
- *Espíritu positivo o negativo*
- *Autoimagen e imagen del mundo*
- *Tendencia a la persuasión, al mando o a la aceptación de instrucciones*

El TTCD ayuda a conocer:

- *Emociones y motivación.*
- *Inclinaciones hacia la prudencia/riesgo, observancia de las normas, flexibilidad, toma de decisiones.*
- *Orientación al cliente*
- *Orientación al trabajo en equipo*

Aplicaciones del TTCD:

- *Selección de Personal*
- *Orientación Vocacional*
- *Orientación Profesional*

- *Capacitación individual y grupal en habilidades interpersonales y de Liderazgo*
- *Desarrollo y preparación de planes de carrera*
- *Coaching*
- *Evaluaciones de potencial*
- *Formación de equipos*
- *Gestión del tiempo*

Confiabilidad y Validez:

El TTCD® tiene alta correlación con otros difundidos test: WAIS, MB TI, 16PF, MMPI, SCII. Su confiabilidad y validez se establecieron mediante numerosas investigaciones y análisis de datos estadísticos. Ver más sobre Validación.

Comparación de un Perfil Personal con un Puesto de Trabajo:

El Sistema permite la comparación de las conductas probables de una persona, obtenidas a través del TTCD® con las esperadas para un determinado puesto de trabajo, definidas en el Perfil del Puesto (PDP).

2.7. Hipótesis o idea a defender.

El adecuado contenido y ejecución del modelo de gestión de Talento Humano identificando funciones de la Cooperativa Pedro Moncayo de la ciudad de Tabacundo, es el principal objetivo de la investigación, para lo cual se deberá analizar la situación actual referente a la existencia de un modelo de gestión, y su correcta ejecución, las mejoras en su contenido, organización estructural, mejorará la formación profesional de las personas que laboran en la institución, y por extensión mejorará su labor de una manera más eficiente y con mayor calidad en su servicio.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.Marco metodológico.

3.1. Modalidad de investigación.

La modalidad de investigación es la herramienta principal a usar como metodología cuantitativa de investigación; de esta forma se tomará como instrumento de medición y comparación que proporcionaran datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de estadística para ser evaluados, para facilitar el trabajo y obtener resultados fiables se establece a la modalidad cuantitativa de la investigación ya que es hipotética, deductiva, objetiva y orientada a los resultados; usando métodos y técnicas confiables comprobables matemática y estadísticamente.

3.2. Tipo de investigación.

Los tipos de investigación son la forma en cómo se va a realizar el estudio basándose en la recopilación de datos y análisis de los mismos.

3.2.1. Descriptiva.

La investigación descriptiva se la realiza en la etapa de consulta en el medio de estudio (en nuestro caso se lo realizara al personal de la Cooperativa Pedro Moncayo) a los individuos o población para saber su opinión acerca del tema de investigación y sus puntos de vista.

La investigación descriptiva es una forma de estudio que determinara él quien, donde, cuando y como relacionado al tema de estudio, en pocas palabras la información obtenida en un estudio descriptivo; las características de la organización, calcular a la población con características específicas, y analizar o evaluar para mejorar su desempeño (organización administrativa, orden jerárquico, y funciones establecidas).

Para aplicar esta investigación se usara técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

3.2.2. Explicativa.

La investigación explicativa tiene como carácter predictivo cuando se establece hipótesis y acciones para alcanzar objetivos deseados, además la investigación tiene carácter correctivo cuando determina la existencia de errores para los cuales propone cambios para disminuir o eliminar los mismos.

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Por lo tanto, están

orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

(Vásquez, 2005).

Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico".

Para definir este tipo de estudio, deberán tenerse en cuenta las siguientes interrogantes:

- *¿Los resultados de la investigación se orientan a la comprobación de hipótesis de tercer grado*
- *Las hipótesis que se ha planteado están construidas con variables que a su vez contienen otras variables*
- *Las hipótesis que se ha planteado establecen la manera como una determinada característica u ocurrencia es determinada por otra*
- *¿Los resultados del trabajo pueden constituirse en un aporte al modelo teórico de la explicación de hechos y fenómenos que puedan generalizarse a partir del problema de investigación?*

3.2.3. Correlación.

La investigación correlacionar tiene como objeto mostrar o examinar la relación entre variables o resultado de variables. Para ejemplificar mejor se puede decir que una variable independiente puede producir ciertos cambios en la variable dependiente, así como en la dirección y magnitud específica por la teoría.

En este sentido la investigación tiene como objetivo proporcionar evidencia suficiente sobre la existencia de relaciones causales; lo que quiere decir que al manipular o controlar ciertas variables independientes para lograr resultado deseados.

(Calle)

Los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos.

Por ejemplo, un estudio correlacionar puede intentar determinar si individuos con una puntuación alta en una variable también tiene puntuación alta en una segunda variable y si individuos con una baja puntuación en una variable también tienen baja puntuación en la segunda. Estos resultados indican una relación positiva.

En otros casos la relación esperada entre las variables puede ser inversa. Los sujetos con puntuaciones altas en una variable pueden tener puntuaciones bajas en la segunda variable y viceversa. Esto indica una relación negativa.

Los estudios correlacionales se realizan cuando no se pueden manipular las variables de tratamiento por varias razones, de las cuales señalaremos tres:

Es imposible manipular físicamente las variables. Imaginemos que un psicólogo desea estudiar la relación entre dos medidas de respuesta como inteligencia y ejecución escolar. La inteligencia es una característica individual, un rasgo que se define en función de la ejecución en un test estandarizado y no puede ser físicamente manipulado. Sin embargo, la relación puede ser investigada en un estudio correlacionar seleccionando un grupo de estudiantes de un colegio, midiendo sus C.I. y comparando estas puntuaciones con su ejecución académica.

3.3. Población y muestra.

3.3.1. Muestra.

La población donde se aplicará la investigación será al personal de la Cooperativa San Pedro de la Ciudad de Tabacundo; la muestra determinada en esta institución es de la totalidad del personal en este caso de 28 personas.

3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación.

El propósito principal de la aplicación y recopilación de información es efectuar un análisis lo más exacto posible de los distintos aspectos o problemas que se presentan para poder llegar a un diagnóstico del mismo. Se procederá a la selección de los métodos más adecuados, las técnicas y el diseño de los instrumentos que permitan recolectar información válida y confiable para probar la hipótesis, y obtener una solución objetiva al problema planteado.

3.4.1. Métodos.

3.4.1.1. Inductivo – deductivo.

(Torres, 2006)

Método deductivo: es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

(Torres, 2006)

Método inductivo: con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de los hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

(Torres, 2006)

El método inductivo deductivo: es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido particular del general a lo particular e inductivo en sentido contrario va de lo particular a lo general.

3.4.1.2. Método analítico – sintético.

(Torres, 2006)

El método analítico sintético es la conjugación de las técnicas matemáticas y lógicas; así como el empleo de fórmulas analíticas que pueden convalidarse mediante el análisis racional. La analítica utiliza básicamente el método deductivo, que consiste en establecer proposiciones particulares a partir de proposiciones generales. De la misma forma el análisis se establece con el estudio de la información recopilada, y la interpretación de la información antes recopilada.

3.4.2. Técnicas.

Las técnicas que se utilizará para recopilar información son la encuesta y entrevista estructurada; las encuestas serán las técnicas idóneas para explorar determinados aspectos de la población.

3.5. Resultados e interpretación de datos.

La aplicación de la encuesta se realizó la semana del 6 de abril del año 2015.

EL PROPÓSITO DE LA PRESENTE ENCUESTA ES DETERMINAR EL NIVEL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DENTRO DE LA COOPERATIVA PEDRO MONCAYO PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO.

1. ¿EN QUÉ ÁREA DE LA COOPERATIVA DESARROLLA SUS FUNCIONES?

Tabla N° 1 Áreas de la cooperativa y el personal que labora

Contabilidad	2
Operativo	8
Crédito	7
Negocios	2
Sistemas	2
Talento humano	4
Administrativo	2
Jurídico	1
Auditoria	1

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

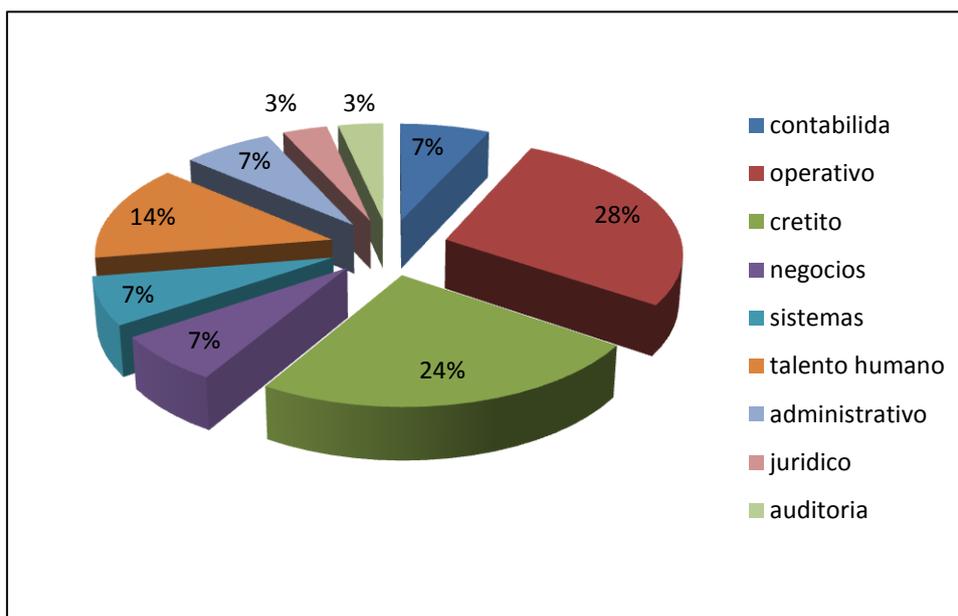


Figura N° 1 Áreas de la cooperativa y el personal que labora

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

2. ¿CREE USTED QUE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ES IMPORTANTE EN LA COOPERATIVA?

Tabla N° 2 Importancia del talento humano

SI	27
NO	2

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

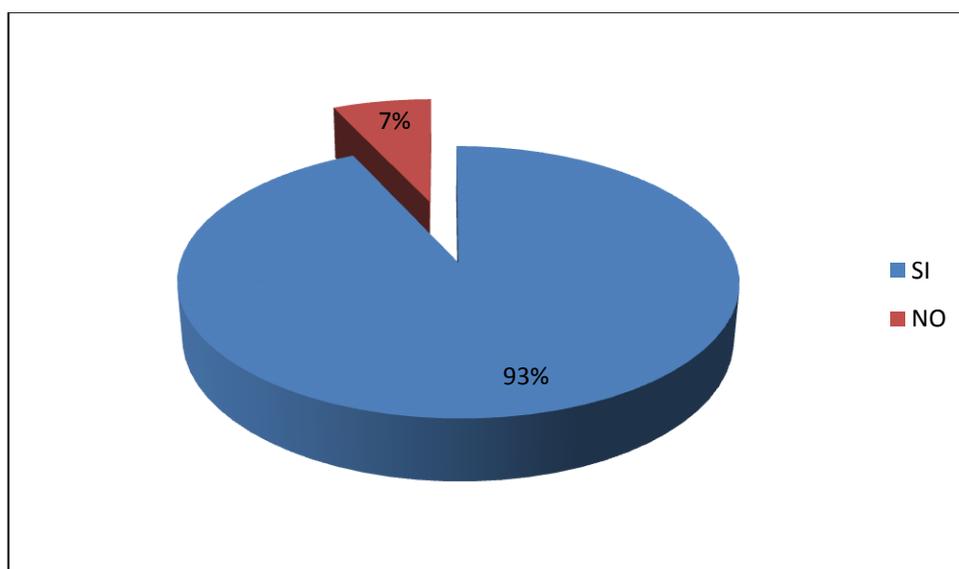


Figura N° 2 Importancia del talento humano

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

Se puede evidenciar que el 93% del personal encuestado cree que es importante la Gestión de Talento Humano; mientras que tan solo un 7% respondió que no.

3. ¿EN QUÉ ÁREA DE UNA EMPRESA CREE USTED QUE SE MANEJA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?

Tabla N° 3 Áreas en que se maneja la Gestión de Talento Humano

Contabilidad	5
Producción	6
Comercial	
Recursos humanos	6
Gerencia	1
Sistemas	3
Todas las anteriores	8

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

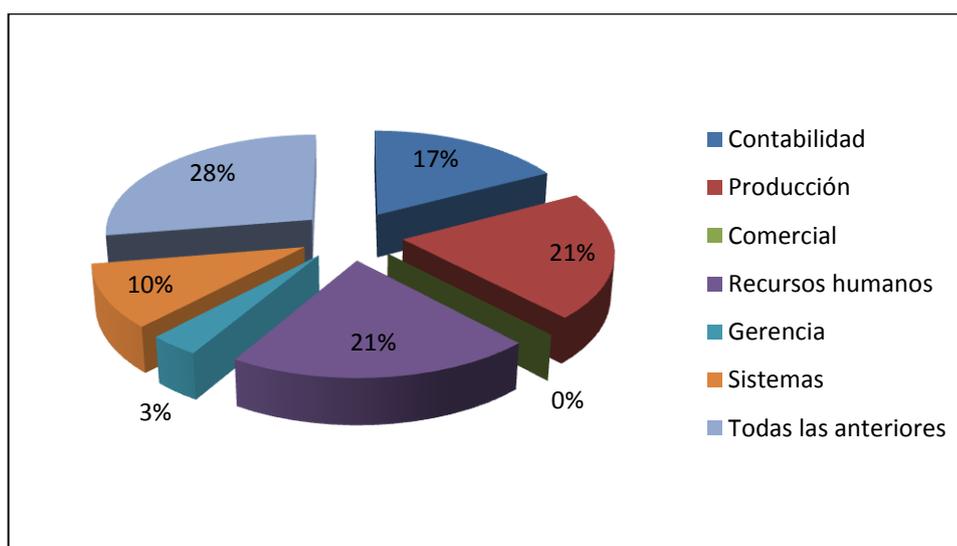


Figura N° 3 Áreas en que se maneja la Gestión de Talento Humano

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

En el análisis de la pregunta se puede observar que los distintos criterios sobre el área en la cual se maneja la Gestión de Talento Humano, el 28% del personal encuestado respondió que todas las áreas tienen importancia en conjunto para poder llevar una correcta Gestión de Talento Humano.

4. ¿CREE USTED QUE UN MAL AMBIENTE LABORAL PUEDE LLEGAR A AFECTAR A LA INSTITUCIÓN?

Tabla N° 4 Importancia del Ambiente Laboral

FALSO	
VERDADERO	29

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

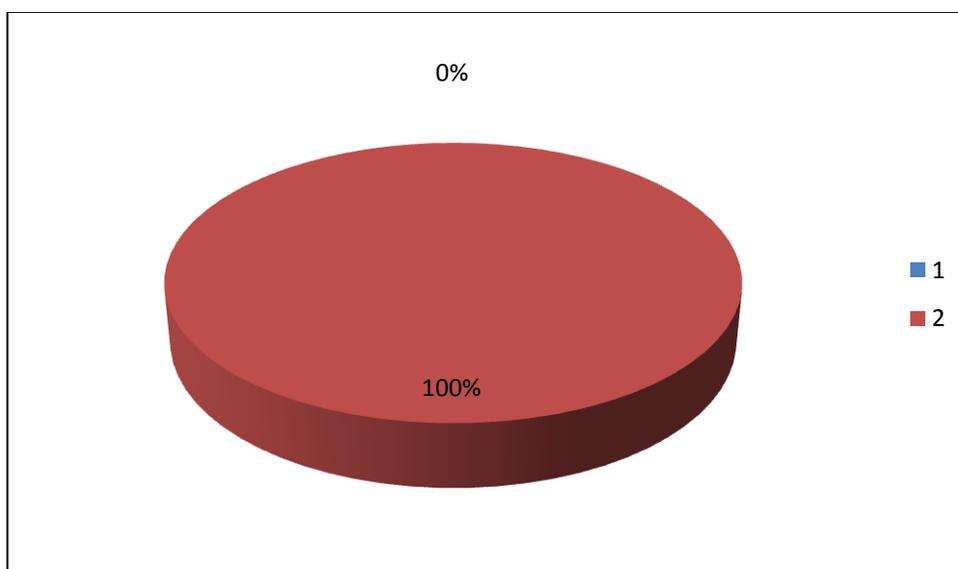


Figura N° 4 Importancia del Ambiente Laboral

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

Es evidente la masiva respuesta, en la cual todo el personal está de acuerdo en que el ambiente laboral es de gran influencia al momento de afectar a la producción de la cooperativa.

5. POR FAVOR, VALORE LAS SIGUIENTES ORACIONES SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE LOS EVENTOS QUE MÁS AFECTAN EL AMBIENTE LABORAL EN LA COOPERATIVA, SIENDO 1 "DEMASIADO" Y 5 "MUY POCO":

Tabla N° 5 Factores que afectan el Ambiente Laboral

	1	2	3	4	5
Instalaciones de la empresa			16		
Salario			28		
Conflictos interpersonales					
Trabajo en exceso		12			

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

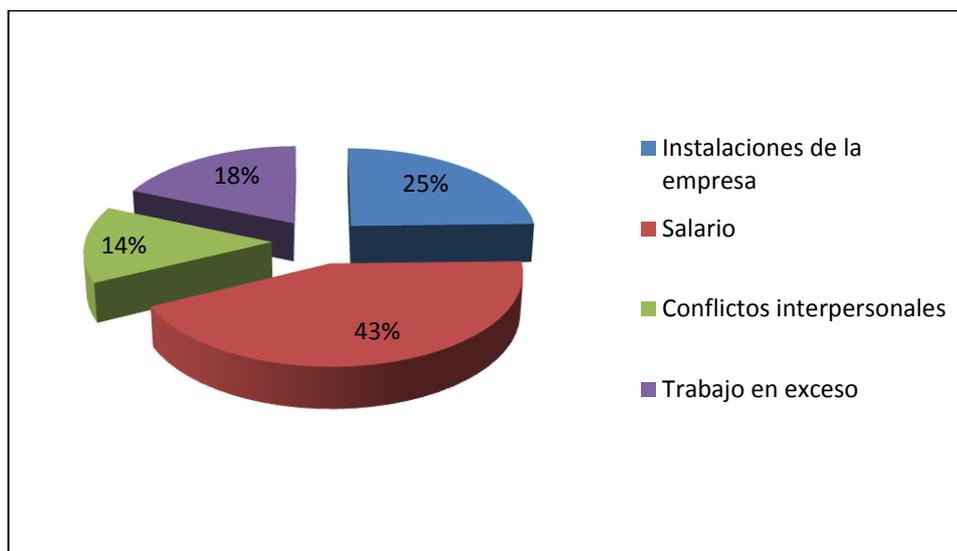


Figura N° 5 Factores que afectan el Ambiente Laboral

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

Uno de los factores que más influye en el ambiente laboral en el cual la mayoría de los encuestados respondió con un 43% es el salario, seguido por las instalaciones con un 25%, mientras que la carga laboral y los conflictos ocupan los últimos lugares con un 18% y 14% respectivamente.

6. ¿AL INICIAR SUS LABORES EN LA EMPRESA QUE TIPO DE INDUCCIÓN RECIBIÓ?

Tabla N° 6 Tipo de inducción

Genérica	
Empírica	
Formal	28
Informal	1

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

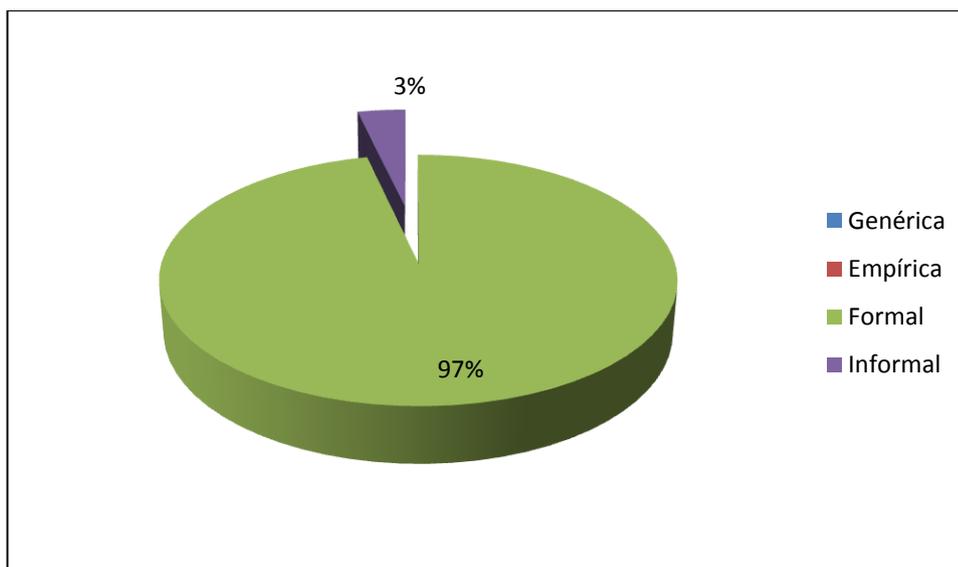


Figura N° 6 Tipo de inducción
Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis

La mayor parte de los encuestados respondieron que al iniciar su vinculación a la Cooperativa recibieron una inducción de tipo formal representando un 97%.

7. ¿CONOCE USTED EL OBJETIVO, MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?

Tabla N° 7 Conocimiento de la Misión y Visión

SI	27
NO	2

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

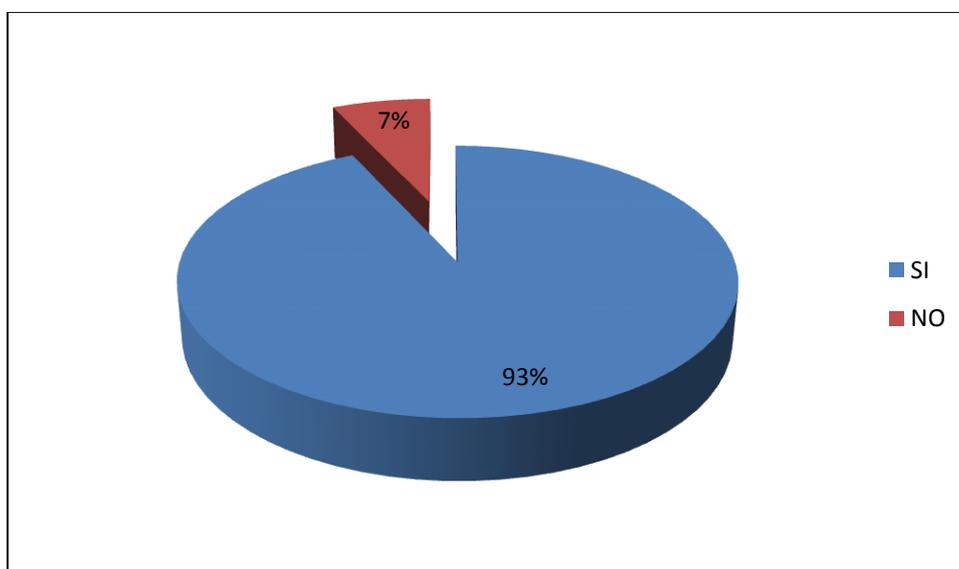


Figura N° 7 Conocimiento de la Misión y Visión

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

Al tratarse de una institución financiera con una trayectoria dentro de su personal se estableció el conocimiento de su misión y visión, por este motivo el 93% del personal conoce del mismo, mientras que tan solo el 7% no lo recuerda en su totalidad, pero no por no saberlo solo es un olvido.

8. ¿CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA?

Tabla N° 8 Estructura Orgánica de la Cooperativa

SI	26
NO	3

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

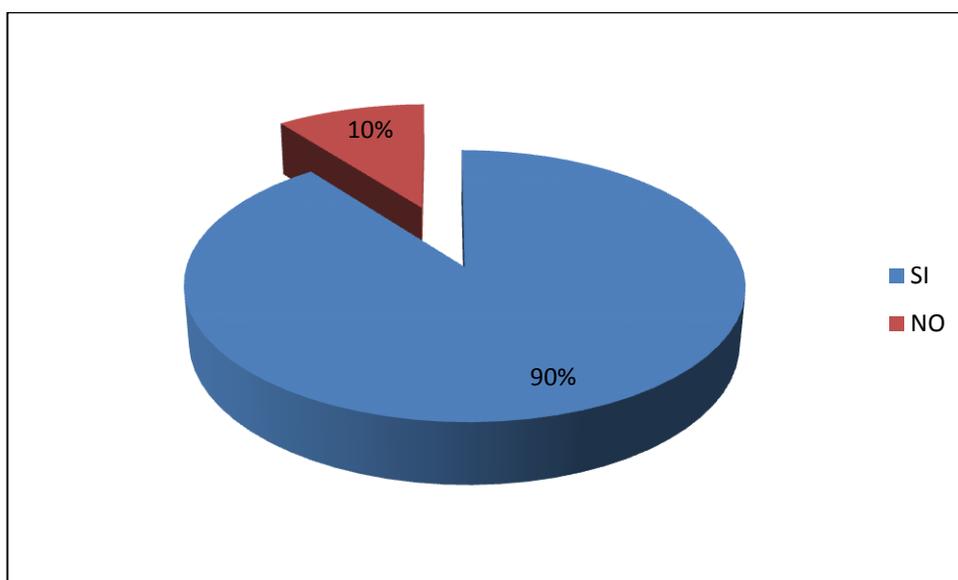


Figura N° 8 Estructura Orgánica de la Cooperativa

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

Respecto al conocimiento de la estructura orgánica de la cooperativa el 90% del personal encuestado respondió que si conoce; mientras que el 10% respondió que no conoce en su totalidad.

9. ¿EN LA COOPERATIVA DURANTE EL TIEMPO QUE DESEMPEÑA SU LABOR CUANTAS VECES HA SIDO EVALUADO SU DESEMPEÑO?

Tabla N° 9 Tiempo entre capacitación

cada mes	
cada tres meses	28
cada seis meses	1

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

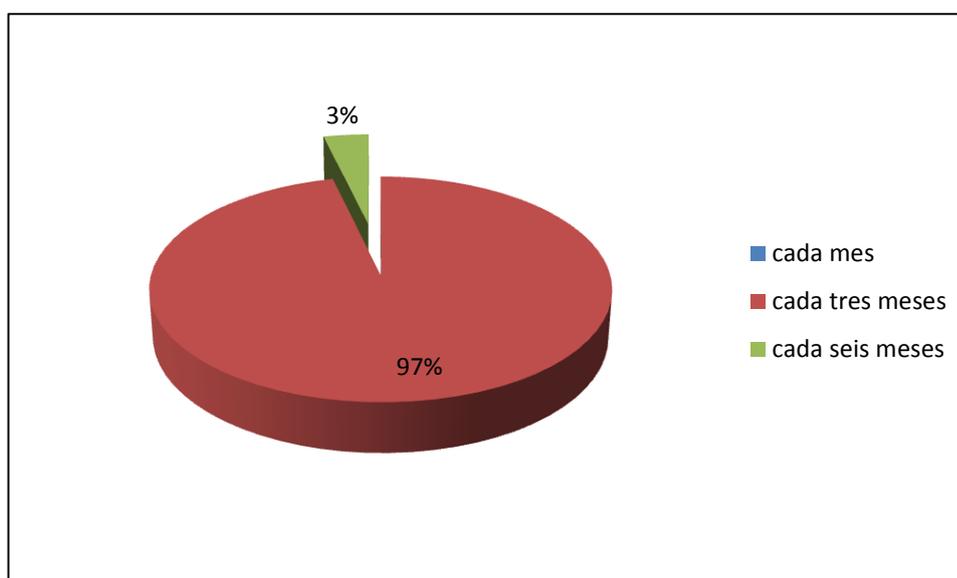


Figura N° 9 Tiempo entre capacitación

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

Con respecto a la periodicidad con que es evaluado su desempeño el 97% respondió que cada 3 meses son evaluados, pero esto difiere con relación al área y función que realizan dentro de la cooperativa.

10. ¿CUÁL DE LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SE APLICA EN LA COOPERATIVA?

Tabla N° 10 Evaluación del Desempeño

Evaluación de 360 grados	
Escalas de puntuación	28
Método de registro de acontecimientos notables.	1

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

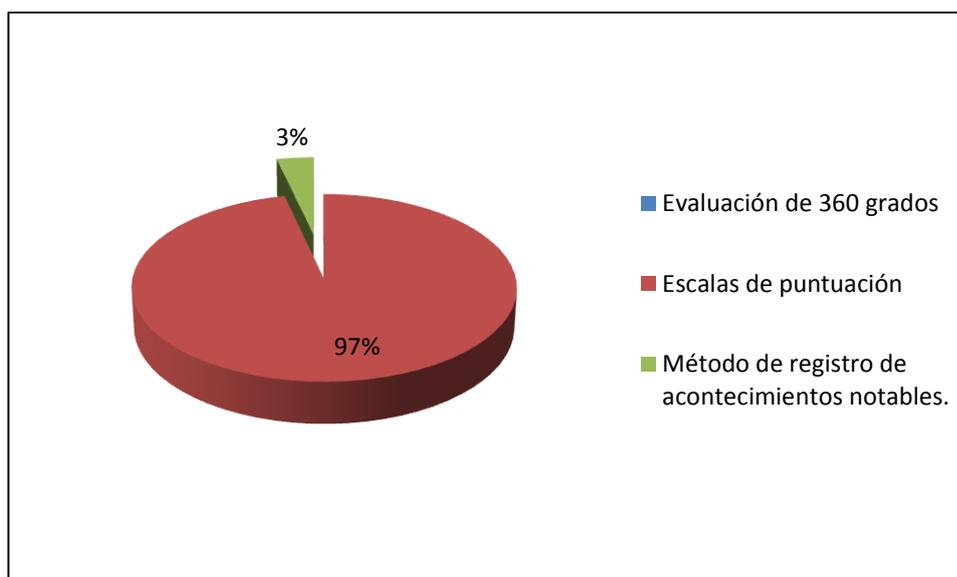


Figura N° 10 Evaluación del Desempeño

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

Con respecto a la forma de evaluación del personal el 97% del personal encuestado respondió que la técnica usada es la escala de evaluación, mientras que el 3% no precisaba la técnica usada.

11. ¿CADA QUE TIEMPO USTED ES CAPACITADO PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS?

Tabla N° 11 Tiempo de Capacitación

CADA 3 MESES	
CADA 6 MESES	23
CADA 9 MESES	
OTRO ESPECIFIQUE	6

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

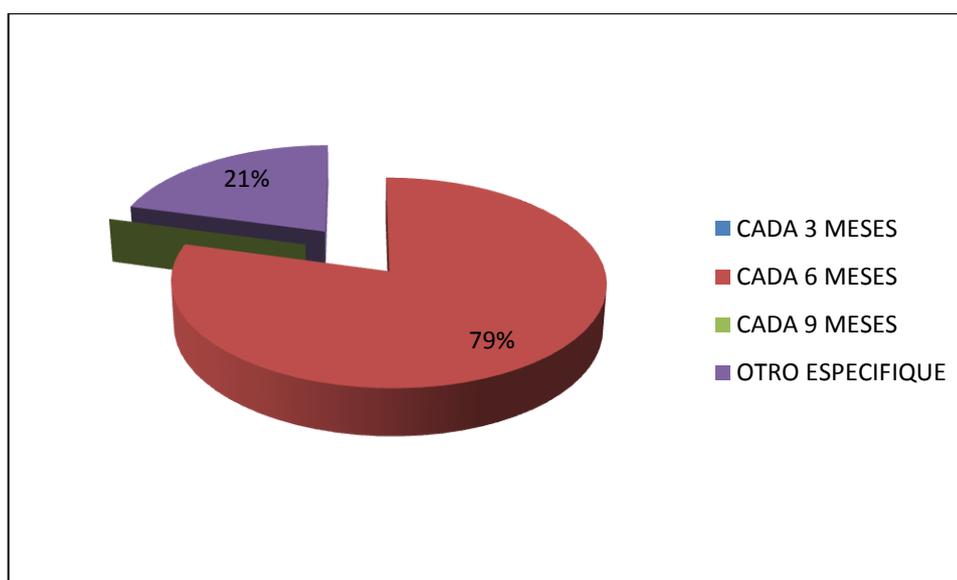


Figura N° 11 Tiempo de Capacitación

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

En el tema de la Capacitación del personal el 79% de encuestados respondió que reciben una capacitación en un intervalo de 6 meses; mientras que el 21% no pudo precisar su respuesta.

12. ¿LA COMPENSACIÓN SALARIAL ES RELATIVAMENTE ADECUADA A LA LABOR QUE DESEMPEÑA?

Tabla N° 12 *Compensación Salarial*

SI	28
NO	1

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

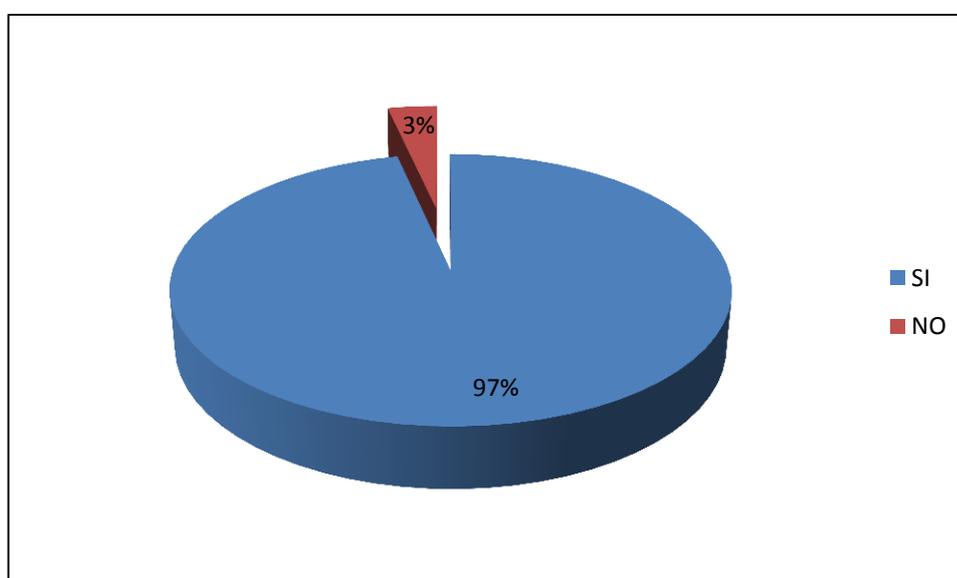


Figura N° 12 *Compensación Salarial*

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

En el análisis de la pregunta relacionada con la compensación salarial que recibe el persona el 97% de encuestados respondieron que si están conformes y su salario es equivalente a la labor que realizan.

13. ¿LA COOPERATIVA LE FACILITO UN MANUAL DE FUNCIONES ESPECÍFICO PARA SU ÁREA DE TRABAJO?

Tabla N° 13 Manual de funciones para el área de trabajo

SI	26
NO	3

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

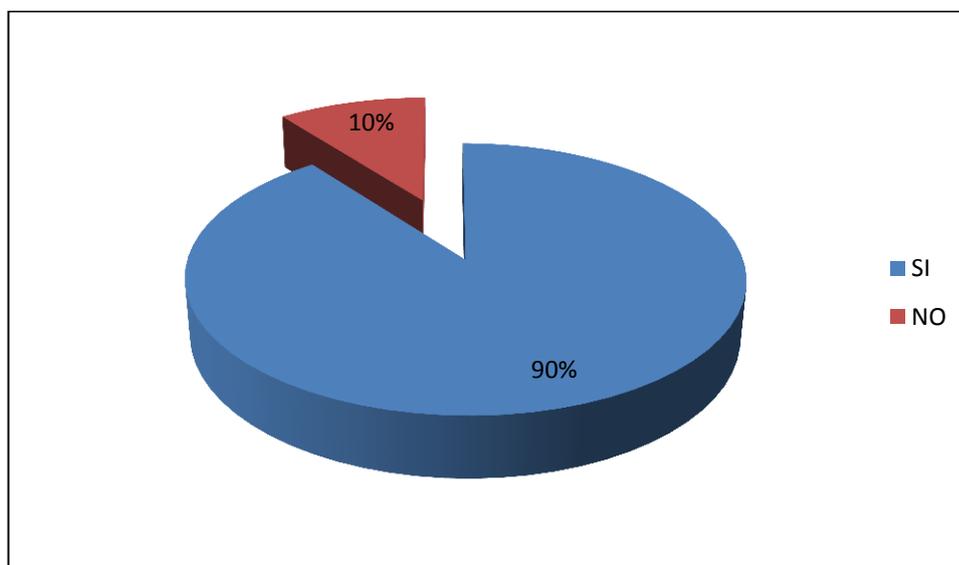


Figura N° 13 Manual de funciones para el área de trabajo

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.

Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

Con respecto a que la cooperativa le facilitó un manual de funciones específico para el área laboral del personal el 90% de encuestados respondió que si recibió el manual, mientras que el 10% no lo recibió pero por la naturaleza de su función.

14. ¿SU PUESTO DE TRABAJO ESTÁ RELACIONADO DE ACUERDO A SU PERFIL PROFESIONAL?

Tabla N° 14 Puesto de trabajo de acuerdo al perfil

Si	12
No	17

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

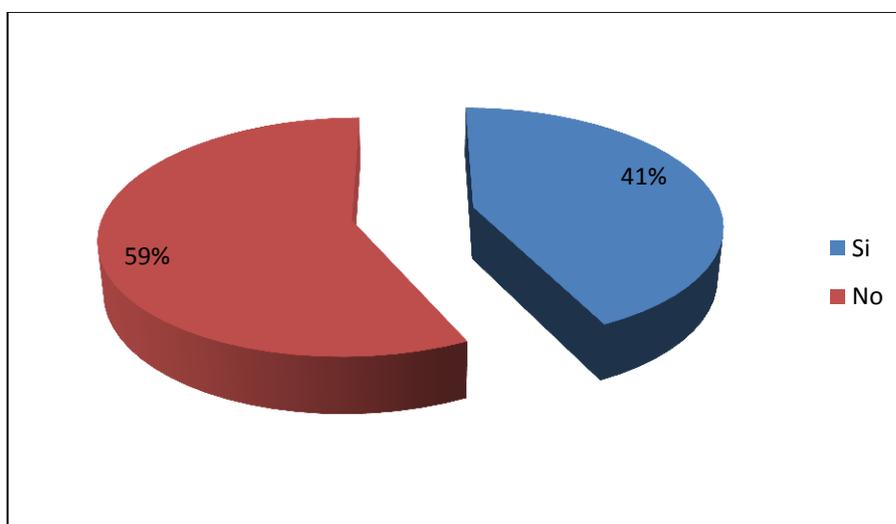


Figura N° 14 Puesto de trabajo de acuerdo al perfil

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

De acuerdo a la pregunta planteada sobre la relación de su puesto de trabajo y el perfil profesional, se pudo evidencia que el total de personal encuestado el 59% no tiene un perfil profesional de acuerdo a su función, y el 41% su perfil si esta adecuado a su función.

15. ¿LA COOPERATIVA IDENTIFICA LAS NECESIDADES PERSONALES PARA DIRECCIONAR PROGRAMAS DE MEJORAS?

Tabla N° 15 Mejorar de acuerdo a las necesidades

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	26
EN OCASIONES	3
NUNCA	

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

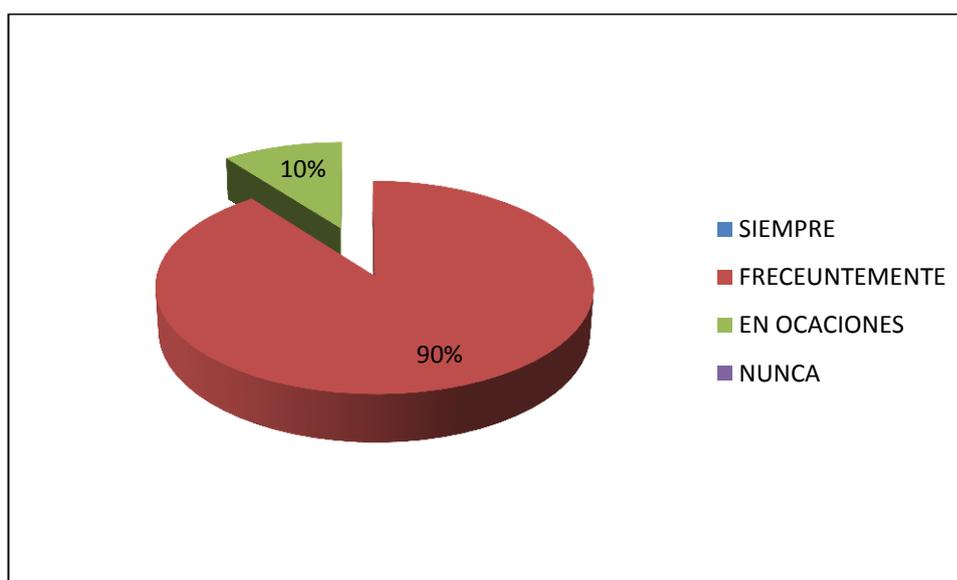


Figura N° 15 Mejorar de acuerdo a las necesidades

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

En el tema de aplicación de mejoras para solucionar las necesidades el 90% del personal encuestado respondió que frecuentemente sus necesidades son tomadas en cuenta para plantear soluciones viables mientras que el 10% respondió que en ocasiones o en menor proporción sus necesidades son tomadas en cuenta.

16. ¿LA COOPERATIVA OFRECE MOTIVACIONES PARA IMPULSAR A LOS EMPLEADOS A ACTUAR DE DETERMINADA MANERA?

Tabla N° 16 Motivaciones

SI	28
NO	1

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

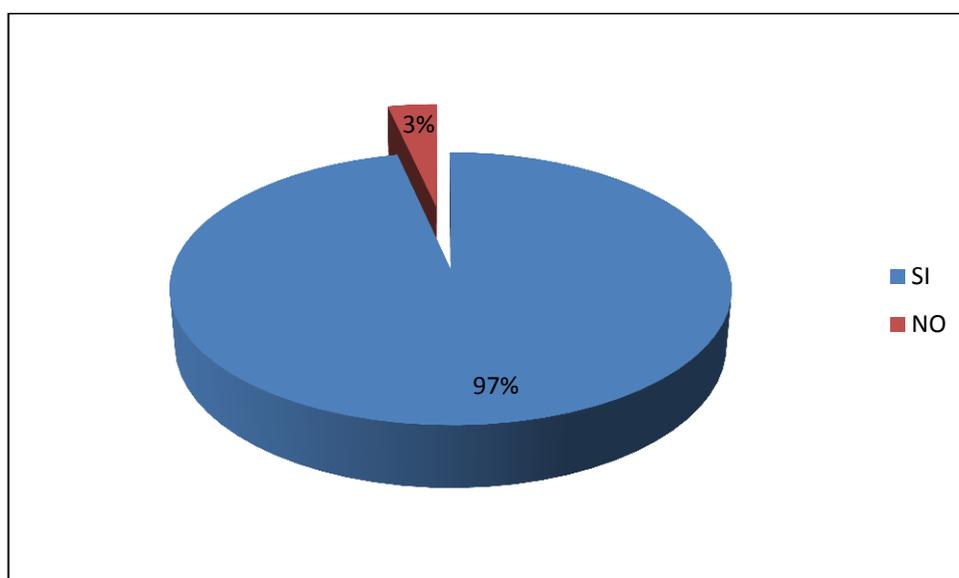


Figura N° 16 Motivaciones

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

En el tema de las motivaciones que ofrece la cooperativa a su personal el 97% de encuestados respondió que si ofrece motivaciones y se siente satisfecho.

17. ¿QUÉ TIPO DE MOTIVACIONES RECIBE EN LA COOPERATIVA?

Tabla N° 17 Tipo de motivaciones

Entrenamiento	2
Promociones	
Incentivos en el buen desempeño	27
Auto perfeccionamiento	
Estímulo a la mayor producción	

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

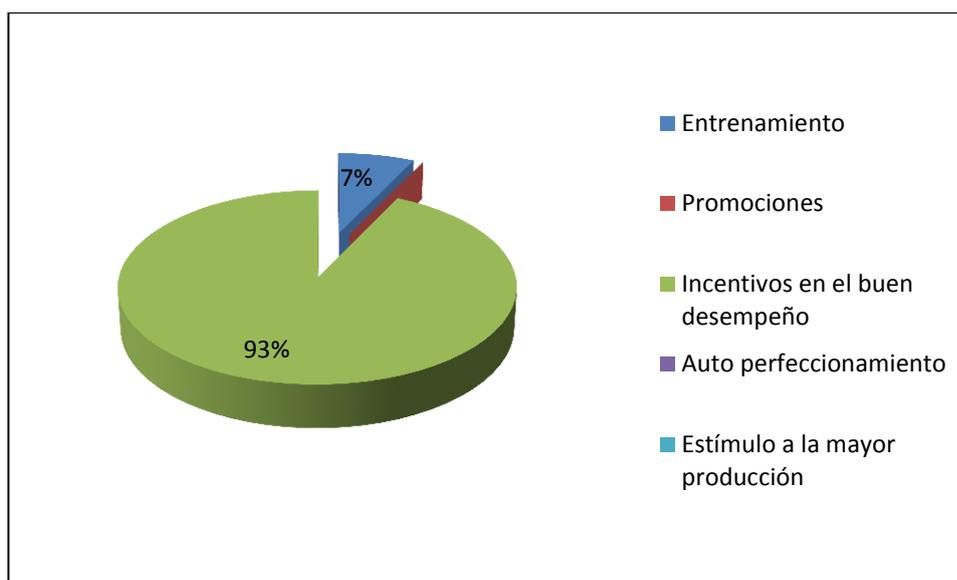


Figura N° 17 Tipo de motivaciones

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo.
Elaborado por: Eliana Galiano

Análisis.

Con respecto al tipo de motivación el 93% del personal encuestado respondió que recibe incentivo al buen desempeño mientras que el 7% prefiere o ha recibido un entrenamiento a forma de motivación.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4. Propuesta.

Diseño de un Modelo de gestión para la administración de Talento Humano de la “Cooperativa de ahorro y crédito Pedro Moncayo LTDA.”, cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha.

MACRO LOCALIZACIÓN

PAÍS: Ecuador

PROVINCIA: Pichincha

MICRO LOCALIZACIÓN

CANTÓN: Pedro Moncayo

PARROQUIA: Tabacundo

CIUDAD: Tabacundo

ANTECEDENTE

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales: a) la primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean -especialmente en Quito y Guayaquil- una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua; b) la segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista; c) la tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente (Da Ros, 1985: 13).

EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL ECUADOR. VISIÓN HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS

En efecto, “no obstante los mejores esfuerzos de Virgilio Drouet y de sus anónimos colaboradores y seguidores, el cooperativismo avanzó a pasos lentos desde sus primeros brotes mutualistas hasta su definitiva consolidación como sector reconocido de la economía

nacional” (Mills, 1989:211). De ahí que entre la fundación de la organización Asistencia Social “Sociedad Protectora del Obrero”(Guayaquil 1919), considerada la primera cooperativa del país, y la aparición de la segunda (la Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo) pasaron alrededor de ocho años. En 1937, año de la promulgación de la primera Ley de Cooperativas, sólo existían seis organizaciones.

Problemas actuales del cooperativismo y perspectivas

El análisis desarrollado permite evidenciar que, desde su apogeo, el cooperativismo ecuatoriano asumió algunas características que mantuvo a lo largo de su trayectoria histórica. Las más relevantes han sido las siguientes:

- La presencia del movimiento en todas las provincias del país, aunque con mayor concentración geográfica en los dos principales polos de desarrollo urbano del país, las ciudades de Quito y Guayaquil;
- El afianzamiento de una sola clase de cooperativas al interior de cada sector, a pesar que la Ley y su Reglamento establezcan una diversidad de tipos de organizaciones;
- La politización de algunos sectores y organismos de integración, lo que ha dividido y debilitado al movimiento;
- La precariedad de los intentos de integración sectorial y la falta de un organismo representativo de todo el movimiento a nivel nacional (cada sector ha registrado una propia dinámica, en base a reivindicaciones puntuales, descuidando posibles puntos comunes a todas las organizaciones, independientemente de su especialización);
- La carencia de educación y capacitación cooperativa en diferentes niveles y organismos institucionales del movimiento y en la sociedad en general;

DA ROS, G. (1991): El proceso de integración cooperativa en el Ecuador: un balance histórico, Instituto de Investigaciones Económicas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - DGRV -FEACOAC, Quito

MISIÓN DE LA COOPERATIVA

Ser la entidad financiera cooperativa ecuatoriana de mayor prestigio e importancia a nivel nacional, ofreciendo los mejores planes de financiamiento para sus clientes y logrando la mayor rentabilidad y beneficios para sus accionistas, por medio de una gestión de talento humano altamente comprometida con la innovación y la tecnología que contribuye al desarrollo de la sociedad.

VISIÓN DE LA COOPERATIVA

Llegar a ser la Cooperativa consolidada como un gran grupo financiero a nivel nacional que ofrezca una rentabilidad creciente a sus accionistas y satisfaga todas las necesidades financieras de sus clientes.

VALORES DE LA COOPERATIVA

Dinamismo tener la iniciativa y creatividad para satisfacer con éxito las necesidades de los clientes.

Fortaleza y solides en las acciones unidas con la prudencia en la gestión de riesgos para ofrecer la mejor garantía de la capacidad de la cooperativa para crecer y generar valor para los accionistas a largo plazo.

Liderazgo en cada una de las circunstancias y mercados, contando con un equipo de trabajo en constante capacitación y orientados al cliente y a los resultados.

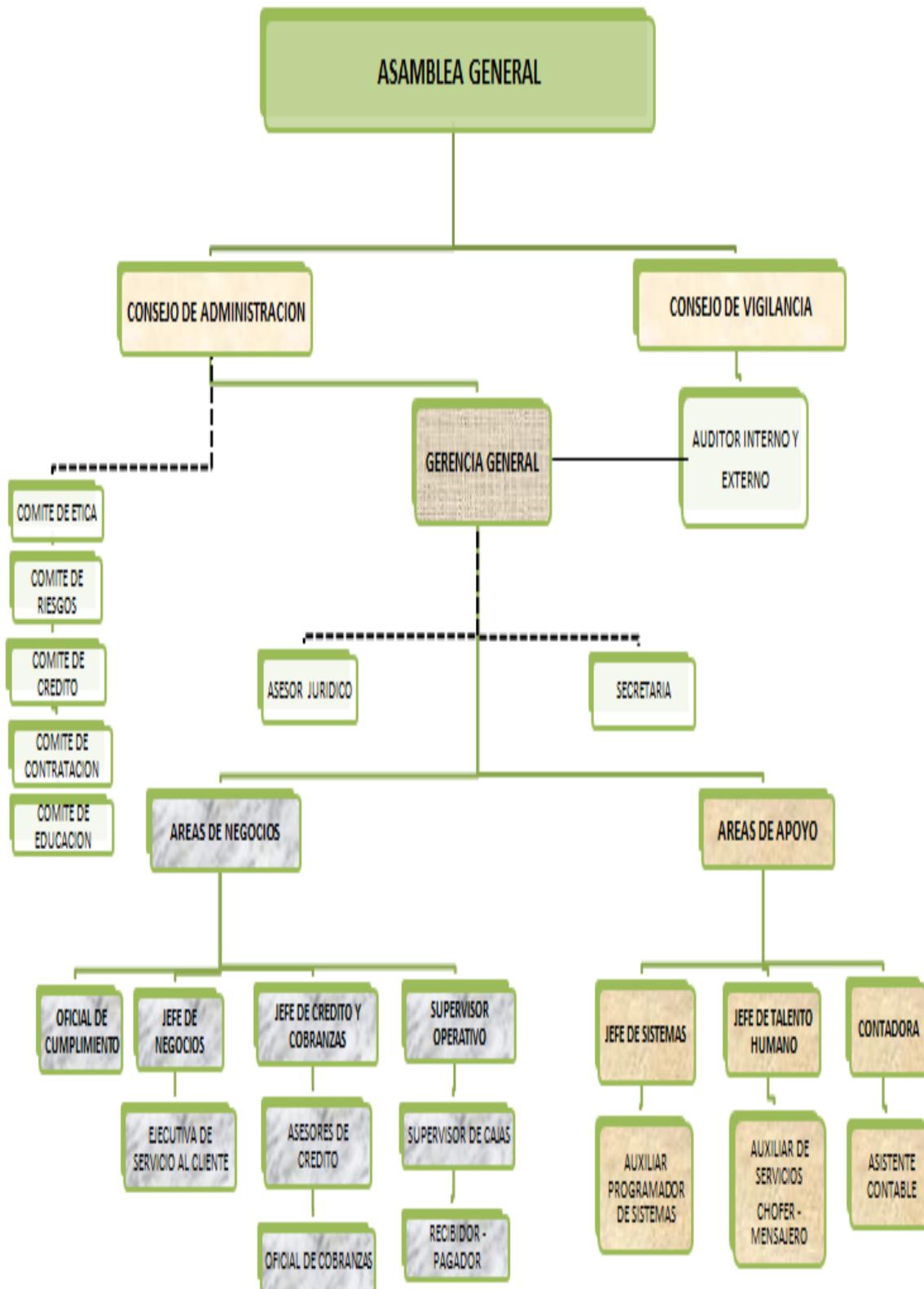
Innovación al buscar permanentemente nuevas formas de cubrir las necesidades tanto de los clientes internos como externos, de forma que permita incrementar la rentabilidad en relación a nuestros competidores.

Orientación al servicio, el cliente y sus necesidades son la principal motivación, por tanto se aspira a la mejora continua para satisfacer y vincular a los clientes ofreciendo un servicio y productos de la mejor calidad.

Ética profesional respetando los códigos de conducta y las normas internas impuestas a todos los profesionales de la cooperativa para actuar con la mayor honestidad y transparencia anteponiendo siempre el interés de la cooperativa a la posición personal.

Simplicidad al realizar los trámites y brindar respuestas a nuestros clientes al tratar las solicitudes de línea de crédito en el menor tiempo posible.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA



PLAN DE MEJORAS

Para poder desarrollar la Propuesta de la investigación, es necesario identificar las zonas de riesgo del objeto de estudio, de este modo tener una visión global de la realidad de la Cooperativa Pedro Moncayo y específicamente del Área de Talento Humano. Al mismo tiempo al conocer las falencias de la Cooperativa para poder crear mejoras continuas de todos y cada uno de los procesos que rigen la actividad. Este plan de mejoras pretende planificar a futuro una serie de propuestas que tomando en cuenta los procesos actuales, así como el conjunto de fortalezas y debilidades que están inmersas en el entorno de la misma.

La toma de decisiones en todo tipo de empresas está relacionada con la acción de asumir responsabilidades, casi siempre acompañadas de riesgos futuros. La coordinación de factores productivos que tiene a disposición para tratar de obtener el mejor rendimiento ofreciendo el mejor servicio.

Dentro de la cooperativa debe existir un organismo que se responsabilice de la organización, coordinación de las tareas y actividades, en este caso se tratará específicamente del Departamento de Talento Humano el cual asume la responsabilidad de mejorar los procesos administrativos que le competen con el objeto de optimizar las operaciones de personal.

Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA nos permitirá conocer la situación actual de la institución, por tanto, incluye las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas a las que se enfrentan la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden mejorar el desempeño laboral.

Matriz de evaluación perfil competitivo interno (PCI)

EL PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la institución en las áreas funcionales de una empresa. El PCI evalúa, resume y examina aspectos fundamentales

sobre la capacidad directiva de la Institución, en este caso de la Cooperativa Pedro Moncayo Ltda.

Puntuación:

- Sin importancia 0,01
- Muy importante 1,0

Calificación

1= Debilidad importante.

3= Fortaleza mayor

2= Debilidad menor

4= Fortaleza importante

Matriz de factores internos (FORTALEZAS - DEBILIDADES)

FACTORES CRÍTICOS	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
Tasas de interés competitiva	0,19	3	0,57
Ubicación geográfica en el centro de la ciudad de Tabacundo	0,29	2	0,58
Costos bajos de los servicios para los clientes comparados con la competencia	0,21	3	0,63
Contar con Auditoría Interna	0,30	2	0,60
Solvencia	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
Ausencia de un sistema de información como la creación de un pagina web	0,03	3	0,09
Infraestructura e instalaciones no adecuadas para los empleados	0,25	2	0,50
Falta de un sistema de control de objetivo y metas internas.	0,16	1	0,16
Falta de actualización e incumplimiento de ciertas políticas y manuales	0,20	2	0,4
Dependencia y cierta concentración de funciones operativa ciertos departamentos.	0,10	1	0,10
Escasopersonal correspondiente al perfil profesional	0.30	2	0.60
Demora en los procesos de reclutamiento y selección de personal	0.5	2	1
Ausencia de un programa de bienestar y salud ocupacional	0.25	1	0.25
Carencia de un psicólogo industrial involucrado en el proceso de selección de personal	0,30	2	0,6
Deficiente estructuración del departamento de Talento Humano	0.10	1	0.10
TOTAL			5.62

Elaborado por: Eliana Galiano

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo

Análisis

El puntaje obtenido de la primera matriz de factores internos, dio como resultado 5.62; que es una puntuación que refleja que la Cooperativa De Ahorro y Crédito Pedro Moncayo se encuentra medianamente encaminada, pero con procesos que deben ser mejorados en cuento a su fortaleza interna.

Matriz de factores externos oportunidades – amenazas (POAM)

Este análisis le permite a la empresa conocer las oportunidades y amenazas del entorno y prepararse para los impactos que pueden producirse por los factores que rodean a la empresa ya sea beneficiando o perjudicando para la empresa.

El POAM examina resume y evalúa la información económica, política social, cultural demográfica ambiental legal tecnológica geográfica y competitiva.

Ponderación

Sin importancia 0,01

Muy importante 1,0

Calificación

Amenaza importante= 1

Amenaza menor = 2

Oportunidad menor= 3

Oportunidad importante= 4

FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Incremento de demanda de microcrédito en la zona	0,12	4	0,48
Disponibilidad de fondos a nivel nacional	0,15	3	0,45
Crecimiento y ampliación de sucursales	0,13	3	0,39
Tamaño de mercado por explotar en las ciudades aledañas	0,08	3	0,24
Participación de red financiera rural	0,06	2	0,12
AMENAZAS			
Competitividad en el Mercado	0,08	3	0,24
Situación política del país puede afectar la economía	0,09	2	0,18
Sobre endeudamiento por parte de los socios	0,08	4	0,32
Incursión de nuevos competidores en su nicho de mercado	0,11	2	0,22
Leyes de las cooperativas y control de la superintendencia de bancos.	0,07	4	0,28
Reducción de nuevos socios	0,08	3	0,24
Creación de nuevas cooperativas	0,10	4	0,40
TOTAL			3,56

Elaborado por: Eliana Galiano

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo

Análisis.

El resultado obtenido en esta matriz es de 3,56, que es un valor que está sobre la media, esto significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo, si necesita trabajar en las estrategias para aprovechar de mejor manera las oportunidades y al mismo tiempo tener planes de contingencia para responder adecuadamente a las amenazas que pueden presentar.

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés competitiva. 2. Ubicación geográfica en el centro de la ciudad de Tabacundo. 3. Costos bajos de los servicios para los clientes comparados con la competencia. 4. Contar con auditoría interna. 5. Solvencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda de microcrédito en la zona. 2. Disponibilidad de fondos a nivel nacional. 3. Crecimiento y ampliación de sucursales. 4. Tamaño de mercado por explotar en las ciudades aledañas. 5. Participación de red financiera rural
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un sistema de información externa, como la creación de una página web. 2. Infraestructura e instalaciones no adecuadas para los empleados. 3. Falta de un sistema de control de objetivo y metas internas. 4. Falta de actualización e incumplimiento de ciertas políticas y manuales. 5. Dependencia y cierta concentración de funciones operativas en ciertos departamentos. 6. Escaso personal correspondiente al perfil profesional. 7. Demora en los procesos de reclutamiento y selección del personal. 8. Ausencia de un programa de bienestar y salud ocupacional. 9. Carencia de un psicólogo industrial involucrado en el proceso de selección de personal. 10. Deficiente estructuración del departamento de Talento Humano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competitividad en el mercado 2. Situación política del país puede afectar la economía 3. Sobre endeudamiento por parte de los socios 4. Incursión de nuevos competidores en su nicho de mercado 5. Leyes de las cooperativas y control de la superintendencia de bancos. 6. Reducción de nuevos socios 7. Creación de nuevas cooperativas

Elaborado por: Eliana Galiano

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo

Análisis FODA

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de demanda de microcrédito en la zona 2. Disponibilidad de fondos a nivel nacional 3. Crecimiento y ampliación de sucursales 4. Tamaño de mercado por explotar en ciudades aledañas 5. Participación de red financiera rural. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competitividad en el mercado 2. Situación política del país puede afectar la economía 3. Sobre endeudamiento por parte de los socios 4. Incursión de nuevos competidores en su nicho de mercado 5. Leyes de las cooperativas y control de la superintendencia de bancos. 6. Reducción de nuevos socios. 7. Creación de nuevas cooperativas
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasas de interés competitiva 2. Ubicación geográfica en el centro de la ciudad de Tabacundo. 3. Costos bajos de los servicios para los clientes comparados con la competencia 4. Contar con auditoría interna 5. Solvencia 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1:O1 La tasa de interés competitiva es la principal estrategia que debe mantenerse y mejorarse de manera que esa la principal ventaja ante la competencia</p> <p>F4:O4 Por medio de la auditoría interna se puede analizar, evaluar y aplicar medidas correctivas a los procesos realizados</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>F2:A1 es de vital importancia contar con el Control de la Súper Intendencia de Bancos ya que permite cumplir a cabalidad con las leyes y esto es una garantía para los clientes</p> <p>F3: A3 La solvencia de la Cooperativa servirá de incentivo para administrar de mejor manera el activo financiero de modo que se evite el Sobre endeudamiento</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un sistema de información como creación de una página web 2. Infraestructura no adecuada para los empleados 3. Falta de un sistema de control de objetivo y metas internas 4. Falta de actualización y cumplimiento e ciertas políticas y manuales 5. Dependencia y cierta concentración de funciones operativas en ciertos departamentos 6. Escaso personal 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1:O3 Por medio de una página web ofrecer información pertinente sobre la Cooperativa y su labor en beneficio de sus clientes.</p> <p>D3:O5 Por medio de un sistema de control de objetivos y metas se podría mejorar el rendimiento en los procesos del personal y facilitar su evaluación en cuanto al cumplimiento.</p> <p>D4:O5. Con un proceso</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>D2:A4 al implementarse un nuevo modelo de gestión de la Administración de Talento Humano se mejorará notablemente los procesos cumpliendo los objetivos planteados a un medio y corto plazo</p> <p>D1:A1 La información brindada a los clientes y público en general sobre los servicios, beneficios que brinda la Cooperativa fomentará la confianza de los socios y nuevos clientes mejorando la</p>

correspondiente al perfil profesional. 7. Demora en los procesos de reclutamiento y selección de personal 8. Ausencia de un programa de bienestar y salud ocupacional 9. Carencia de un psicólogo industrial involucrado en el proceso de selección de personal 10. Deficiente estructuración del departamento de Talento Humano	de reclutamiento y selección de personal, existe mayor estabilidad laboral.	competitividad en el mercado financiero D4:A4. Con un personal no calificado puede disminuir el número de socios y clientes
--	---	--

Elaborado por: Eliana Galiano

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo

a) Identificación del área de mejora

La Cooperativa Pedro Moncayo de la ciudad de Tabacundo es una entidad financiera que está en el mercado desde varios años, brindando un buen servicio a la comunidad, pero como toda empresa no está exenta de falencias en sus departamentos internos, en este caso se tratará del departamento de Talento Humano.

b) Principales causas

Una vez determinada el área a mejorar se va a describir los principales debilidades que se presentan entre las cuales se destacan: la falta de comunicación entre departamentos, la falta de coordinación, la falta de personal calificado y capacitado dentro del área, falta procesos y control de las actividades, excesivo tiempo en la ejecución de tareas y actividades, demora en la toma de decisiones.

Para poder identificar las causas de mejor manera nos serviremos de la utilización de las siguientes matrices.

Matriz GUT

La Matriz G-U-T, (gravedad, urgencia y de tendencia) es una herramienta utilizada por las empresas para dar prioridad a los problemas de la gestión, así como para analizar la prioridad que ciertas actividades deben llevarse a cabo y / o desarrollados en situaciones tales como la resolución de problemas, estrategias, desarrollo de proyectos, la toma de decisiones, etc.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEDRO MONCAYO LTDA.

MATRIZ GUT - Dar prioridad a los problemas

PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	CLASIFICACIÓN
1. Mucho tiempo en el proceso de selección y reclutamiento de personal	4	5	4	80	2
2. Dependencia y cierta concentración de funciones operativas en ciertos departamentos	2	3	3	18	6
3. Falta de un Psicólogo industrial.	5	5	5	125	1
4. Falta de actualización y cumplimiento de ciertas políticas y manuales	2	2	4	24	5
5. Escaso personal correspondiente al perfil profesional	3	3	4	36	3
6. Un ambiente de trabajo inadecuado	4	4	2	32	4
	Valor	G Gravedad	U Urgencia	T Tendencia	
	5	Las pérdidas o dificultades son extremadamente graves.	Una acción inmediata es necesaria.	Si no se hace nada la situación se deteriorará rápidamente	
	4	Muy graves.	Con un poco de urgencia.	Va a empeorar en el corto plazo.	
	3	Graves.	Tan pronto como sea posible.	Va a empeorar en el mediano plazo	
	2	Poco graves.	Puede esperar un poco.	Va a empeorar a largo plazo.	
	1	Sin gravedad	No hay prisa.	No va a empeorar y / o pueden mejorar aún	

Elaborado por: Eliana Galiano

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo

Matriz de proceso de selección de personal

La administración del talento humano requiere una visión gerencial debidamente alineada con la estrategia corporativa de la organización. Hoy más que nunca, la medición de los procesos que se hacen al interior de las diferentes áreas funcionales, incluida el área de talento humano, permite mejores decisiones de impacto, especialmente a mediano y largo plazo.

Matriz de proceso de selección de personal

MATRIZ ESQUELETO DE PROCESO			MATRIZ ESQUELETO DE PROCESO											
Estructura de los Procesos			Informaciones de los procesos						Apuntamiento de las soluciones					
Procesos	Sub-proceso	Código	PROCESO						PERSONAS					
			Producto del Proceso (Salidas)	Requisitos de los productos (Salidas)	Entradas	Requisitos de Entrada	Descripción de la nueva propuesta del proceso	Indicadores	Cantidad de personas	Capacitación de personas	Comunicación	TECNOLOGÍA (aplica o N/A)	Recursos físicos	INFRAESTRUCTURA
Selección de personal	Realizar la convocatoria o llamado para postulantes (1 semana)		Calendarios de eventos administrativo aprobados (1 día)	Puesto vacante por ocupar Necesidad de cubrir la vacante Inmediato	Identificar la vacante o puesto para ser ocupado Número de vacantes a llenar (1 día)	Perfil profesional adecuado para cubrir la vacante Personal técnico calificado Inmediato	Definir la plaza y número de puestos Diseño de pruebas de selección (1 día)	Número de candidatos *Tiempo para la selección (1 semana)	Gerente ; Director de T.H. Psicólogo Industrial	En técnicas de selección		Pruebas diagnósticas no estandarizadas		500 dólares

Autor: Eliana Galiano

Fuente: Cooperativa Pedro Moncayo

ANÁLISIS SITUACIONAL

Una vez realizadas las matrices contamos con los elementos necesarios para desarrollar el análisis situacional. Con respecto a la situación de la Cooperativa se puede llegar a la conclusión que no se encuentra mal encaminada, ya que cuenta con reglamentos internos basados en la cooperación y apoyo de todas las áreas administrativas y productivas, que permiten analizar y usar cada una de las observaciones y opiniones de los clientes internos, de manera que sus necesidades son cubiertas y solucionadas; estos son los aspectos positivos que se pudieron resaltar de la organización, pero para dar cumplimiento a la investigación hay que realizar procesos de mejora para aumentar la eficiencia y productividad de cada una de las áreas de la Cooperativa; uno de los aspectos negativos de la institución es que no aplica pruebas psicológicas con un profesional que se tome el tiempo en cada candidato (en algunas organizaciones lo considerarían como una pérdida de tiempo); el problema se radica en que una prueba estandarizada no refleja la realidad, el conocimiento o las habilidades que puede tener un candidato, puede que al momento de responder la prueba por motivos personales (que se pueden presentar en cualquier persona y a cualquier tiempo) no alcanzó a cubrir las expectativas deseadas, pero que al momento de presentarse la oportunidad este candidato puede sorprender con su capacidad para resolver o interactuar en una situación inesperada dentro de la Cooperativa; del mismo modo en vista de la necesidad de solucionar el problema objeto de estudio, con ayuda de los resultados obtenidos se puedan realizar procesos más eficientes al momento de reclutar o seleccionar al personal, ayudando a la institución a contar con un personal calificado, generando un efecto positivo que ayude a fortalecer los procesos internos de la Cooperativa y brindando una atención de calidad para satisfacer tanto a los clientes internos como externos y produciendo una rentabilidad y seguridad para sus socios.

Es necesario cubrir las falencias de calidad de servicio por medio de capacitaciones, además de implementar nuevos productos dentro del área cooperativista, tales como pago de bonos, apertura de cuentas infantiles, creación de cajeros, parqueadero, etc. Involucrar todo el personal, para la formulación de objetivos, estrategias que permitan ser competitivos en el mercado cooperativista.

Con estos puntos de vista analizados es necesario Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano con los procesos de reclutamiento, selección de personal,

contratación, inducción, capacitación, y evaluación, permitiendo una buena selección de personal al momento de su contratación.

c) Formulación de objetivos

Una vez que se han identificado el área de mejoras (el departamento de talento humano), y se determinaron las principales debilidades, se puede desarrollar los objetivos:

Objetivo:

- Promocionar los conocimientos actualizados sobre la aplicación de la Gestión de la Administración en el nuevo sistema de Talento Humano enfocado en desarrollarlo y mejoramiento del proceso de selección de personal, potenciando las competencias personales.

4.1. Justificación.

La propuesta que se presenta tiene su importancia ya que presenta soluciones el problema y pretende mejorar a corto y largo plazo el Modelo de Gestión, direccionando teóricamente los procesos a seguir en determinado casos, desde reclutamiento de personal hasta las sanciones a tomar en el caso de presentarse. Para la cooperativa De Ahorro Y Crédito Pedro Moncayo Ltda. Debe ser una prioridad la toma de decisiones correctas direccionadas al cumplimiento de los objetivos y satisfacción de los clientes internos y externos, de esta manera se logrará a cumplir las metas de forma eficiente y productiva. Para lograrlo se parte del diagnóstico del área de Talento Humano, para reconocer las falencias en el ámbito administrativo u operacional, de esta forma fortalecer dichos aspectos y proponer una reestructuración que solucione y que sea aplicable desde el punto de vista técnico.

El diseño del “Modelo de gestión para la Administración de Talento Humano de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro MoncayoLtda.”, está orientada a re direccionar las estrategias y actividades en función de un mismo fin común, optimizar los procesos que se desarrollan en la empresa permitiendo establecer mejoras continuas y elaborar posteriores planes operativos y así cumplir todos sus objetivos.

Con el modelo de Gestión se pretende que el trabajo sea más eficiente, competente y puntual, mejorando los procesos de comunicación entre estabones administrativos y operativos, para lograr este objetivo se utilizará indicadores de eficiencia y desempeño, dichos resultados necesarios para que la administración acoja los criterios, falencias y necesidades del cliente interno en función de la experiencia, conocimientos prácticos, capacitación e identificación clara de los objetivos, misión y visión de la Cooperativa por medio de la presentación de un Manual de Funciones, un Reglamento Interno y un Orgánico Funcional; desarrollados de competencias y procesos del Talento Humano.

4.1.1. Objetivo General.

- Diseñar un modelo de gestión de Talento Humano identificando funciones, reglamentos, organigrama funcional para mejorar la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

4.1.2. Objetivos Específicos.

- Establecer un diagnóstico de las condiciones actuales de la cooperativa en el área de Talento Humano
- Identificar los posibles inconvenientes que ocasionaría la falta de gestión
- Determinar cuáles son los procesos administrativos que puede aportar a un mejoramiento administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.
- Determinar el nivel de compromiso de los clientes internos hacia la aceptación de un nuevo modelo de gestión de Talento Humano.

a. Acciones de mejoras.

Las alternativas de mejoras que se proponen a continuación se las desarrolla con ayuda de los indicadores de gestión.

4.1.3. Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Para la presente investigación se tomara en cuenta los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

El indicador de eficiencia toma en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.

El segundo indicador tomado en cuenta es el indicador de gestión, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión al momento de reclutar al nuevo personal de la Cooperativa.

4.1.3.1. Matriz de indicadores de gestión.

La matriz de indicadores de gestión es un instrumento de gestión de programas y proyectos que permite fortalecer la preparación y la ejecución de programas y facilitando la evaluación de los resultados.

A continuación se presenta una matriz de indicadores que puede ser variada o codificada a medida que se la emplee dentro de la cooperativa; tomando en cuenta que siempre debe contar con los siguientes componentes:

Objetivos: que son los propósitos que se pretende conseguir

Indicadores: actividades o procesos a mejorar o evaluar

Factores críticos: la actividad o modo de ejecutar la actividad presente

Medios de verificación: codificación y valores de evaluación (tiempo, eficacia)+

Política	Programa	Objetivo	Indicador	meta	Mínimo aceptable	Método de calculo	Tiempo	proceso	objetivo estratégico	origen del indicador	total
Talento Humano	Capacitación y formación	Formular y ejecutar el Plan de capacitación orientado principalmente a las competencias y conocimientos específicos de los cargos	alineación plan de capacitación	100%	80%	Numero de eventos de capacitación realizados orientados a competencias y conocimientos específicos del cargo.	3 meses	Gestión del Talento Humano	Optimizar el sistema integrado de Gestión y control a través de la Gestión de la información y la gestión de conocimientos	POA 2015	100%
Talento Humano	Capacitación y formación	Mejorar la oportunidad del proceso de inducción de funciones	oportunidad de la inducción	100%	100%	Numero de inducciones realizadas	1 mes	Talento Humano	Optimizar el sistema integrado de gestión y control a través de la gestión de la información	POA 2015	100%

Talento Humano	Bienestar y salud ocupacional	Ejecutar un programa de bienestar	Diseño del programa de Bienestar	1	1	Grado de satisfacción del empleado	1 mes	Talento Humano	Optimizar o mejorar el ambiente de la unidad de trabajo para garantizar el bienestar del empleado	POA 2015	1
Talento Humano	Selección de personal	Selecciona al personal según el mérito en cumplimiento de normas legales	Perfil profesional	100%	100%	Número de cargos que cumplen con el perfil	1 semana	Talento Humano	Optimizar el número de vacantes con personal calificado	POA 2015	100%

Elaborado por: Eliana Galiano

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo

4.7. Manual de funciones.

El manual de funciones es una guía de procedimientos a seguir para direccionar la toma de decisiones en busca del cumplimiento de objetivos comunes de la Cooperativa Pedro Moncayo.

Nivel Jerárquico: Ejecutivo

Dependencia General: Gerente General

Unidades Dependientes: Asesor Jurídico

Secretaria

Áreas de Negocios

Áreas de Apoyo

Objetivo:

Promover el desarrollo del área de negocios, evaluar el desempeño de las áreas de apoyo, administrar las políticas aplicadas en la asesoría jurídica así como administrar las operaciones y créditos.

Función Principal:

Analizar y monitorear a las entidades de intermediación financiera, dirigir la administración de las operaciones y créditos de la Cooperativa, con dichas entidades.

Nivel Jerárquico: Auditor interno y externo

Objetivos

El auditor verificará, entre otros aspectos, el funcionamiento adecuado del sistema de control interno, para lo cual, deberá evaluar la adecuada implementación y cumplimiento de las políticas y procedimientos en materia de control interno establecidos por el Consejo de Administración.

Funciones

- Elaborar el Plan Anual de Auditoría según las normas emitidas por los entes rectores y de acuerdo a las necesidades de la Sociedad Financiera.
- Elevar el Plan Anual de Auditoría al Comité de Auditoría
- Evaluar mediante pruebas sustantivas, procedimentales y de cumplimiento, el funcionamiento operativo de las distintas áreas de la Entidad, así como su apego a los manuales de políticas y procedimientos que les sean aplicables.
- Revisar que los sistemas informáticos, incluyendo los contables, operacionales y de cualquier otro tipo de registros, cumplan con los objetivos para los cuales fueron implementados o diseñados, así como verificar que dichos sistemas generen información suficiente, íntegra, consistente y que fluya adecuadamente.
- Vigilar los flujos de todo tipo de transacciones u operaciones que se lleven a cabo en la Entidad, con el objeto de identificar fallas potenciales en cualquier aspecto del sistema de control interno

Nivel Jerárquico:Asistente Jurídico

Funciones:

- Asesorar a la Cooperativa en asuntos jurídicos y emitir los conceptos que se requieran.
- Representar jurídicamente a la Cooperativa en los procesos judiciales y extrajudiciales que se requiera
- Asesorar al Gerente y demás instancias en la interpretación y aplicación de las normas relacionadas con las funciones y competencias de cada una de las dependencias financieras.
- Conceptuar sobre las normas, proyectos o materias legales que afecten o estén relacionados con cada una de las funciones y competencias asignadas a la Entidad.
- Emitir conceptos previos, cuando le sea solicitud, sobre los proyectos de ley, decretos, acuerdos, resoluciones, contratos, convenios y demás actos administrativos que guarden relación con el funcionamiento de la Cooperativa y con el ejercicio de sus competencias.
- Planear, dirigir y evaluar las actividades y el presupuesto del área a su cargo
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del área en concordancia con los planes y políticas trazadas por la Cooperativa.

Requisitos:

- Estudios de Abogacía o carreras afines

Experiencia:

- 5 años de experiencia

Competencias:

- Disposición al cambio
- Autodesarrollo
- Innovación y creatividad
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Liderazgo

Nivel Jerárquico: Secretaria

Funciones:

- Asesorar al Gerente General de la Cooperativa en la adopción de las políticas de administración a su cargo
- Preparar las reuniones de la Asamblea General, redactar las actas correspondientes y comunicar cuando corresponda, las decisiones de se tomen.
- Ejercer la función de Secretaria de la Asamblea General de la Cooperativa.
- Refrendar con su firma los actos que se expidan en el desarrollo de las actividades de la entidad, dar fe de la autenticidad de las copias que en constancia de estos se expidan.
- Garantizar la custodia de las actas y documentos aprobados por la Asamblea General de Accionistas, lo mismo que los documentos probatorios de la propiedad de los activos fijos de la Cooperativa.
- Dirigir y coordinar la elaboración de proyectos de actos, contratos, convenios, comunicaciones y demás documentos que la junta Directiva o el Gerente de la Cooperativa deban suscribir y presentarlos para su firma.

Requisitos:

Estudios: título profesional universitario en Derecho, Administración, Economía, Ingenierías O profesiones afines a la función del cargo.

Experiencia:

Mínimo de 3 años.

Competencias:

- Disposición al cambio
- Autodesarrollo
- Innovación y creatividad
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Liderazgo

Nivel Jerárquico:Jefe de Talento Humano

Funciones:

- Diseñar y garantizar el desarrollo e implementación de las estrategias, políticas, planes y proyectos en materia de gestión humana.
- Planear, coordinar y dirigir la ejecución de los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y calidad de vida de los trabajadores.
- Proponer la reglamentación sobre los procesos de búsqueda, selección, vinculación, inducción, formación, evaluación y promoción del talento humano.
- Proponer los fundamentos que contribuyen a la formación de políticas de formación de talento humano, acorde con las necesidades de la Cooperativa.
- Apoyar y asesorar a las dependencias en aspectos técnicos y prácticos para el desarrollo de actividades relacionadas con la gestión de talento humano

Requisitos:

Estudios en Administración de empresas, Psicología, abogado, ingeniero Industrial o profesiones afines.

Experiencia:

- Mínima de 5 años

Competencias:

- Disposición al cambio
- Autodesarrollo
- Innovación y creatividad
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Liderazgo

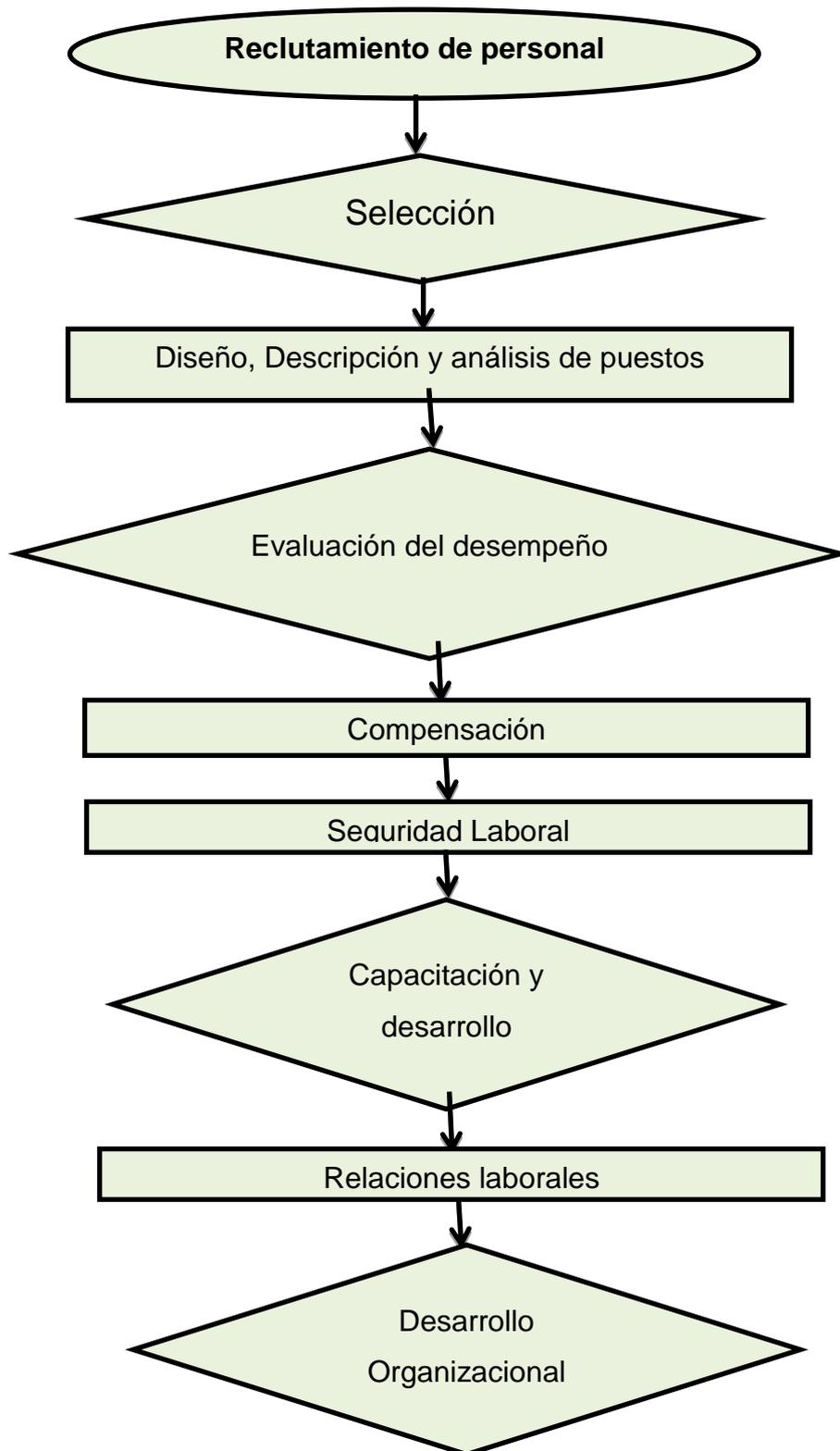
4.8. Diagrama de flujo departamento de recursos humanos.

Un flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

Básicamente, el flujograma hace que sea mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso para la identificación de, por ejemplo, las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y de aquellos puntos críticos del proceso.

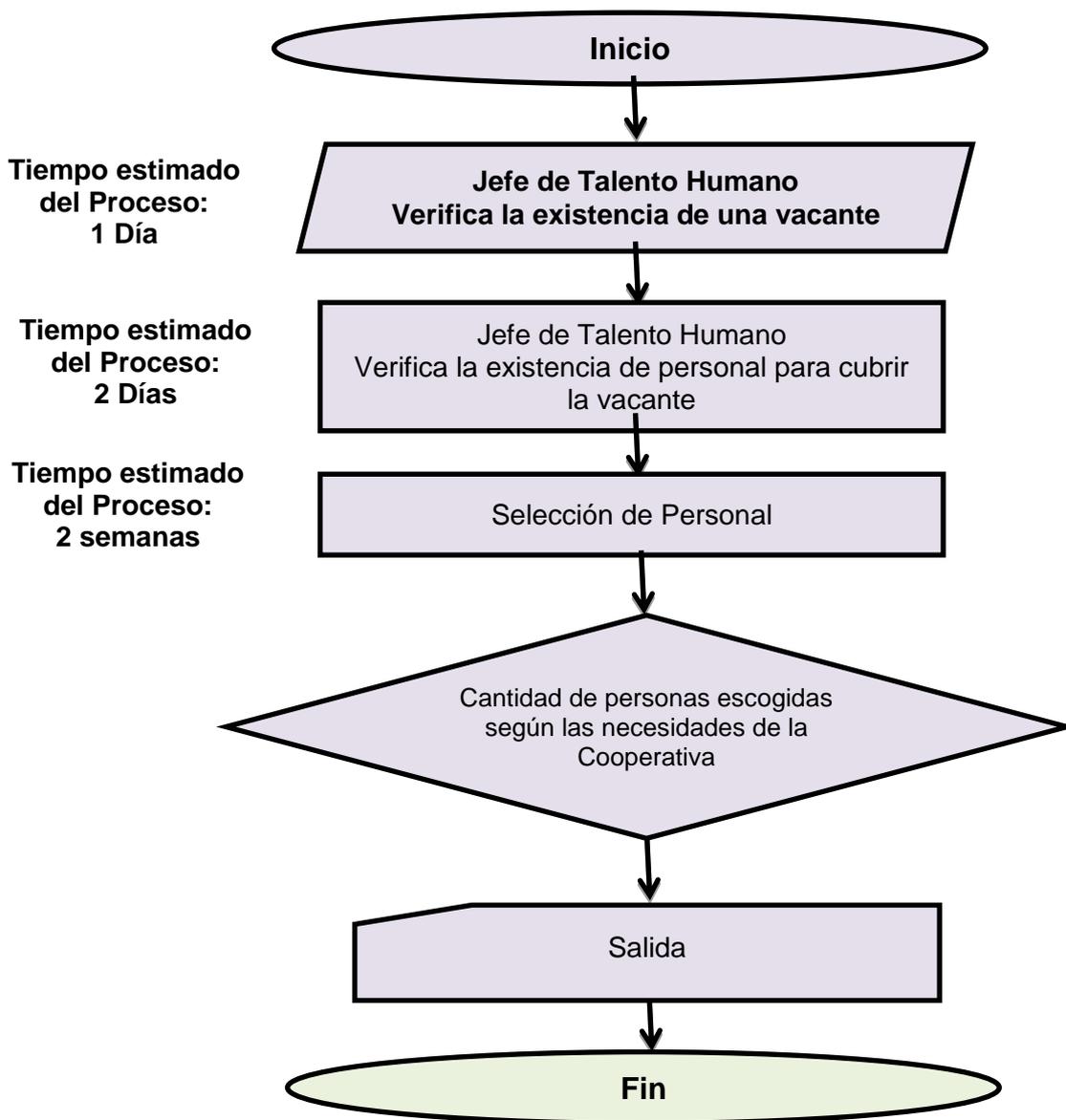
A continuación se detalla en forma gráfica el proceso de selección que realiza el departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



Elaborado por: Eliana Galiano 2015

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO (FUNCIÓN)



Elaborado por: Eliana Galiano 2015

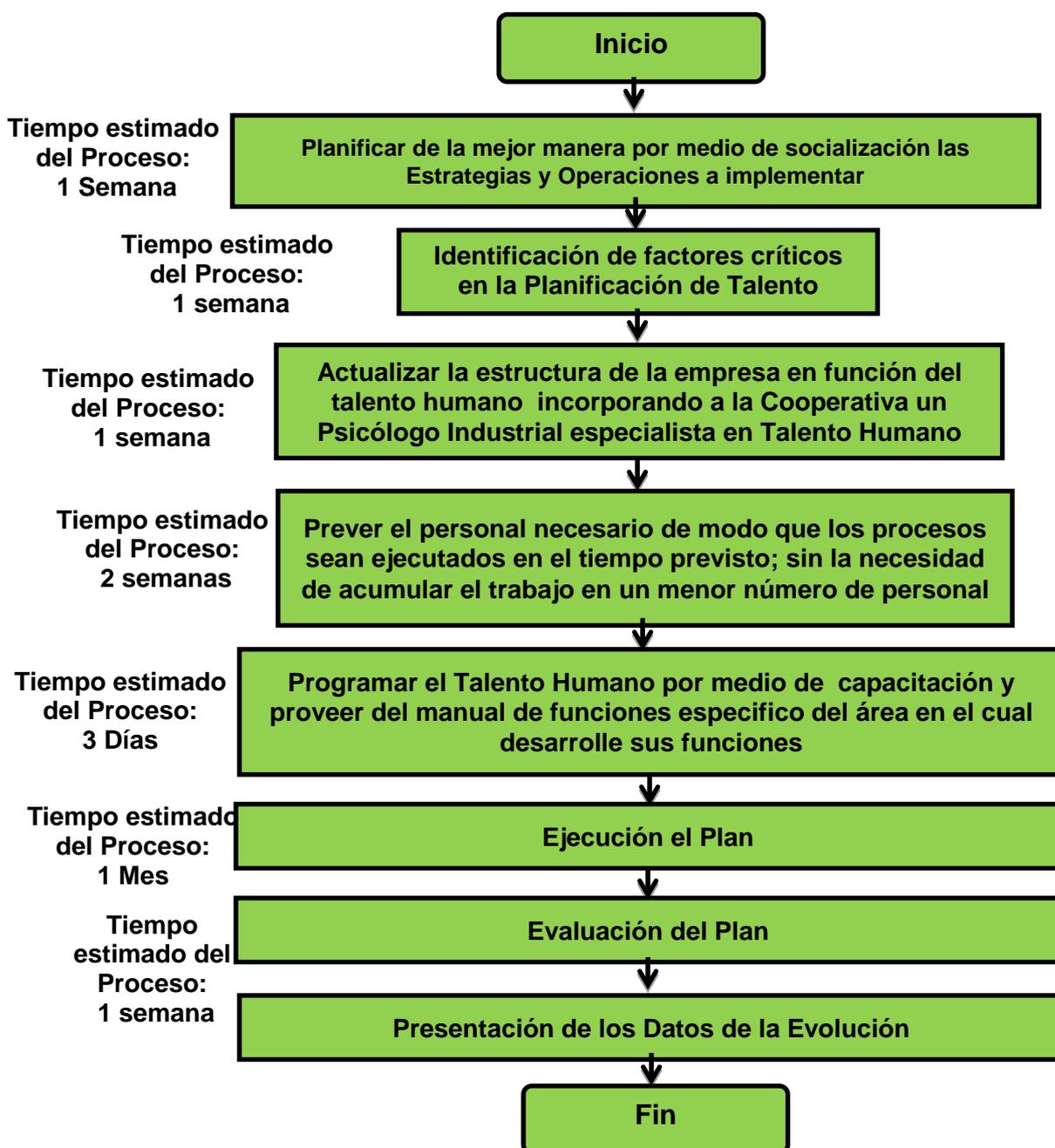
4.9. Plan de acción.

Como alternativa para mejorar los procesos actuales de la Cooperativa se realiza una serie de acciones desarrolladas gráficamente para mejorar el análisis.

4.9.1. Capacitación.

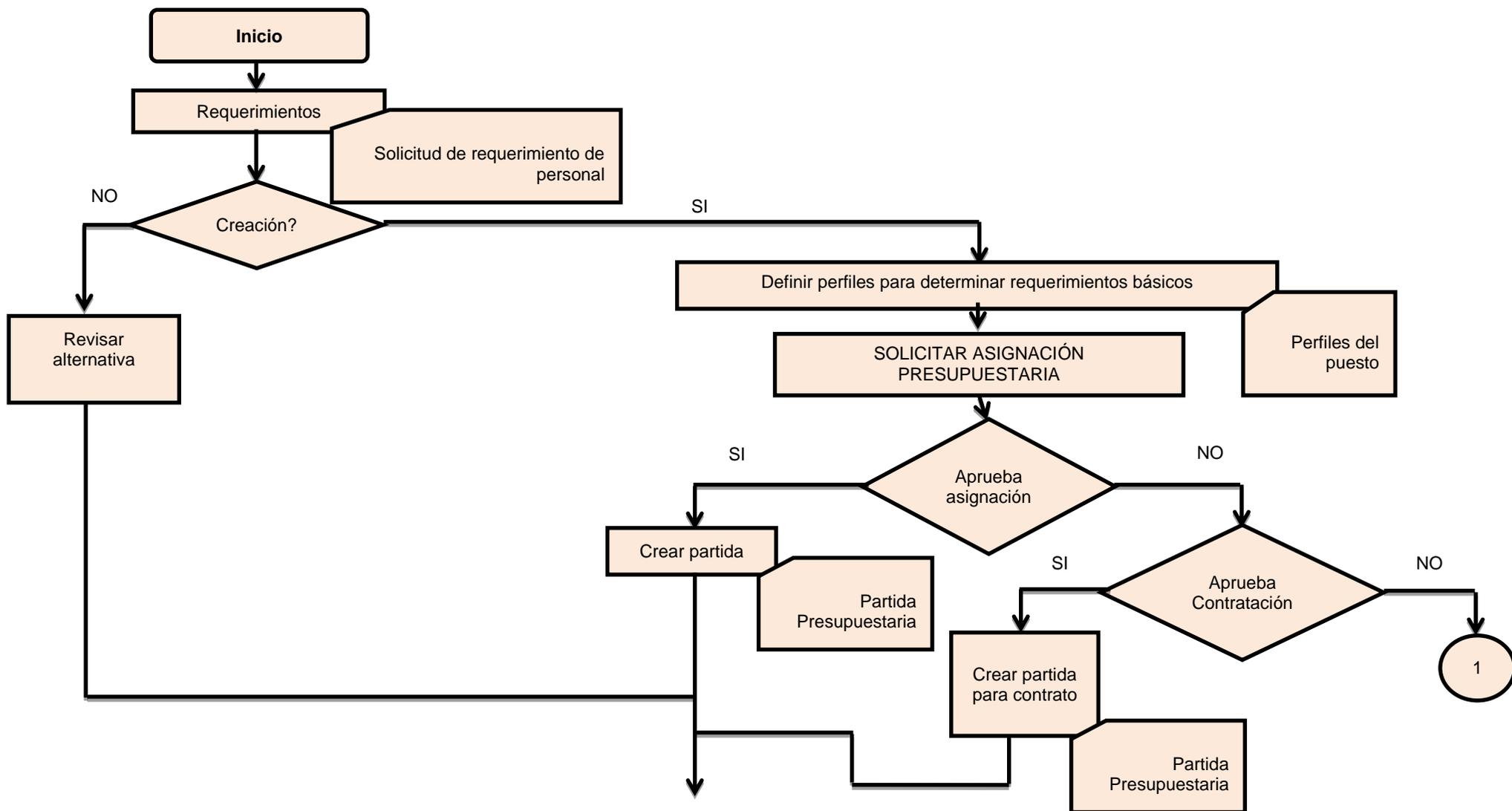
4.9.1.1. Planificación de Talento Humano.

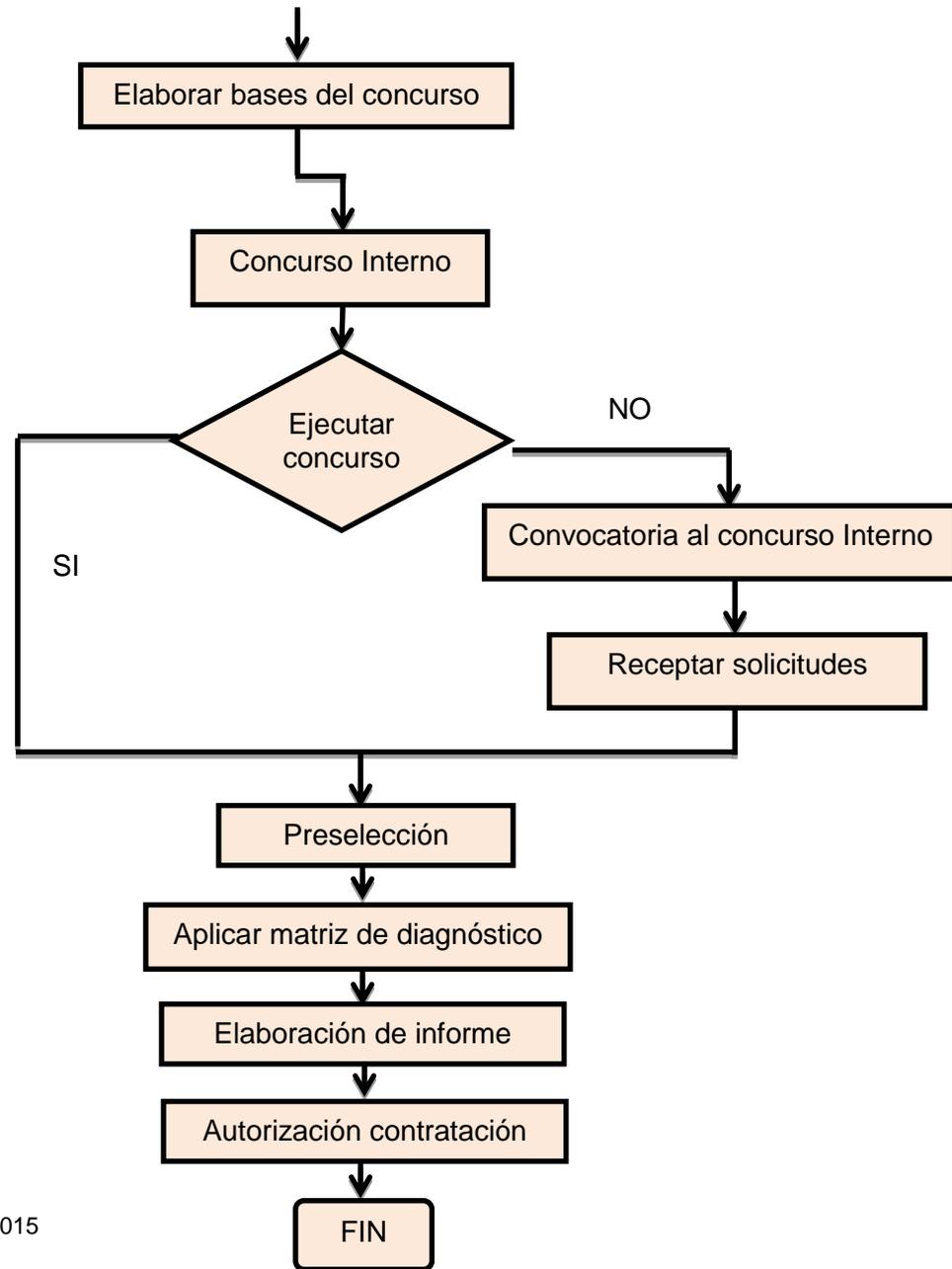
PROCESOS A IMPLEMENTAR EN LA PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO



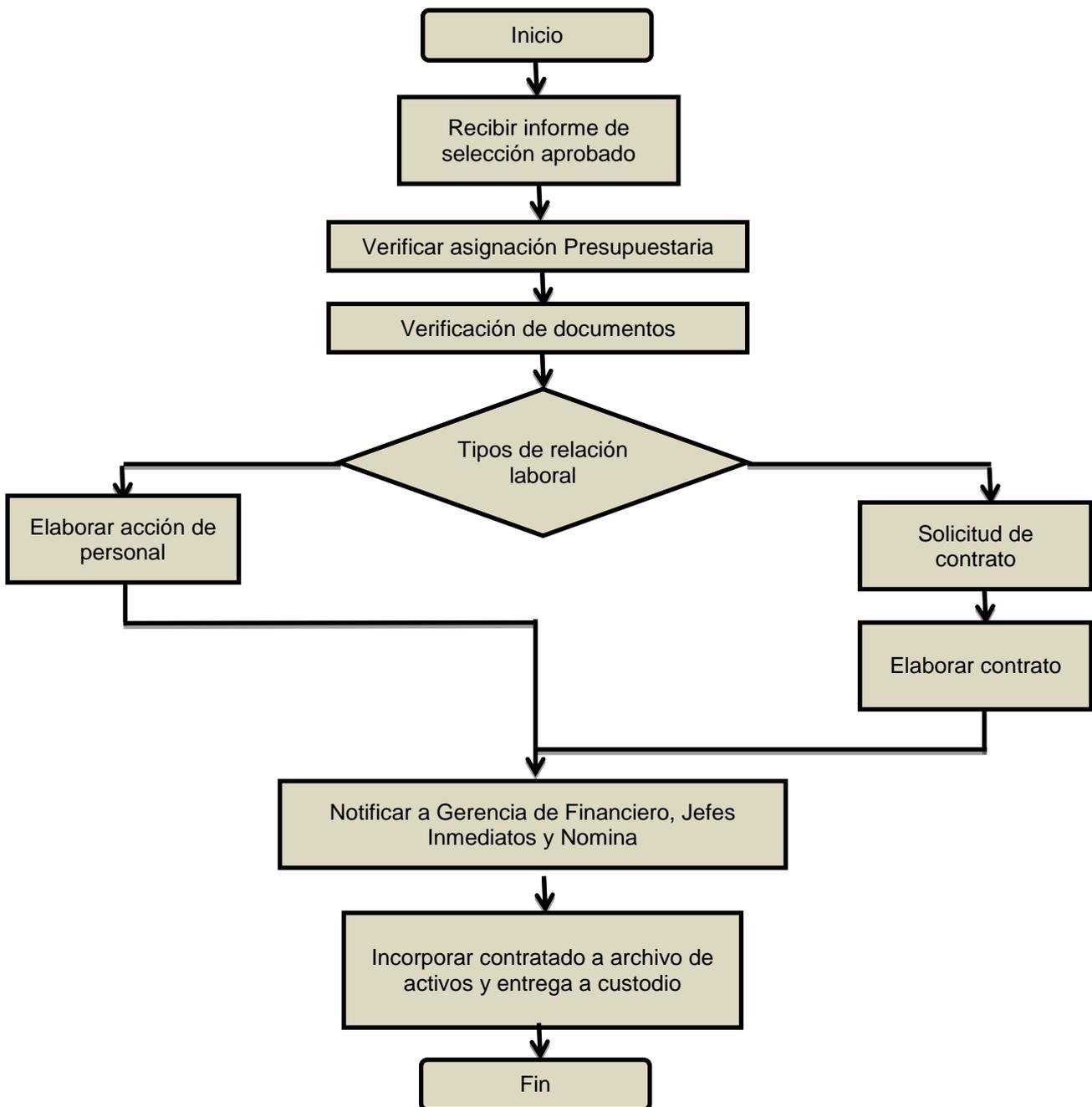
Elaborado por: Eliana Galiano 2015

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



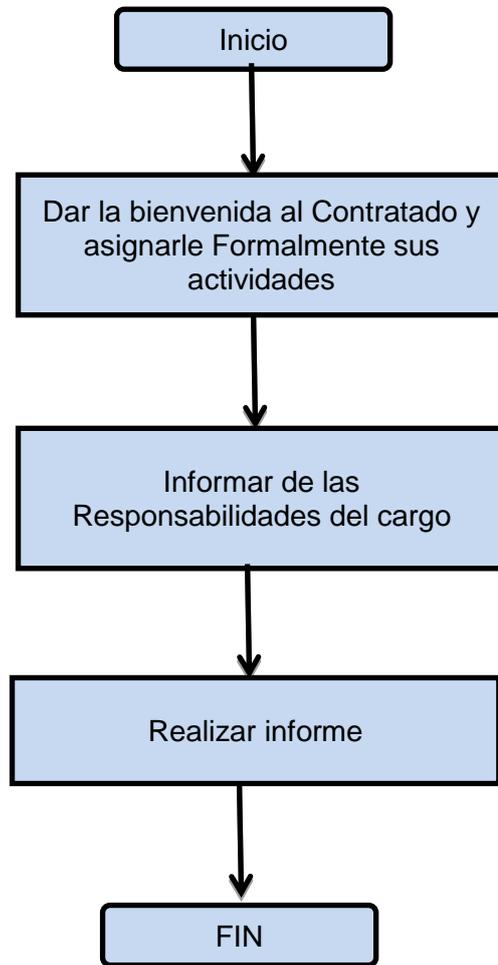


CONTRATACIÓN



Elaborado por: Eliana Galiano 2015

INDUCCIÓN



Elaborado por: Eliana Galiano 2015

PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez determinados los procesos propuestos se realiza la estrategia para ser comunicados y comparados por los miembros de la cooperativa

Objetivo:

- Promocionar los conocimientos actualizados sobre la aplicación de la Gestión de la Administración en el nuevo sistema de Talento Humano enfocado en desarrollarlo y mejoramiento del proceso de selección de personal, potenciando las competencias personales.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

El personal calificado y productivo, que pueda apoyarse en sus objetivos, proyectos y visión. Dentro de los subsistemas de Talento Humano se considera a la capacitación la oportunidad para dar continuidad a una organización debido a que al estar conscientes de que la fuerza laboral es necesaria y de vital importancia se debe actualizar los conocimientos mediante la capacitación con nuevas técnicas y métodos de trabajo que por su intermedio les permitirá ser más competitivos en el mercado y contribuir al desarrollo profesional.

Determinar la necesidad de capacitar es fundamental en el proceso de capacitación laboral a fin de establecer los objetivos y plan de acción; al diagnosticar las necesidades de capacitación se determina el estado real de la empresa en cuanto a las falencias relacionadas a conocimiento, habilidades y actitudes del empleado.

La capacitación se enfocará en primer lugar a la Administración y al Departamento de Talento Humano, en un tiempo estimado de 16 horas, a desarrollarse en el mes de Noviembre del año 2015, con los siguientes temas a tratar:

PLAN OPERATIVO

TEMAS / OBJETIVOS	ACTIVIDADES	noviembre 2015					
		SÁBADO 7	SÁBADO 14	SÁBADO 21	SÁBADO 28	Tiempo	Inversión
Origen del Enfoque del Talento Humano	Taller motivacional direccionado al nuevo enfoque y la importancia del Talento Humano dentro de la cooperativa	X				1 hora	150
Comunicación interna de los cambios y mejoras a implementarse.	Desarrollo del taller de comunicación, actividades de ejecución, ejercicio de comunicación	X				1 hora	100
Estructura organizacional	Capacitación sobre niveles jerárquicos, comunicación de la nueva estructura de la cooperativa	X				1 hora	100
Proceso de selección de personal	Capacitación con ayuda de la nueva estructura y diagrama de procesos del proceso de selección de personal en la cooperativa (documentación de procedimientos)	X				1 hora	150
Responsabilidad y compromiso con la Institución (Empoderamiento)	Integración de talleres, motivación enfocada el empoderamiento empresarial		X			2 horas	100
Auto Evaluación			X			1 hora	
La comunicación como herramienta	Desarrollo del taller de comunicación, actividades de ejecución, ejercicio de comunicación		X			1 hora	100

Auto Motivación	Taller motivacional, taller de compañerismo			X		2 hora	50
Personas de calidad	Taller sobre calidad en el servicio y como mejorar la calidad de las personas			X		2 hora	50
Trabajo en equipo	Taller de socialización y desarrollo de actividades propuestas				X	2 hora	50
Misión, Visión y Valores de la Institución	Estructura de talleres prácticos para integración de conocimientos institucionales				X	1 hora	50
Eficiencia y eficacia	Desarrollo de estrategias y actividades para el fortalecimiento institucional y personal				X	1 hora	100

Elaborado por: Eliana Galiano 2015

El proceso de capacitación se dictara todos los sábados del mes de julio del 2015, con una duración de 4 horas por día. El horario de inicio de la capacitación se definirá y establecerá de acuerdo a la disposición de tiempo del personal.

El costo total de la inversión es de 1000 dólares americanos por concepto de prestación de servicios profesionales al moderador capacitador.

RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados al final del proyecto serán:

El departamento de Talento Humano cuenta con las estrategias necesarias actualizadas sobre la correcta administración y desarrollo del personal, la Gestión de Talento Humanos dentro de su contexto evolutivo deberá aplicar modelos gerenciales que mejoren el proceso de selección, efectividad para el cumplimiento de los objetivos y enfrente diversos desafíos.

El resultado que se esperara se define por la aplicación estratégica enfocada a desarrollar al talento humano, transformar los conocimientos, gestionarlos y distribuirlos en la mayor medida posible a otras personas o grupos, contribuyendo así con la gestión del conocimiento de la institución. Estos cambios un mejor compromiso y esfuerzo del talento humano, permitiendo que la Cooperativa Pedro Moncayo crezca, innove y se reinvente, siendo más competitiva y productiva con personal capacitado.

4.10. Reglamento interno del personal.

En cada institución empresarial en la cual trabajen empleados en un número superior a cinco, se debe elaborar un reglamento interno debidamente aprobado por las autoridades del trabajo. Este reglamento es diseñado por el empleador que se encuentra en toda la facultad de elaborar el reglamento para beneficio de la empresa y de sus trabajadores.

4.10.1. Obligaciones del personal.

El talento humano es el recurso más valioso de la empresa, por esta razón debe ser tratado de forma especial (en la mayoría de las empresas a los empleados se los considera como los clientes internos), ya que si ellos se encuentran satisfechos y motivados en su área de trabajo, lo realizarán de una mejor manera y enfocándose a cumplir las metas de la cooperativa y en satisfacer las necesidades de los clientes.

La administración de talento humano es la encargada del control ambiental. Cumpliendo con el papel de incentivar un ambiente ético desarrollando y capacitando profesionalmente la transparencia en cada una de las actividades realizadas.

Las obligaciones del personal están relacionadas a la competencia, el conocimiento y las habilidades necesarias para conseguir resultados por medio de su actuar profesional ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que el correcto desenvolvimiento y trato con el cliente dentro de su área de trabajo.

Para el cumplimiento y desarrollo de sus obligaciones los empleados de la cooperativa observarán las políticas generales, las normas específicas aplicables a sus responsabilidades dentro de su área de trabajo dispuesto por la gerencia que sean compartidas por la máxima autoridad quien además aplicará medidas para incentivar la adhesión a las políticas emitidas.

4.10.2. Prohibiciones del personal.

Tonado del Código del trabajo

Artículo 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

(NACIONAL, 2013)

Obligaciones del trabajador.

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los

intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- Las demás establecidas en el CT.

(NACIONAL, 2013)

4.10.3. Sanciones del personal.

Los trabajadores pueden ser sancionados por la dirección de las empresas en virtud de incumplimientos contractuales culpables, de acuerdo con la graduación de faltas y sanciones establecidas en las disposiciones legales y convenios aplicables.

La Resolución de 13/05/97 de la Dirección General de Trabajo, dispone la inscripción del Acuerdo Interconfederal de Cobertura de Vacíos que trata, entre otros, estos temas, junto con el artículo 48 del Estatuto de los Trabajadores.

- Las valoraciones de las faltas y sus sanciones serán siempre revisables ante la autoridad competente.
- Las sanciones por faltas graves y muy graves requerirán comunicación escrita al trabajador, (el acuerdo incluye las leves) haciendo constar la fecha y que hechos la motivan.
- No se podrán imponer sanciones que consistan en la reducción de las vacaciones u otras minoraciones a los derechos de descanso del trabajador ni en multas en dinero.
- La graduación de las faltas será: leves, graves y muy graves. La imposición de sanciones por faltas muy graves será notificada a los representantes de los trabajadores, si los hubiere.

a) Se consideran faltas leves:

- La impuntualidad no justificada en la entrada o salida del trabajo hasta tres ocasiones en un mes por un tiempo total inferior a 20 minutos.
- La inasistencia injustificada al trabajo de un día durante el período de un mes.

- La no comunicación previa de inasistencia al trabajo por causa justificada, salvo que se acredite la imposibilidad.
- El abandono del puesto de trabajo por períodos breves de tiempo y siempre que ello no hubiere causado riesgos a la integridad de personas o cosas, lo que puede ser falta grave o muy grave.
- La desatención y falta de corrección con el público cuando no perjudiquen gravemente la imagen de la empresa.
- Los descuidos en la conservación de material que provoque deterioros leves del mismo.
- La embriaguez no habitual en el trabajo.

b) Se consideran faltas graves:

- La impuntualidad no justificada en la entrada o salida del trabajo hasta tres ocasiones en un mes por un tiempo total inferior a 60 minutos.
- La inasistencia injustificada al trabajo de dos a cuatro días durante el período de un mes.
- El entorpecimiento, la omisión maliciosa y el falseamiento de los datos que tuvieren incidencia en la Seguridad Social.
- La simulación de enfermedad o accidente, sin perjuicio del punto siguiente.
- La suplantación de otro trabajador, alterando los registros y controles de entrada y salida al trabajo.
- La desobediencia a las órdenes e instrucciones de trabajo, incluidas las de normas de seguridad e higiene, así como la imprudencia o negligencia en el trabajo, salvo que de ellas se deriven perjuicios graves a la empresa, causaren averías a las instalaciones, maquinarias o bienes de la empresa o comportasen riesgo de accidente para las personas, en cuyo caso serían faltas muy graves.
- La falta de comunicación a la empresa de los desperfectos o anomalías observados en los útiles, herramientas, vehículos y obras a su cargo, cuando de ello se hubiese derivado un perjuicio grave para la empresa.
- La realización sin el oportuno permiso de trabajos particulares durante la jornada así como el empleo de útiles, herramientas, maquinaria, vehículos y en general bienes de la empresa para los que no estuviera autorizado o para usos ajenos a los del trabajo encomendado, incluso fuera de la jornada laboral.
- El quebrantamiento o la violación de secretos de obligada reserva que no produzca grave perjuicio para la empresa.
- La embriaguez habitual en el trabajo.

- La falta de aseo y limpieza personal cuando pueda afectar al proceso productivo o a la prestación del servicio y siempre que, previamente, hubiere mediado la oportuna advertencia de la empresa.
- La ejecución deficiente de los trabajos encomendados, siempre que de ello no se derive perjuicio grave para las personas o las cosas.
- La disminución del rendimiento normal en el trabajo de manera no repetida.
- Las ofensas de palabra proferidas o de obra cometidas contra las personas, dentro del centro de trabajo, cuando revistan acusada gravedad.
- La reincidencia en la comisión de cinco faltas leves, aunque sean de distinta naturaleza y siempre que hubiere mediado sanción distinta de la amonestación verbal, dentro de un trimestre.

c) Se considerarán Como faltas muy graves.

- La impuntualidad no justificada en la entrada o salida del trabajo en diez ocasiones durante seis meses o en veinte durante un año debidamente advertido.
- La inasistencia injustificada al trabajo durante tres días consecutivos o cinco alternos en un período de un mes.
- El fraude, deslealtad o abuso de confianza en las gestiones encomendadas o la apropiación, hurto o robo de bienes propiedad de la empresa, de compañeros o de cualesquiera otras personas dentro de las dependencias de la empresa.
- La simulación de enfermedad o accidente o la prolongación de la baja por enfermedad o accidente con la finalidad de realizar cualquier trabajo por cuenta propia o ajena.
- El quebrantamiento o violación de secretos de obligada reserva que produzca grave perjuicio para la empresa.
- La embriaguez habitual o toxicomanía si repercute negativamente en el trabajo.
- La realización de actividades que impliquen competencia desleal a la empresa.
- La disminución voluntaria y continuada en el rendimiento del trabajo normal o pactado.
- La inobservancia de los servicios de mantenimiento en caso de huelga.
- El abuso de autoridad ejercido por quienes desempeñan funciones de mando.
- El acoso sexual.
- La reiterada no utilización de los elementos de protección en materia de seguridad e higiene, debidamente advertida.
- La reincidencia o reiteración en la comisión de faltas graves, considerando como tal aquella situación en la que, con anterioridad al momento de la comisión del hecho, el

trabajador hubiese sido sancionado dos o más veces por faltas graves, aun de distinta naturaleza, durante el período de un año.

- Las sanciones máximas que pueden imponerse al trabajador por la comisión de estas faltas son:
- Por falta leve: amonestación verbal o escrita y suspensión de empleo y sueldo de hasta dos días.
- Por falta grave: suspensión de empleo y sueldo de tres a catorce días.
- Por falta muy grave: suspensión de empleo y sueldo de catorce días a un mes, traslado a centro de trabajo de localidad distinta durante un período de hasta un año y despido disciplinario.
- Las anotaciones en los expedientes personales de las sanciones impuestas quedarán canceladas en los plazos de dos, cuatro u ocho meses.

4.10.4.Obligaciones del empleador.

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 354.00 uso (SBU 2015). Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

(NACIONAL, 2013)

4.11.Integración.

4.11.1.Pasos para el proceso de selección.

4.11.1.1.Reclutamiento.

La planeación del personal es la primera fase para incluir un nuevo personal en la cooperativa, las maneras más convenientes de realizar el proceso de reclutamiento y

selección por medio de una serie de pruebas que determinaran a la persona más idónea para ocupar la vacante.

En primer lugar se necesita planificar y saber cuáles son las obligaciones y tareas del puesto disponible; convocar a los candidatos ya sea interna o externa; los candidatos llenaran una solicitud para luego ser entrevistados de forma personal; una vez reunidos los candidatos se debe realizar las pruebas, la investigación de su perfil personal, experiencias, antecedentes laborales para identificar a los candidatos idóneos para el trabajo.

La selección de recursos humanos aborda con criterio profesional en un procedimiento que se realiza fundamentalmente desde tres diversos ámbitos que imprimen por tanta al mismo algunas diferencias derivadas del carácter de la organización que la realiza. Lo emprende la organización que necesita cubrir puestos de trabajo en su estructura o bien lo que puede confiar a intermediarios técnicos: las consultoras profesionales en organización y los gabinetes de búsqueda directa. En casa uno de estos casos el procedimiento reviste algunos caracteres diferentes, sobre todo entre los realizados por los head hunters respecto a los que emprenden las propias organizaciones y los consultores externos que utilizan metodologías técnico-científica de base y con instrumentos psicológicos.

a) Métodos de reclutamiento de personal

Como fase previa a la selección propiamente dicha, aunque con frecuencia se considera como parte de la misma, hay que conseguir candidatos potenciales, a partir de cuyo grupo efectuaremos el proceso selectivo. Esto es lo que se denomina reclutamiento. El reclutamiento precede a la selección y por ello la condiciona. Es por otro lado, el primer contacto entre la empresa y el candidato que aspira a formar parte de la misma, lo que añade interés a esta fase.

La primordial importancia que para toda organización tiene el reclutamiento de personas adecuadas, con valores positivos en relación con las funciones del puesto a cubrir y no solo con ausencia de defectos excluyentes, aconseja el establecimiento de una normativa que lejos de significar falta de confianza o dependencia burocrática, permita asegurarse de que algo tan importante se hace. Esto requiere definir el proceso de reclutamiento y selección con indicción de fases, etapas, técnicas, responsables, personas que intervienen y documentos elaborados.

El reclutamiento como la selección de personal se integra en el área de la gestión de recursos humanos y es una actividad compartida con los jefes jerárquicos. Es un proceso en el que se intercambia información con participación de los responsables de la línea

jerárquica, de jefatura de personal o recursos humanos, del propio candidato y en ocasiones de otras personas. Se hace necesario por lo tanto coordinar actividades y asegurar que se ha conseguido dicho intercambio de información de manera completa, clara y oportuna.

Las decisiones sobre recursos humanos son difíciles reversibles y cuando son desacertadas producen graves daños a la persona y a la empresa. En consecuencia, para que el reclutamiento sea eficaz y pueda aportar comanditados valiosos en el momento oportuno no debe improvisarse.

b) Planteamiento inicial:

El punto de partida es conocer las necesidades de la empresa, los requerimientos del puesto y la situación del mercado del trabajo. Las primeras medidas mediante un plan de prevención y análisis de puestos. El conocimiento del mercado aunque también es por tanto preciso para que nuestro planteamiento se ajuste a la realidad aunque también tenga en cuenta los requisitos ideales.

Los estudios de necesidades de la organización y los requisitos del puesto nos dan a conocer las exigencias, dificultades y rasgos para mejorar desempeño, a partir de los cuales estableceremos el perfil del candidato ideal.

Pero se ha de considerar también las características del mercado de trabajo, donde están, quienes son y que quieren los candidatos potenciales. A partir del conocimiento de las condiciones de dicho mercado (niveles de remuneración actualización de titulaciones y de experiencias, etc.) podemos establecer un perfil real.

c) Procedimiento general en el reclutamiento interno

Deberá hacerse la oportuna publicación de la oferta a través de los medios habituales (boletines, comunicaciones de régimen interior), en las que figuren los rasgos del puesto, encuadramiento (categoría, calificación, retribución) y requisitos necesarios. Hay que indicar también si el puesto es de nueva creación o para cubrir vacantes de la anterior pantalla, así como a fecha en que ha de incorporarse el personal solicitado del mismo.

Su estilo se asemeja al de un anuncio público en prensa. Deben figurar los plazos de admisión de candidaturas y el medio de envío al organismo correspondiente. Para la presentación de candidaturas, más que dejar a la iniciativa particular la redacción del currículum vitae, para cualquier puesto de la organización y redactado por el departamento de recursos humanos o sección de selección de personal.

Este impreso consta de cuatro apartados fundamentales:

1. Datos personales
2. Formación, con disposición de estudios reglados comunes y seminarios o cursos de especialización.
3. Experiencias profesional
4. Motivación hacia el nuevo puesto

Además pueden añadirse otros apartados según conveniencia como méritos que estima poseer para el puesto, ideas e iniciativas que pueden aportar para desempeñarlo con eficiencia, interés personal, etc. En las solicitudes de personal es también necesario indicar, generalmente, disponibilidad para traslados de residencia, si existe dicha posibilidad.

d) Estudio del potencial humano de la organización

En cualquiera de las circunstancias la decisión se verá facilitada si se cuenta previamente con un estudio de potencial humano, que es un procedimiento por el que se realiza un análisis de las características profesionales del personal, es decir de las aptitudes, experiencias, intereses y oportunidades de los miembros de la plantilla, con cuyos datos elabora una base de información que permite saber si existen personas adecuadas para diversas opciones de trabajo dentro de la propia organización.

Este tipo de estudios se ha ido generalizando con ocasiones de reajustes de plantilla, reciclaje de personal por implantación de nuevos métodos o tecnologías. Es una base de gran utilidad para afrontar sustituciones de empleados sin recurrir a selecciones exteriores.

El conocimiento del potencial humano mediante técnicas de análisis psicoprofesional puede implantarse paulatinamente, a partir de un determinado momento de la vida de la organización, si se decide que toda persona que ingresa en la misma o que promocione a puestos de más nivel desde los directivos hasta el personal de base, pase por pruebas de selección científica.

Si no se cuenta con una base de datos procedente de esta fuente de información es posible emprender el estudio de potencial aprovechando una situación especial. Así por ejemplo con motivo de un plan de expansión en el que se prevea la necesidad de incorporar a la plantilla un número importante de personas para cubrir puestos muy diversos. En tales casos puede hacerse una oferta interna de los puestos a ocupar, generalizada a todo el personal que lo desee, con la condición de que han de realizarse pruebas científicas.

El plan de ejecución de dichas pruebas no se establecerá con criterios de mera selección sino de orientación, en el sentido de que la información a obtener debe permitir al responsable de recursos humanos conocer que diversas posibilidades o competencias tiene cada persona para los diversos puestos a cubrir en orden al desempleo más eficaz y satisfactorio. Esto incluso posibilita a muchos empleados tomar de opciones de cambio de su carrera profesional que de otro modo no se les hubiera ofrecido.

La realización de un estudio potencial humano puede encontrar resistencia en algunos empleados, pues todo cambio provoca sentimientos de inseguridad al tener que abordar tareas tal vez nuevas. Ello suscita temor de salir perjudicado en la nueva situación. Por ello la Dirección habrá de sopesar la oportunidad, medios y condiciones para su implementación, de modo que se disipen tales dudas.

Si se sabe presentar sobre una base real y con sinceridad como algo beneficioso para todo o la mayoría del personal y no se plantea como obligación la aceptación de su procedimiento y se asegura que nadie se verá perjudicado en su estabilidad y estatus funcional y económico, la Organización podrá contar con una información valiosa para la toma de decisiones en orden a cubrir futuros huecos.

Esta modalidad de reclutamiento busca cubrir una vacante con un miembro de la misma cooperativa; este reclutamiento a más de cubrir una vacante es una fuente de motivación para los empleados de la cooperativa que ya lo ven como una oportunidad de crecimiento, mejora o ascenso profesional; de este modo la Cooperativa se asegura de cubrir la vacante con un personal calificado, que garantice el cumplimiento eficaz de sus nuevas tareas; para esto la empresa debe contar con una base de datos actualizada, donde consten los procesos evaluativos del personal así como sus características técnicas, especialísticas y de formación para cumplir a cabalidad la función con un perfil adecuado.

La Cooperativa Pedro Moncayo deberá realizar la convocatoria:

- Publicitar el puesto
- Encuadramiento (categoría, cualificación y retribución salarial)
- Y la totalidad de los requisitos exigidos.
- Se indicará si el puesto es de nueva creación o para cubrir una vacante
- Fecha de incorporación.

El estilo de la convocatoria es semejante a un anuncio en prensa, donde figurarán los plazos de admisión y al departamento al que ha de remitirse la misma. A lo que llamamos concurso de méritos interno.

Está enfocado en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor. Funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y por tanto más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona).

Chiavenato I. (2000)

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

Arias Fernando (2007)

Ventajas del reclutamiento interno

- Incentiva y motiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la cooperativa.
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas del reclutamiento interno

- Al no contratar personas nuevas o ajenas a la cooperativa se puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.

e) Reclutamiento externo

Cuando la organización no se dan personas para desempeñar los puestos que se precisa ocupar hay que acudir a la selección de personal en el ámbito exterior. Existen varios medios de prospección para solucionar este problema, cada uno de los cuales presenta ventajas e inconvenientes.

*Se da cuando al existir determinada vacante, una empresa intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, incidiendo sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados de otras organizaciones. **Cooper D. (2004)***

f) Personal relacionado con la organización

Los familiares, clientes, proveedores y las entidades que tienen relación con la organización pueden ser fuentes interesantes de reclutamiento. El respaldo que el conocimiento de aquella y tal vez del puesto a cubrir o la información detallada sobre el mismo que los responsables puedan proporcionar, hace que se pueda ofrecer candidatos valiosos, con la confianza añadida de la credibilidad sobre aspectos personales difícilmente evaluables a través de métodos objetivos. Pero hay el riesgo de que pueda derivar hacia un sistema propicio al favoritismo. Por ello este sistema debe estar respaldado por métodos objetivos que permitan verificar las capacidades, rasgos y experiencias de modo que se evite ese inconveniente.

(Lopez, 2002)

g) Centros de formación

Se centran en la búsqueda de una titulación o especialidad. Cuando son centros de formación de postgrado (que imparten masters), es un medio para lograr ejecutivos jóvenes con buen potencial. Permiten localizar titulados con buenos expedientes académicos y, en teoría, posibilidades satisfactorias. Los contratos en práctica o becas que pueden ofrecerse para estas personas dan posibilidad de observar su desempeño real y beneficiarse de las bonificaciones en las cuotas de la seguridad social o determinadas subvenciones por incentivos al empleado.

En estos casos puede darse tendencia a sobrevalores por parte de los aspirantes, sobre todo en los titulados superiores, que les puede llevar a pedir remuneración superior a la que se ofrece habitualmente. En general, hay también riesgo de que una vez formados, pueden marchar a otras organizaciones si les ofrecen mejores posibilidades. Por tanto el uso procedimiento de reclutamiento y selección habrá que llevarlo a cabo por gabinetes que no emplean métodos psicotécnicos, aunque si utilizan la entrevista en profundidad. Hacen ofertas directas a candidatos precedentes de fichas confidenciales, a través de gestiones muy personales y con un seguimiento caracterizado por la extrema confidencialidad tanto para el candidato como para la empresa.

Lo habitual es mantener varias entrevistas a través de las cuales el consultor indica el historial profesional y demás aspectos que considere interesantes para convencerse de la adecuación del candidato. Cuando confirma su inicial apreciación presenta el candidato al cliente.
Características:

- *El interés no proviene inicialmente del candidato. Es el buscador quien oferta el puesto sobre el supuesto de que el candidato se ajusta a lo ofertado*
- *Se usa para puestos de alto nivel*

- *La oferta económica a ser bastante atractiva*
- *A la empresa solicitante suelen interesarles de la competencia, conocidos por el éxito de sus logros en sus gestiones*
- *La confidencialidad, tanto de la empresa como del candidato se guarda hasta el final del proceso que se desarrolla con un carácter de discreción muy elevado y por vía de contactos informales.*

(Lopez, 2002)

h) Organizaciones de la competencia

Hay empresas de fuerte competitividad comercial que tienden a buscar personas en áreas del propio sector productivo, con idea de obtener candidatos valiosos, con una ejecutoria de éxito en su profesión.

Esto puede permitir un buen ajuste al pedir del puesto tanto por la formación como por la experiencia y conocimientos del sector, se sabe por anticipado que el profesional está obteniendo resultados satisfactorios en un trabajo de idénticas características, pero en tales casos se da un sobreprecio del candidato a la hora de acuerdos económicos. Demás sienta un mal precedente respecto a la organización que se permite estas prácticas que pueden llegar a otros a pagarle con la misma moneda.

Y los individuos que aceptan este sistema también son señalados como poco deseables en las empresas que valoran la lealtad y que llegan a establecer acuerdos para enfrentarse a este tipo de competencias.

(Lopez, 2002)

Reclutamiento por medio de anuncios de prensa

Es el medio más usado por empresas y demás organizaciones para hacer sus ofertas de puestos de trabajo. Por la especial importancia de este procedimiento merece ser expuesto; las principales ventajas de utilizar los anuncios en la prensa son los siguientes:

- Se dirige a un mayor número de personas
- Informa sobre la vacante sin dar el nombre de la empresa
- Fija el coste de la selección con anticipación
- Puede realizar una selección previa sobre las caras recibidas

(Lopez, 2002)

i) Otros medios para reclutar personal

Además de los ya expuestos se están utilizando actualmente otros procedimientos que permiten obtener candidatos para la selección de personal y ocasionalmente en función de ciertas circunstancias (urgencias del caso, deseo del cliente de limitar su inversión económica) llega a ser el modo de realizar la propia selección sin efectuar ningún tipo de pruebas. Sus posibilidades y eficacia resultan limitadas respecto a una metodología más rica y con mayores herramientas pero pueden resolver aceptablemente problemas concretos si los elementos con que se cuentan se utilizan atinadamente por el técnico responsable.

(Lopez, 2002)

j) Base de datos

Es un método de reclutamiento por medios informáticos, un sistema de consulta rápida y localización de candidatos de los que el departamento de recursos humanos o el consulto posee información con anterioridad.

Es un medio utilizado por consultores con amplias bases de datos, dada la cantidad y diversidad de los puestos que seleccionan y se ha generalizado. Los candidatos pueden proceder de anteriores selecciones, presentados como válidos pero no contratados, de CV recibidos por envío espontáneo y considerados potencialmente interesantes aunque no hayan realizado pruebas selectivas.

La base de datos será realizada con criterio de clasificación por cualquier concepto: titulación, profesión, nivel de puesto, tipo de experiencia. Cada ficha ha de contener información lo

más completa posible: datos personales, formación, conocimientos prácticos, experiencias, resultados anteriores.

El mantenimiento de una base de datos requiere contacto frecuente con los candidatos para mantener su candidatura operativa.

Una vez detectadas candidaturas interesantes se presentan al cliente y este decide sobre ellas, tras una entrevista de contacto, bien sin otro medio de exploración de cualidades o solicitando alguno para determinados candidatos ya entrevistados. Si el cliente lo acepta y se utilizan medios técnicos de evaluación nos situaríamos en un caso habitual de selección.

(Lopez, 2002)

k) Técnicas utilizadas al momento del reclutamiento de personal.

- *Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.*
- *Carteles o avisos en la puerta de la empresa.*
- *Anuncios en diarios, revistas, etc.*
- *Recomendaciones de otras empresas o del personal*

Ventajas del reclutamiento externo

- *Ingresan a la cooperativa personal nuevo con estudios recientes o nuevas experiencias que aportan a la organización habilidades y expectativas.*
- *Permite la aportación de nuevos talentos y habilidades.*
- *Aumenta el capital intelectual incluye nuevos conocimientos y destrezas.*

Desventajas del reclutamiento externo

- *Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos. Ya sea en publicidad y trámites de reclutamiento así como la inducción a la cooperativa.*
- *Afecta la motivación de los trabajadores actuales de la organización.*
- *Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraño.*

Ibáñez Mario Valencia Joaquín R. (2005)

El reclutamiento de nuevo personal se lo debe hacer tomando en cuenta el perfil que más se ajuste al cargo disponible, de esta manera se tomara la mejor decisión al momento de elegir

al nuevo personal ya sea con un miembro de la misma cooperativa o con un nuevo personal externo.

4.11.1.2. Solicitud de Empleo.

Una vez que cuenta con una reserva de solicitantes, podrá iniciar el proceso de selección y para casi todos los empleadores en primer paso del proceso es la forma de solicitud de empleo. La forma de solicitud de empleo es un medio para reunir con rapidez datos variables y por consiguiente bastante exactos del historial del candidato. Por lo normal incluye información acerca de áreas como el grado de estudios, los trabajos anteriores y las aficiones.

En primer lugar hacer juicios sobre cuestiones sustantivas. El segundo término se puede sacar conclusiones respecto al avance y el crecimiento anteriores del solicitante, rasgos que resultan de suma importancia para los candidatos a la gerencia. El tercer lugar también se puede sacar conclusiones tentativas respecto a la estabilidad del solicitante, con base en su historia laboral. El cuarto término tal vez pueda usar datos de la solicitud para predecir cuales candidatos tendrán éxito en el trabajo y cuáles no lo tendrán.

Los empleadores deben revisar con detenimiento las formas de solicitud de empleo para estar seguros de que se cumplan las leyes relativas a la igualdad en el empleo. Las preguntas relativas a la raza, la religión, la edad, el género y el origen nacional no suelen ser ilícitos en sí.

Una forma de solicitud bien diseñando y usada en forma adecuada puede ser útil ya que incluye información esencial que se presenta en un formato estandarizado. La información requerida en una solicitud de empleo puede variar de empresa a empresa e incluso el tipo de puesto en una organización. Una forma de solicitud contiene comúnmente secciones para el nombre, domicilio, número de teléfono, servicio militar, educación e historial laboral.

Las declaraciones previamente impresas que son importantes cuándo el solicitante firma el formato incluyen la certificación de que todo lo que se registro es veraz. Los empleadores rechazan a los candidatos que hagan declaraciones falsas de aspectos importantes. Cuando no está prohibido por la ley estatal, el formato también debe declarar que el puesto es un empleo a voluntad y que tanto el empleador como el empleado pueden dar por terminado la relación laboral en cualquier momento, por cualquier razón o sin motivo alguno.

Por último debe contener una declaración en la que el candidato autoriza la revisión de sus antecedentes. Los gerentes de talento humano comparan la información que se registró en una forma de solicitud con la descripción del puesto para determinar si existe una concordancia potencial entre los requisitos de la empresa y las calificaciones del solicitante.

(Lopez, 2002)

a) Revisión del currículum

Los gerentes o el encargado de talento humano es el que revisa el currículum en forma manual, un proceso que consume mucho tiempo. Sin embargo, esta práctica ha evolucionado hacia un procedimiento más avanzado en muchas empresas en el que el currículum se evalúa automáticamente en cuanto a errores tipográficos, de ortografía y saltos de un empleo a otro.

Algunos sistemas permiten a los empleadores diseñar los currículos que parecen tergiversar la verdad, que presentan información errónea o que son sospechosos. Este puede ser un medio eficiente de filtrar del 10 al 20 por ciento de los candidatos.

(Lopez, 2002)

b) Aplicación de pruebas de selección

Al reconocer las desventajas de otras herramientas de selección, un número creciente de empresas ha agregado pruebas de empleo previo a su proceso de contratación.

Estas pruebas clasifican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptan a los puestos vacantes y a la cultura corporativa. Las pruebas por si solas no son suficientes para hacer la evaluación de un candidato, porque no son infalibles. Las empresas deben usarlas junto con otras herramientas de selección como las entrevistas de comportamiento. Los empleadores deben estar conscientes de que las pruebas pueden ser discriminatorias involuntariamente. Cuando una prueba excluye a una clase protegida en una proporción significativa, la prueba excluye a una clase protegida en una proporción significativa, la prueba es ilegal a menos que el empleador pueda demostrar que la prueba está relacionada con el empleo para el puesto en cuestión y es congruente con la necesidad de la empresa.

(Lopez, 2002)

4.11.1.3. Entrevista.

La entrevista es una conversación orientada hacia una meta en la que el visitador y el solicitante intercambian información. En ocasiones los entrevistadores comienzan la entrevista diciendo a los candidatos lo que buscan y después se emocionan al escuchar a los candidatos repetir sus propias palabras. Otros entrevistadores se sienten felices hablando durante casi toda la entrevista, ya sea para enorgullecerse de los logros de su organización o para expresar sus

frustraciones hacia sus dificultades. Después de dominar la conversación durante más o menos una hora, estos entrevistadores se sienten bien con el candidato.

Estos enfoques no han dado una buena reputación a las entrevistas. Algo muy importante es que las entrevistas no han sido indicadores validos de éxito en el empleo. Sin embargo las entrevistas siguen siendo el método principal que usan las empresas para evaluar a los solicitantes.

La entrevista de empleo es especialmente importante porque los solicitantes que llegan a esta etapa son los sobrevivientes. Aprobaron la entrevista preliminar y obtuvieron un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección. En este momento los candidatos parecen estar calificados, por lo menos en el papel.

(Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, 2005)

a) Planeación de la entrevista

Es fundamental para realizar la entrevista de empleo de una forma eficaz. Un factor importante a considerar debe ser la velocidad del proceso. Muchos estudios han demostrado que los mejores candidatos para casi cualquier empleo son contratados y salen del mercado laboral en un periodo de 1 a 10 días. Es de gran importancia que los programadores de entrevistas tomen esto en cuenta.

El lugar físico de la entrevista debe ser tanto agradable como privado, manteniendo un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe tener una personalidad agradable. Empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficiencia.

Debe facilitarse con las calificaciones del solicitante al revisar la información obtenida mediante otras herramientas de selección. Como preparación para la entrevista, el entrevistador debe desarrollar un perfil laboral basado en la descripción y especificaciones del puesto. Después de enumerar los requisitos del puesto, es útil tener una lista de control de la entrevista que incluya las siguientes indicaciones:

- *Comparar la solicitud y el currículum del solicitante con los requisitos del puesto*
- *Elaborar preguntas relacionadas con las cualidades buscadas*
- *Preparar un plan paso a paso para presentar el puesto, la empresa, la división y el departamento.*
- *Determinar cómo pedir ejemplos del comportamiento pasado del solicitante, no cuál sería su comportamiento futuro.*

(Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, 2005)

b) Contenido de la entrevista

El entrevistador como el candidato tiene agendas para la entrevista. Después de establecer un buen entendimiento con el solicitante, el entrevistador busca información adicional relacionada con el puesto para complementar los datos proporcionados por otras herramientas de selección.

La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de los datos necesarios para tomar una sólida decisión. El entrevistador debe proporcionar información sobre la empresa el puesto y las expectativas del candidato.

c) Experiencia laboral

El entrevistador explorará los conocimientos, habilidades, capacidades y disposiciones del candidato para manejar la responsabilidad. Aunque el desempeño exitoso en un empleo no garantiza el éxito en otro, si ofrece una indicación de la capacidad y la disposición de la persona para trabajar.

d) Habilidades Interpersonales

Una persona puede poseer habilidades técnicas importantes para desempeñar un trabajo. Sin embargo si la persona no puede trabajar bien con otras, las oportunidades de éxito son escasas.

e) Cualidades personales.

Las cualidades personales observadas normalmente durante la entrevista son la apariencia física, la facilidad de palabra, el vocabulario, el aplomo, la facilidad de adaptación y la asertividad. Al igual que con todos los criterios de selección, los empleadores deben tomar en cuenta estas características solo si son relevantes para el desempeño laboral.

f) Adaptación a la empresa

El uso de la adaptación como criterio plantea preguntas legales y de diversidad y quizás esto explica su bajo perfil. No obstante, existe evidencia de que los gerentes la usan en la toma de decisiones y ni es una consideración poco importante.

Se refiere a la percepción de la gerencia del grado en que el empleado potencia se adapta a la cultura o al sistema de valores de la empresa. El resultado es que la relación de trabajo termina con

el despido del candidato o a su partida precipitada. (Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, 2005)

4.11.1.4. Contratación.

Según el artículo 1 del Estatuto de los Trabajadores se entiende por contrato de trabajo: aquel por el que una persona (trabajador) presta sus servicios voluntariamente a otra persona física o jurídica (empleador), dentro de un ámbito de organización y dirección, a cambio de una retribución.

a) Características del contrato de trabajo.

Entre las características del contrato de trabajo, destacaremos las siguientes:

- *Dependencia: para que una prestación de servicios se considere laboral deberá realizarse dentro del ámbito de organización y dirección del empleador. Es un elemento mediante el cual el empleador puede modelar el contenido de la prestación a lo que él considera más oportuno en cada momento.*
- *Ajenidad: mediante este concepto le indicamos los servicios prestados por parte del trabajador a otro, en este caso el empresario. Desde perspectiva se exigen tres características:*
- *Que el coste del trabajador recae exclusivamente sobre el empresario*
- *Que los resultados del trabajo o beneficios son del patrimonio del empresario*
- *Que sobre el empresario recae la obligación de retribuir económicamente al trabajador.*
- *Carácter Personalismo: es un acuerdo bilateral, porque en él aparecen dos partes diferenciadas (el trabajador y el empresario), que van a efectuar la prestación laboral, constituyendo un dato distintivo de la presencia de una relación laboral.*
- *Retribución: constituye un elemento imprescindible que la actividad se preste a cambio de una retribución, cualquiera que sea su forma, por parte del empresario al trabajador. Se trata de un beneficio mutuo entre ambas partes.*

(Vértice, 2011)

b) Formas del contrato de trabajo

Según el Artículo 8 del Estatuto de Trabajo

La forma del contrato de trabajo es el modo a través del cual se pone de relieve la declaración de voluntad de las partes que intervienen en el contrato,

1. Principio de libertad de forma

De acuerdo con este principio, las partes pueden elegir entre celebrar el contrato por escrito o de palabra.

Como excepción a este principio a este de libertad, deben constar por escrito cuando lo exija una disposición legal y en todo caso:

- *Los contratos en prácticas y para la formación*
- *El contrato para el fomento de la contratación indefinida*
- *Los contratos celebrados a tiempo parcial, fijos discontinuos y relevo*
- *Los contratos que se realizan para una obra o servicio determinado*
- *Los contratos de tiempo determinado cuya duración sea superior a cuatro semanas.*

2. Contratos escritos

Cuando así lo exija una disposición legal, los contratos de trabajo deberán constar por escrito. De no observarse tal exigencia, el contrato se presumirá celebrado a jornada completa y por tiempo indefinido, salvo pruebas en contra que justifique su temporalidad o el carácter parcial del mismo.

Será el empresario quien mediante las pruebas pertinentes demuestre la temporalidad del contrato y la parcialidad de los servicios prestados por el trabajador.

La falta de formalización del contrato, cuando este requisito sea exigible o cuando lo haya solicitado el trabajador, contribuye una infracción grave en materia laboral sancionable administrativamente.

El comité de empresa es competente para conocer los modelos de contrato de trabajo escritos que se utilicen en la empresa

Los representantes legales de los trabajadores tienen derecho a que se les proporcionen la copia básica de todo contrato celebrado por escrito, salvo de los contratos de alta dirección, en el plazo de 10 días desde su formalización.

(Vértice, 2011)

3. Información por escrito

El empresario deberá informar por escrito al trabajador sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo y de las condiciones de ejecución de la prestación laboral, siempre y cuando, dichos elementos no figuren en el contrato de trabajo formalizado por escrito.

Esta información deberá ser puesta en conocimiento del trabajador antes de que finalice el contrato y, como máximo, en el plazo de 2 meses desde el comienzo de la relación laboral o de 1 mes de la efectividad de la modificación.

La información deberá incluir, al menos:

- *Identidad de las partes*
- *Fechas de comienzo de la relación laboral y duración previsible*
- *Domicilio social de la empresa o del empresario y duración previsible*
- *Domicilio social de la empresa o del empresario y del centro de trabajo*
- *Categoría o grupo profesional del puesto*
- *Salario base inicial y complementos salariales y la periodicidad del pago. Duración y distribución de la jornada de trabajo*
- *Duración de las vacaciones y en su caso modalidad de determinación de las mismas.*
- *Plazo de preavisos exigibles tanto para el empresario como para el trabajador en el supuesto de extinción del contrato o si ello no fuera posible, los criterios para su determinación.*
- *Convenio colectivo aplicable*

4. Nulidad o validez del contrato

La validez del contrato de trabajo supone la producción esperada entre las partes en su celebración. Por el contrario la concurrencia de determinadas causas puede propiciar su nulidad parcial o total, o determinar la invalidez del mismo.

La nulidad puede provenir de la inexistencia o vicios (errores, violencia, intimidación, dolo) del consentimiento, de la imposibilidad o ilicitud del objeto y de la inexistencia o ilicitud de la causa.

5. Causas de invalidez del contrato de trabajo

Se considera causas de invalidez del contrato:

- A. *La inexistencia o la presencia viciada de alguno de los elementos esenciales del contrato de trabajo. Como en todo contrato, en el de trabajo han de concurrir los siguientes elementos para su validez:*

- *El consentimiento de las partes contratantes*
 - *El objeto o materia sobre el que versa el contrato y la causa o fin práctico del mismo*
- B. *Las infracciones de las normas imperativas laborales facilitan en el ámbito del derecho del trabajo, la distinción entre nulidad parcial y nulidad total.*

6. Nulidad parcial

Existencia parcial cuando del contrato de trabajo se deduzca la infracción del ordenamiento jurídico. Esta nulidad parcial motiva la sustitución de las cláusulas nulas con preceptos jurídicos adecuados.

La nulidad parcial afectará a una parte del contrato de trabajo, en este caso el contrato permanecerá válido en el resto

Si el trabajador tiene asignadas condiciones o retribuciones especiales establecidas en la parte no válida del contrato, será el tribunal que ha de declarar la nulidad todo o en parte de dichas condiciones retribuciones.

Por ejemplo, una de las consecuencias de la nulidad parcial es que si la cláusula de temporalidad pactada en el contrato resulta nula, el contrato se entiende celebrado por tiempo indefinido, siendo válido de las condiciones.

7. Nulidad total

Si el contrato de trabajo resulta nulo, el trabajador podrá exigir, por el trabajo prestado, la remuneración equivalente a un contrato válido.

8. Periodo de prueba

Es posible estipular en el contrato de trabajo un periodo de prueba, durante el cual cualquiera de las partes (trabajador y empresario), pueden resolver el mismo sin necesidad de elegir causas, sin preaviso y sin indemnización alguna por tal decisión.

La finalidad de este periodo permite por un lado, al empleador o empresario contratar la aptitud profesional del trabajador para el desempeño de la actividad que se le encomienda. Por otro lado, permite al trabajador conocer las condiciones bajo las que se va a desarrollar su trabajo.

9. Forma y duración

Este pacto se realiza por escrito con sujeción a los límites de duración, en si caso, se establezca en los convenios colectivos.

Muy importante comentar que el periodo de prueba no cabe en los contratos de prueba no cabe en los contratos que se celebren verbalmente, deberá formalizarse siempre y necesariamente por escrito.

(Vértice, 2011)

4.12. Dirección.

4.12.1. Liderazgo.

4.12.1.1. Capacitación.

La capacitación y desarrollo del Talento Humano es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no solo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades capacitación. Preparar a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambie y crece. Las actividades de capacitación tiene el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas.

En casi todos los mercados, los clientes exigen mayor calidad, costos más bajos y ciclos más rápidos. Para satisfacer estos requerimientos, las empresas deben mejorar continuamente su desempeño general. Los adelantos tecnológicos rápidos y los procesos mejorados son factores importantes que han ayudado a las empresas a lograr este reto.

No obstante, la ventaja competitiva más impórtate para cualquier empresa es su fuerza laboral, una que siga siendo competente por medio de esfuerzos continuos de capacitación. Una organización que aprende es una empresa que reconoce la importancia de la capacitación continua con relación al desempeño y lleva a cabo las acciones apropiadas.

Una empresa considera a la capacitación como una inversión más que un costo presupuestado. Aunque alguna vez fueron subestimados en el mundo corporativo, los programas de capacitación gozan de la reputación de fortalecer la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de asociaciones, mejorar las actividades de investigación y desarrollo y finalmente, reforzar el resultado final del análisis financiero.

Es importante observar que la capacitación formal se refiere a la actividad de capacitación planeada, estructurada y que ocurre cuando las personas son requeridas fuera de sus lugares de trabajo para participar en ella. No incluye la capacitación informal en el trabajo o el número creciente de agente libres que buscan un desarrollo por su propia cuenta.

Se puede observar el crecimiento de agentes libres y la disminución de los programas formales de planeación y desarrollo de carrera en muchas empresas quizá por limitaciones económicas.

(Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, 2005)

4.12.1.2. Motivación.

El conjunto de personas que integran la organización, constituye la base del éxito en las empresas, pero los trabajadores y empleados, en términos generales, no están satisfechos bien sea con su trabajo y con las posibilidades de promoción personal o bien con el entorno social o con la misma empresa.

Las compañías donde los empleados no están suficientemente motivados encuentran graves dificultades para sobrevivir y tampoco son compañías líderes dentro de su área.

La falta de motivación de los empleados es la causa del fracaso de las empresas. Los directivos muestran índices de motivación muy superiores a los operarios. Las funciones que se les asignan y las responsabilidades que asumen, más como retos personales que como objetivos de empresa, alimentan y estimulan su motivación en el trabajo.

El problema de la motivación afecta más a los empleados de menores responsabilidades. El grado de satisfacción que tiene los trabajadores con la empresa, con el puesto de trabajo y con las relaciones que mantienen con los empleados de su entorno.

Son numerosos los empleados satisfechos con su trabajo, pero son pocos los trabajadores motivados en el mismo. Satisfacción no se identifica con motivación.

4.13. El control.

El control es la forma en cómo la cooperativa o cualquier empresa mide los procesos por medio de los resultados logrados, de esta forma aplicar las medidas correctivas que sean necesarias en el caso de existir alguna falla entre lo planeado y lo que se está alcanzando.

Los errores o los resultados que se están obteniendo en relación a lo que se estaba esperando, constituyen problemas que deben ser analizados sobre la marcha de manera que se pueda aplicar soluciones para direccionar los resultados para alcanzar los objetivos planificados.

4.13.1.Compra de Software.

4.13.1.1.Áreas a controlar.

En la actualidad con los adelantos tecnológicos que facilitan el trabajo en todas las áreas laborales funcionales, es imprescindible que una empresa de las dimensiones de la Cooperativa Pedro Moncayo cuente con un sistema de control de personal; existe toda clase de aplicaciones y programas orientados a facilitar el proceso de administración de Talento Humano o gestión de talento humano, desde software que se ofrece por suscripción mensual, hasta programas totalmente gratuitos.

Uno de los programas más recomendados es el SimpleHRM es una solución Open Source o de código abierto con la cual podrás gestionar de una manera muy completa y eficiente los procesos relacionados con los recursos humanos de la Cooperativa.

El SimpleHRM, permite:

- Hacer seguimiento de la información sobre sus empleados con facilidad,
- Simplificar la gestión de los empleados,
- Informar y analizar las estadísticas de los empleados de su empresa,
- Eliminar la molestia de los trámites de gestión de recursos humanos,
- Por lo tanto, podrás ahorrar tiempo y dinero por la centralización de los datos de los empleados.

4.13.1.2. Control de recursos Humanos.

Con ayuda del Software el control del recursos humano se ve simplificado a los comandos a evaluar que son previamente analizados pero el jefe de Talento Humano; de la misma forma que el punto anterior se puede citar a forma de ejemplo el uno del programa e MagísterRR.HH. que es un paquete de gestión de recursos humanos que pone el acento en la formación y los planes de desarrollo de los empleados.

El asistente de e MagísterRR.HH. ayuda desde el primer momento a introducir la información de la empresa, empezando por los datos personales de los empleados, su perfil profesional, CV, retribución y costes asociados.

Organiza todos los informes en pestañas. Además de la lista de empleados, puedes generar gráficas de retribución, consultar el organigrama o comparar el perfil de conocimientos de un puesto con el de tus empleados para verificar su idoneidad.

La extensísima base de datos de competencias incluida en eMagíster RR.HH. se completa con la integración con la página de e Magíster, perfecta para encontrar centros y cursos relacionados con las necesidades de la plantilla.

Funcionalidades delMagísterRR.HH. 1.1

- **Personas:** Podrás gestionar la información de las personas de la organización y el personal histórico (datos personales y profesionales, currículum, puestos ocupados, salarios, competencias, etc.).
- **Puestos:** Podrás gestionar las unidades organizativas y puestos de su estructura, identificando las personas que ocupan cada puesto y extrayendo los organigramas actualizados.
- **Conocimientos y competencias:** Podrás acceder a un diccionario de conocimientos/competencias y definir los requerimientos de los puestos, así como identificar los conocimientos y competencias poseídos por las personas.
- **Formación y Desarrollo:** Podrás analizar los desfases de conocimientos entre los puestos y las personas y definir planes de desarrollo utilizando la información disponible en emagister.com, la guía inteligente de formación.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La característica más importante de la hipótesis es la posibilidad de comprobación, es decir, la capacidad de ser sometida a pruebas con datos y hechos que pueden ser observados, siendo este punto el momento más importante de la investigación. La comprobación de una hipótesis tiene como propósito el poder verificar y constatar la presencia y ausencia de una relación causal entre variables.

La forma de comprobar una hipótesis a través de observación, entrevista y encuesta. Donde la guía de observación tiene como objeto de estudio un grupo humano, un lugar geográfico. La entrevista es estructurada a informantes clave en donde consiste en recabar información de personas clave que se encuentran dentro de un determinado grupo humano que poseen el conocimiento y experiencia sobre la problemática que el investigador se ha planteado como cuestión a resolver, por medio de la encuesta se recopila la información proveniente de una población determinada, en donde a través de un cuestionario bien estructurado se formula a los miembros de esa población.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS			
Herramienta utilizada	pregunta	Resultado	Evidencia
Encuesta	¿Conoce la estructura organizacional de la cooperativa?	Respecto al conocimiento de la estructura orgánica de la cooperativa el 90% del personal encuestado respondió que si conoce; mientras que el 10% respondió que no conoce en su totalidad.	El resultado es satisfactorio, ya que indica que la mayoría conoce la estructura organizacional
	¿La cooperativa le facilito un manual de funciones específico para su área de trabajo?	Con respecto a la si la cooperativa facilito un manual de funciones específico para el área laboral del personal el 90% de encuestados	Es evidente que cada área de la cooperativa cuenta con su manual de funciones

		respondió que si recibió el manual, mientras que el 10% no lo recibió pero por la naturaleza de su función.	
	¿Cada qué tiempo usted es capacitado para mejorar sus competencias?	En el tema de la Capacitación del personal el 79% de encuestados respondió que reciben una capacitación en un intervalo de 6 meses; mientras que el 21% no pudo precisar su respuesta.	Como resultado se puede evidenciar claramente que el periodo de tiempo entre capacitación es relativamente largo

Elaborado por: Eliana Galiano 2015

CONCLUSIONES

- Por medio del desarrollo de la presente investigación se identificó la ausencia un modelo de gestión de Talento Humano, identificando los procesos, funciones, reglamentos, enfocando las áreas de riesgo que son necesarias para mejorar la Gestión del Talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.
- Luego del análisis de la información obtenida en la investigación de campo se pudo definir y diagnosticar de las condiciones actuales de la cooperativa en el área de Talento Humano
- De igual manera se logró identificar los posibles inconvenientes que ocasionaría la falta de gestión
- Por medio de matrices se pudo determinar cuáles son los procesos administrativos que puede aportar a un mejoramiento administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.
- Al finalizar la investigación se observó el nivel de aceptación que conlleva la implementación de la propuesta demostrando un alto nivel de compromiso de los clientes internos hacia la aceptación de un nuevo modelo de gestión de Talento Humano.

RECOMENDACIONES

- Se propone el diseñar un modelo de gestión de talento humano que es necesario para fortalecer las áreas de mayor interés como son el área administrativa y en especial el departamento de Talento Humano, iniciando con una evaluación de capacidades para determinar el buen funcionamiento de sus dependencias.
- Relacionado en el punto anterior es necesario socializar el modelo de gestión de Talento Humano propuesto, ya que la administración de la Cooperativa Pedro Moncayo es la que define y toma la última decisión al momento de su aplicación y cumplimiento, tomando en cuenta que el departamento de Talento Humano, es el que presenta mayores falencias y donde se debe iniciar la aplicación de mejoras para que la gestión se difunda a toda la Institución.
- Es necesario dar un seguimiento a la propuesta para que el mismo sea aprobado con los directivos de la Cooperativa Pedro Moncayo, para su estudio, adaptación, y posterior aplicación.
- Con ayuda de la administración y el departamento de talento humano fomentar la aplicación del proceso de mejoramiento administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.
- Por el nivel de aceptación de los empleados de la Cooperativa, es recomendado efectuar los planes de capacitación (posterior a la aprobación de la directiva) sobre el nuevo modelo de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Argentinos, C. (6 de 06 de 2009). *Sistemas de gestion y recursos humanos*. Obtenido de Sistemas de gestion y recursos humanos: <http://www.counsnet.com/ttcd.asp>
- ATEHORTÚA, F. (2006). *Sistemas de Gestion Integral Una sola Gestion Un solo equipo*.
- ATEHORTÚA, F. (2008). *Sistemas de gestion integral una sola gestion un solo equipo*. Antioquia.
- ATEHORTÚA, F. (2008). *Sistemas de gestion integral una sola gestion un solo equipo*. Antioquia.
- ATEHORTÚA, F. (2008). *Sistemas de gestion integral una sola gestion un solo equipo*. Antioquia.
- ATEHORTÚA, F. (2008). *Sistemas de gestion integral una sola gestion un solo equipo*. Antioquia.
- ATEHORTÚA, F. (2008). *Sistemas de gestion integral una sola gestion un solo equipo*. Antioquia.
- ATEHORTÚA, F. (2008). *Sistemas de gestion integral una sola gestion, un solo equipo*. Antioquia.
- ATEHORTÚA, F. (2008). *Sistemas de Gestion Integral Una sola gestion, un solo equipo*. Antioquia.
- Calle, D. J. (s.f.). *Modulo de Introducción a la Psicología*. Madrid - España: Universidad de Jaen.
- IDALBERTO, C. (2004). *Introduccion a la teoria general de la administracion* .
- Lopez, C. M. (2002). *Persona y profesion procedimientos y tecnicas de seleccion y orientacion* . Madrid: TEA Ediciones S.A.
- Medwave. (11 de Mayo de 2001). *Revista Biomedica* . Obtenido de Revista Biomedica : <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- NACIONAL, H. C. (2013). *CODIGO DE TRABAJO 2013 – ECUADOR*. Quito.

R., J. B. (3 de Julio de 2008). *Medición y evaluación de competencias*. Obtenido de Medición y evaluación de competencias: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-y-evaluacion-de-competencias.htm>

STEPHEN, R. P. (2002). *Fundamentos de la Administración tercera Edicion*. México.

STEPHEN, R. P. (2002). *Fundamentos de la Administracion tercera Edicion* . Mexico.

Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades* . Mexico: Pearson educacion.

Vértice, E. (2011). *Contratacion de personal*. Malaga: Vertice S.L.

Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico.

Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico.