



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano por procesos para la
Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja, 2017**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: López Lapo, Majeny Ximena.

DIRECTOR: Chinín Campoverde, Víctor Eduardo Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2017



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>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULO

Mgs.

Víctor Eduardo Chinín Campoverde

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja. Realizado por la Ingeniera López Lapo, Majeny Ximena ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, López Lapo Majeny Ximena, declaro ser la autora del presente trabajo de título: Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. Víctor Eduardo Chinín Campoverde, 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, conceptos, 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autora: López Lapo, Majeny Ximena

Cédula: 1103372387

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, que me ha guiado por el camino de la Luz,
bendiciéndome y cuidándome
en cada momento.

A mis padres y hermanos que con infinito amor me han llenado de
vida, y con su ternura constante estuvieron siempre en mi lucha
incesante para conquistar mis metas.

A mi esposo e hijos quienes de una u
otra manera supieron apoyarme, en cada uno de los
momentos de mi vida, y partícipes de mis triunfos y
derrotas.

En este documento dejo plasmado
una parte de mi vida que hoy se convierten en
realidad.

Majeny

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a través de la Maestría de Gestión Empresarial, a su personal Docente y Administrativo, quienes con generosidad y paciencia han sabido impartir sus conocimientos y de esta manera han ayudado a mi formación profesional.

Al señor Gerente y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de abril, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Es imprescindible mencionar al Director de Tesis, Mgs. Víctor Eduardo Chinín Campoverde, por su estímulo constante, apoyo incondicional y su comprensión, al darle tiempo a este proyecto para su culminación.

Gracias también, a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para que se lleve a buen puerto este trabajo.

La autora

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Justificación	7
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Hipótesis	8
1.5. Alcance.....	8
1.6. Metodología.....	8
1.6.1. Tipo de estudio.	8
1.6.2. Diseño de investigación.....	8
1.6.3. Métodos de investigación.....	9
1.6.3.1. <i>Método hipotético-deductivo</i>	9
1.6.3.2. <i>Método estadístico</i>	9
1.6.3.3. <i>Método analítico</i>	10
1.6.3.4. <i>Método sintético</i>	10
1.6.4. Técnicas de investigación	11
1.6.4.1. <i>La entrevista</i>	11
1.6.5. Levantamiento bibliográfico	13
1.6.6. Procesamiento y análisis de datos	13
1.6.7. Población de estudio.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Gestión del talento humano	15

2.1.1.	Definición de gestión del talento humano.....	15
2.1.2.	Importancia de la gestión de talento humano	15
2.1.3.	Objetivos de la gestión del talento humano	16
2.2.	Modelos de gestión del talento humano	17
2.2.1.	Gestión del talento humano por competencias	17
2.2.1.1.	<i>Definición.</i>	17
2.2.1.2.	<i>Etapas del modelo de gestión por competencias.</i>	18
2.2.1.2.1.	<i>Selección de personal.</i>	18
2.2.1.2.2.	<i>Desempeño.</i>	18
2.2.1.2.3.	<i>Desarrollo de personas.</i>	19
2.2.1.3.	Ventajas de la implementación del modelo de gestión por competencias.....	20
2.2.2.	Gestión de talento humano por procesos.....	20
2.2.2.1.	<i>Definición.</i>	20
2.2.2.2.	Objetivos de la gestión por procesos	20
2.2.2.3.	<i>Macro-procesos de la gestión del talento humano.</i>	21
2.2.2.3.1.	<i>Organización y planificación del área de gestión humana.</i>	21
2.2.2.3.1.1.	<i>Diseño de cargos.</i>	24
2.2.2.3.2.	<i>Incorporación y adaptación de las personas a la organización.</i>	27
2.2.2.3.2.1.	<i>Reclutamiento.</i>	27
2.2.2.3.2.1.1.	<i>Canales de reclutamiento.</i>	28
2.2.2.3.2.2.	<i>Selección.</i>	29
2.2.2.3.3.	<i>Compensación, bienestar y salud de las personas.</i>	31
2.2.2.3.3.1.	<i>Remuneraciones.</i>	32
2.2.2.3.3.2.	<i>Incentivos y beneficios.</i>	33
2.2.2.3.3.3.	<i>Higiene, y seguridad industrial.</i>	33
2.2.2.3.4.	<i>Desarrollo del personal.</i>	36
2.2.2.3.4.1.	<i>Capacitación y entrenamiento.</i>	36
2.2.2.3.4.2.	<i>Desarrollo profesional, planes de carrera.</i>	37
2.2.2.3.4.3.	<i>Evaluación del desempeño.</i>	40
2.2.2.3.4.4.	<i>Monitoreo del talento humano.</i>	42
2.2.2.3.5.	<i>Relaciones con el empleado.</i>	43
2.2.2.3.5.1.	<i>Negociación colectiva y relación con los sindicatos.</i>	44
2.2.2.3.5.2.	<i>Cesación o ruptura laboral.</i>	45
CAPÍTULO III: EXPOSICIÓN DE RESULTADOS.....		46
3.1.	Modelo de gestión del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito “27 de abril”	47

3.1.1.	Historia	47
3.1.2.	Filosofía.....	48
3.1.2.1.	<i>Misión.</i>	48
3.1.2.2.	<i>Visión.</i>	49
3.1.2.3.	<i>Valores.</i>	49
3.1.2.4.	<i>Políticas.</i>	50
3.1.2.5.	<i>Objetivos corporativos.</i>	51
3.1.2.6.	<i>Cartera de servicios.</i>	51
3.1.2.7.	<i>Horario de atención.</i>	51
3.1.2.8.	<i>Estructura organizativa.</i>	52
3.2.	Información obtenida de la encuesta aplicada al talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja.....	53
3.2.1.	Inventario del Personal que labora en la Cooperativa.....	53
3.2.2.	Procesos de reclutamiento en la Cooperativa	54
3.2.3.	Procesos de selección en la Cooperativa.....	55
3.2.4.	Entrega del manual de funciones al personal.....	56
3.2.5.	Evaluación de desempeño al personal	57
3.2.6.	Método de evaluación del desempeño	58
3.2.7.	Beneficios recibidos de la Cooperativa	59
3.2.8.	Planes de Desarrollo para el Personal.....	60
3.2.9.	Procesos de entrenamiento del personal	61
3.2.10.	Disponibilidad en la Cooperativa de Instrumentos de Seguridad	62
3.2.10.1.	<i>Botón de Pánico.</i>	62
3.2.10.2.	<i>Alarma de Seguridad</i>	63
3.2.10.3.	<i>Extintores.</i>	64
3.2.11.	Satisfacción por el trabajo en la Cooperativa.....	65
3.2.12.	Razones para renunciar a ser parte de la Cooperativas.....	66
3.2.13.	Coincidencia de los objetivos personales con los objetivos corporativos	67
3.3.	Información obtenida de la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa	68
3.3.1.	Entrega Manuales de Funciones a los Colaboradores que ingresan a trabajar en la Cooperativa	68
3.3.2.	Áreas en las que se brinda capacitación al personal de la Cooperativa	68
3.3.3.	Frecuencia de la capacitación al personal de la Cooperativa	68
3.3.4.	Mejoras en el desempeño de los colaboradores luego de la capacitación	68
3.3.5.	Servicios o beneficios que se ofrecen a los colaboradores de la Cooperativa..	69
3.3.6.	Base de datos del personal que labora en la Cooperativa	69

3.3.7.	Estaciones de trabajo acopladas a cada colaborador en la Cooperativa.....	69
3.3.8.	Objetivos generales de la Cooperativa	69
3.3.9.	Libertad para que los colaboradores se asocien.....	70
3.3.10.	Actividades que realiza la empresa para garantizar la seguridad y salud ocupacional de sus colaboradores	70
CAPÍTULO IV: PLAN CON LOS PROCESOS DE ADMISIÓN, APLICACIÓN, COMPENSACIÓN, DESARROLLO, MANTENIMIENTO Y MONITOREO DEL TALENTO HUMANO, CON EL FIN DE MEJORAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA..		
4.1.	Admisión de talento humano	74
4.1.1.	Reclutamiento	75
4.1.2.	Selección.....	76
4.2.	Aplicación de talento humano.....	85
4.2.1.	Diseño de cargos.....	85
4.2.2.	Evaluación de desempeño.....	93
4.3.	Compensación de talento humano	94
4.3.1.	Remuneraciones, beneficios y servicios.....	94
4.4.	Desarrollo de talento humano.....	95
4.4.1.	Entrenamiento.....	95
4.4.2.	Programas de cambio.....	96
4.4.3.	Comunicación.....	96
4.5.	Mantenimiento de talento humano.....	97
4.5.1.	Higiene, seguridad y calidad de vida.....	97
4.5.2.	Relaciones con la asociación de empleados o sindicato	97
4.6.	Monitoreo de talento humano	98
4.6.1.	Base de datos	98
4.6.2.	Sistemas de información gerencial.....	98
CAPÍTULO V: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA..		
5.1.	Selección del modelo de gestión del talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja.....	100
5.1.1.	Justificación del modelo seleccionado	100
5.1.2.	Propuesta del modelo de gestión del talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja.....	101
5.1.2.1.	<i>Datos informativos</i>	101
5.1.3.	Metodología-Modelo operativo.....	101
5.1.4.	Desarrollo de la Propuesta.....	103

5.1.4.1.	<i>Administración del modelo de gestión propuesto.....</i>	103
5.1.4.2.	<i>Proceso de admisión de personas: reclutamiento y selección.</i>	104
5.1.4.3.	<i>Proceso de aplicación de personas.....</i>	106
5.1.4.4.	<i>Proceso de compensación de personas.....</i>	108
5.1.4.5.	<i>Proceso de desarrollo de personas.....</i>	110
5.1.4.6.	<i>Proceso de Mantenimiento de personas.</i>	112
5.1.4.7.	<i>Proceso de monitoreo de personas.....</i>	114
CONCLUSIONES.....		116
RECOMENDACIONES.....		117
BIBLIOGRAFÍA.....		118
ANEXOS.....		120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Métodos de evaluación de desempeño.....	19
Figura 2: Macro-proceso de organización y planificación del área de gestión humana	21
Figura 3: Modelo de gestión de talento humano	24
Figura 4: Enfoques de diseño de cargos.....	26
Figura 5: Macro-proceso incorporación y adaptación de las personas a la organización	27
Figura 6: Pasos del proceso de selección.....	30
Figura 7: Pasos del proceso de selección.....	31
Figura 8: Macro-proceso compensación, bienestar y salud de las personas.....	32
Figura 9: Higiene y seguridad industrial	35
Figura 10: Macro-proceso desarrollo del personal	36
Figura 11: Macro-proceso relaciones con el empleado	44
Figura 12: Tipo de contribuyente según el SRI	48
Figura 13: Organigrama estructural de la Cooperativa de ahorro y crédito 27 de abril.	52
Figura 14: Procesos utilizados para reclutar al personal	54
Figura 15: Procesos utilizados para seleccionar al personal	55
Figura 16: Entrega del manual de funciones	56
Figura 17: Evaluación de desempeño al personal.....	57
Figura 18: Métodos utilizados para la evaluación de desempeño	58
Figura 19: Beneficios recibidos de la cooperativa	59
Figura 20: Existencia de planes de desarrollo para el personal	60
Figura 21: Ejecución de procesos de entrenamiento	61
Figura 22: Existencia de botón de pánico	62
Figura 23: Existencia de alarmas de seguridad.....	63
Figura 24: Existencia de extintores	64
Figura 25: Satisfacción por trabajar en esta empresa	65
Figura 26: Razones por las que renunciaría e esta empresa	66
Figura 27: Objetivos personales que coinciden con los objetivos corporativos	67
Figura 28: Procesos de gerencia de talento humano	74
Figura 29: Propuesta para el diseño del anuncio en prensa.....	75
Figura 30: Ejemplo de ficha profesiográfica	77
Figura 31: Evaluación de desempeño con el método de elección forzada	94
Figura 32: Los procesos de la administración de recursos humanos, factores críticos e indicadores del desempeño y resultados.	103

Figura 33: Flujograma del proceso de admisión de personas	105
Figura 34: Flujograma del proceso aplicación de personas.....	107
Figura 35: Flujograma del proceso compensación de personas	109
Figura 36: Flujograma del proceso desarrollo de personas.....	111
Figura 37: Flujograma del proceso mantenimiento de personas	113
Figura 38: Flujograma del proceso monitoreo de personas.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructuración de las guías para entrevistas	12
Tabla 2: Inventario de personal que labora en la cooperativa	53
Tabla 3: Procesos de reclutamiento.....	54
Tabla 4: Procesos de selección de personal.....	55
Tabla 5: Entrega del manual de funciones	56
Tabla 6: Evaluación de desempeño al personal.....	57
Tabla 7: Métodos utilizados para la evaluación de desempeño	58
Tabla 8: Beneficios recibidos de la cooperativa	59
Tabla 9: Existencia de planes de desarrollo para el personal.....	60
Tabla 10: Ejecución de procesos de entrenamiento.....	61
Tabla 11: Existencia de botón de pánico.....	62
Tabla 12: Existencia de alarma de seguridad	63
Tabla 13: Existencia de extintores	64
Tabla 14: Satisfacción por trabajar en esta empresa	65
Tabla 15: Razones por las que renunciaría e esta empresa	66
Tabla 16: Objetivos personales que coinciden con los objetivos corporativos.....	67
Tabla 17: Modelo de requisición de empleado.....	74
Tabla 18: Ejemplo de una prueba de selección.....	76
Tabla 19: Formato para evaluación de candidatos.....	78
Tabla 20: Guía para entrevistar a un candidato	80
Tabla 21: Formulario para verificación de referencias.....	82
Tabla 22: Formato para la evaluación de las entrevistas	83
Tabla 23: Diseño del perfil del puesto.	85
Tabla 24: Manual de bienvenida	86
Tabla 25: Procedimiento de la entrevista de evaluación	93
Tabla 26: Proceso para programas de entrenamiento	95
Tabla 27: Modelo operativo.....	102
Tabla 28: Descripción de actividades del proceso de admisión de personas	104
Tabla 29: Descripción de actividades del proceso aplicación de personas	106
Tabla 30: Descripción de actividades del proceso compensación de personas	108
Tabla 31: Descripción de actividades del proceso desarrollo de personas.....	110
Tabla 32: Descripción de actividades del proceso mantenimiento de personas.....	112
Tabla 33: Descripción de actividades del proceso monitoreo de personas	114

RESUMEN

Al evidenciar la importancia que en los últimos años se le ha otorgado al talento humano dentro de las empresas, se hace necesario emprender en estudios que mejoren su gestión dentro de las organizaciones. Por ello en este trabajo se planteó como objetivo general el diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja, en la que participaron todos los colaboradores de la empresa que prestan sus servicios en la ciudad de Loja. La técnica utilizada para recabar información fue la entrevista realizada a la señora gerente de la Cooperativa y las entrevistas a todo el personal. Una vez obtenidos los datos se procedió a diseñar la propuesta de modelo de gestión por procesos del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja con la finalidad de proponer actividades a llevarse a cabo en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y mantenimiento del personal en la empresa.

Palabras claves: Talento humano, Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril, modelo de gestión, competencias, procesos.

ABSTRACT

By highlighting the importance of human talent in companies in recent years, it is necessary to undertake studies that improve their management within organizations. For this reason, the objective of this paper was to design a Human Talent Management model for the 27th of April Cooperative of Savings and Credit of the city of Loja, where all the collaborators of the company that render their services in the city of Loja participated. Among the techniques used to gather information was firstly the interview made to the manager of the Cooperative and the surveys applied to all staff. Once the data were obtained, the proposal for a human resources process management model for the 27th of April Cooperative for Savings and Loans in the city of Loja was designed with the purpose of proposing activities to be carried out in the recruitment processes , Selection, induction and maintenance of personnel in the company.

Key words: Human talent, Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril, management model, competencies, processes.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio desarrolla el tema Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja, el que se efectuó en la agencia matriz de esta empresa, ubicada en la ciudad de Loja.

El estudio se desarrolla en esta institución financiera por cuanto, como toda organización, ha sufrido cambios en sus servicios, estructura, procesos, y también se ha visto obligada a adoptarse a los nuevos cambios legales para asegurar la inversión de sus socios y la rentabilidad de su organización y cambios tecnológicos que día a día se presentan como alternativas para facilitar el trabajo rutinario.

En el área de talento humano, específicamente, también se ha encontrado con problemas, entre los que se destacan: el bajo rendimiento laboral ocasionado por la poca experiencia en el desempeño de cada una de sus funciones resultado de una inadecuada selección de personal; la poca integración y trabajo en equipo, generada por la falta de comunicación eficiente entre departamentos; el bajo nivel de desempeño, originado por la ausencia de capacitación e incentivos al personal; la mala distribución de tareas en cada área, por la carencia de división de trabajo; así mismo no dispone de personal calificado debido al déficit de un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal.

Hasta la actualidad, no se han realizado investigaciones sobre este tema en la empresa, por lo cual se propuso realizarlo con la finalidad de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril mejore sus procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción y evaluación del personal, generando un óptimo servicio y buena imagen para la institución. Cabe la pena recalcar las facilidades que tanto la gerente como el personal ha dado para que se lleve a cabo esta investigación en la cooperativa, ya que están conscientes de los beneficios que traerá para la cooperativa una investigación de este tipo.

Es así que para guiar esta investigación, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano que lleva a cabo la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja;
- b) elaborar un plan con los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del talento humano, con el fin de mejorar el proceso de selección del personal de la Cooperativa;
- y, c) diseñar la propuesta del modelo de gestión del talento humano que aporte a mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa.

Los métodos utilizados para llevar a cabo el presente estudio fueron el estadístico, analítico y sintético. Esta metodología permitió determinar los problemas que tiene la administración en el área de recursos humanos. Las entrevistas se aplicaron de forma anónima con la finalidad de que el informante responda sin compromisos. El procesamiento de los datos se lo realizó codificando cada entrevista para luego ingresarla a una hoja de cálculo del programa Excell donde se procedió a ordenar y tabular los datos.

La presente investigación tiene como alcance diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja” que aporte a mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Uno de los principales inconvenientes para el desarrollo de la investigación, fue la aplicación de las encuestas, ya que fue personalizada y se dependía del tiempo libre de los colaboradores para poder aplicarla.

Dando respuesta al problema planteado, se procedió a diseñar un modelo de gestión de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa para su mejor comprensión y adaptación.

El informe final se encuentra dividido en cinco capítulos. En el capítulo I, se redacta la contextualización de la investigación, es decir, contiene el planteamiento del problema, su justificación, los objetivos y la metodología.

En el capítulo II, se redacta el marco teórico con citas bibliográficas de acuerdo a lo establecido en las normas APA. Avanzando, en el capítulo III, consta el análisis de los resultados del proceso de gestión del talento humano en la COAC “27 DE ABRIL” que se obtuvieron luego de aplicar los instrumentos de investigación y ordenarlos en tablas y gráficos que facilitaron su análisis.

A continuación en el capítulo IV, se hace constar el plan con los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del talento humano. Seguidamente en el capítulo V, en base a los resultados se elabora la propuesta del manual de gestión del talento humano. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo investigativo.

**CAPÍTULO I:
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de abril, inicia su vida jurídica “el 22 de mayo de 1998 con Acuerdo Ministerial 10-60. Abre sus puertas a la ciudadanía lojana con 19 socios fundadores e inicia con una cartera de servicios de apertura de cuentas y créditos de hasta cuatrocientos mil sucres, y en la actualidad, son de hasta cinco mil dólares, para promover la producción de sus socios” (Cooperativa de ahorro y crédito 27 de abril, 2014).

Actualmente la oficina matriz de la Cooperativa atiende al público en la ciudad de Loja en las calles Miguel Riofrío y Bernardo Valdivieso. También cuenta con dos sucursales en las parroquias Chantaco y Chuquiribamba.

Con el pasar del tiempo, esta institución financiera ha sufrido cambios en sus servicios, estructura, procesos; también se ha visto obligada a adoptarse a los nuevos cambios legales para asegurar la inversión de sus socios y la rentabilidad de su organización y cambios tecnológicos que día a día se presentan como alternativas para facilitar el trabajo rutinario.

En el área de talento humano, específicamente, también se ha encontrado con problemas, entre los que se destacan: el bajo rendimiento laboral ocasionado por la poca experiencia en el desempeño de cada una de sus funciones resultado de una inadecuada selección de personal; la poca integración y trabajo en equipo, generada por la falta de comunicación eficiente entre departamentos; el bajo nivel de desempeño, originado por la falta de capacitación e incentivos al personal; la mala distribución de tareas en cada área, por la falta de división de trabajo; así mismo, no disponen de personal calificado debido a la falta de un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal.

Es así que se identifica que la Cooperativa 27 de Abril de la ciudad de Loja no posee un modelo formal de gestión de talento humano: Las actividades que en materia de personal, se han estado desarrollando en respuesta a necesidades de llenar vacantes, sin llevar a cabo un proceso definido. Por ello, se han venido presentando problemas para potenciar el talento humano. La necesidad de crecer como institución hace que sus directivos se vean presionados a diseñar un modelo de gestión de personal, que permita explotar el talento humano al máximo, que establezca sistemas de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo del talento humano y monitoreo continuo.

El implementar un modelo de gestión del talento humano, ayudará a mejorar las técnicas para el adecuado reclutamiento y selección de personal que aporte a mejorar el desempeño laboral dentro de la misma.

1.2. Justificación

El estudio se lo realizó en la ciudad de Loja, en la sede de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril, donde el elemento base de estudio fueron los 8 colaboradores que prestan sus servicios en esta dependencia. Con estos resultados se obtuvo información base acerca del proceso de funcionamiento de la misma para identificar deficiencias y potencialidades a ser objeto de intervención.

El diseño del modelo de gestión del talento humano pretendió que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril mejore sus procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción y evaluación del personal que labora en la institución generando un óptimo servicio y buena imagen para la institución.

A nivel de colaboradores, se propuso un modelo que permita el fortalecimiento de sus capacidades personales y profesionales, para de esa manera obtener sinergia de esfuerzos y ampliación de conocimientos para que se dé un mejor desempeño laboral.

Los beneficios serían percibidos por los socios de la Cooperativa quienes recibirán un servicio personalizado y de calidad, para que se encuentren con una persona amable que supere las expectativas de cada cliente. Los mencionados beneficios serán proporcionados por personal comprometido con la empresa y su filosofía, para que los objetivos organizacionales sean los objetivos personales.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano que lleva a cabo la Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 de Abril de la ciudad de Loja.
- ✓ Elaborar un plan de los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del talento humano, con el fin de mejorar la gestión de talento humano.
- ✓ Diseñar la propuesta de modelo de gestión del talento humano por procesos que aporte a mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa.

1.4. Hipótesis

La falta de un modelo de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja incide en la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

1.5. Alcance

La presente investigación plantea diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja” que aporte a mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

1.6. Metodología

1.6.1. Tipo de estudio.

El presente trabajo está dirigido a una investigación descriptiva, “su objetivo es especificar las propiedades del objeto o fenómeno que se va a estudiar y dar un panorama lo más exacto posible de éste” (Campos, 2009). En el presente caso, se evaluó el proceso de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja.

1.6.2. Diseño de investigación.

La investigación inicia con una entrevista realizada al gerente de la cooperativa (Ver Anexo

1), para conocer los procesos que actualmente se desarrollan en relación al reclutamiento y selección del talento humano. Seguidamente, se realizan entrevistas a los 7 colaboradores, restantes (Ver Anexo 2), de la Cooperativa para diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano. Es preciso establecer los procesos llevados para poder proponer mejoras o nuevos procesos.

Una vez obtenidos los datos de las entrevistas, se tabularán para conocer los totales de cada pregunta y así determinar lo que la mayoría de los colaboradores opina. A continuación, se procedió a validar la hipótesis para establecer si la falta de un modelo de gestión incide en la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

1.6.3. Métodos de investigación.

La metodología de la presente investigación se basa en la investigación científica, ya que está encaminada a profundizar el conocimiento de un proceso ya sea teórico, práctico o teórico-práctico, partiendo del conocimiento científico y lo lleva a la solución de problemas de la sociedad que de una forma u otra no han sido investigados o su investigación se ha conducido en otra dirección. Dentro de las modalidades del método científico utilizadas están:

1.6.3.1. Método hipotético-deductivo.

El método hipotético-deductivo, es la aplicación de dos operaciones: la formación de las hipótesis y la deducción de sus consecuencias con la finalidad de llegar a conocimientos que –aunque sean también hipotéticos– estén bien fundamentados, mediante la manera en que sus consecuencias deductivas concuerdan con nuestras experiencias y con otros conocimientos también bien fundamentados. Este método se utilizó en el capítulo I cuando se formuló la hipótesis del tema de estudio, y en la elaboración de las conclusiones.

1.6.3.2. Método estadístico.

El método estadístico, implica el uso de métodos estadísticos que necesitan el acopio de información o datos científicos. La inferencia estadística no es sólo el acopio de información científica sino un grupo grande de herramientas analíticas que permiten al científico comprender mejor los sistemas que generan los datos. Es así que este método se utilizó para

procesar la información obtenida en la recopilación de información que arrojaron las entrevistas realizadas al personal de la Cooperativa.

Se hizo uso de la hoja de cálculo electrónica Excel para ingresar los datos de las entrevistas, previamente codificadas, por si exista algún error al momento de su ingreso. De aquí se organizó la información en tablas y se procedió a realizar los gráficos respectivos de cada cuadro. Finalmente se redactó la interpretación de esta información.

1.6.3.3. Método analítico.

El método analítico, consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar sus causas, la naturaleza y los efectos. Por ello, se utilizó en el análisis de la información recabada en la institución objeto de estudio.

Para este efecto, se solicitó información sobre la gestión de talento humano que lleva a cabo actualmente la Cooperativa, para lo cual se solicitó:

- Métodos de selección de personal, pruebas aplicadas.
- Procesos para inducir al personal a la empresa.
- Manuales entregados
- Manera de realizar la compensación salarial
- Metodología del desarrollo del personal
- Programas que tiene la cooperativa sobre seguridad y salud ocupacional
- Métodos para la evaluación de desempeño

1.6.3.4. Método sintético.

El método sintético, es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos del análisis. Se trata en consecuencia, de hacer una explosión metódica y breve en resumen. Este método se utilizó para la redacción del marco teórico.

En esta redacción se utilizaron las normas APA, sexta edición, para citar todos los autores consultados, sean éstos de revistas, libros, artículos científicos, entre otros. Fue preciso en cada tema poner el aporte del postulante sobre investigaciones realizadas al respecto. Se hizo uso de figuras y tablas que permitan percibir de mejor manera la temática abordada.

Así mismo para la redacción del informe final se siguieron los lineamientos para presentar trabajos de fin de titulación que se encuentran establecidos por la biblioteca de la UTPL.

1.6.4. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas en el presente estudio fueron:

1.6.4.1. La entrevista.

La entrevista, es un instrumento fundamental en las investigaciones sociales, pues a través de ella se puede recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con un problema que se investiga. Al tratarse de una población pequeña y que labora en diferentes departamentos de la empresa, se utilizó esta técnica para la recolección de la información. Ver formularios en Anexo A y B.

Para poder elaborar esta técnica se consideraron los siguientes elementos de juicio:

Tabla 1: Estructuración de las guías para entrevistas

Inventario de talento humano	Análisis de puestos de talento humano	Reclutamiento de talento humano	Selección de talento humano	Capacitación y desarrollo de talento humano	Evaluación de desempeño de talento humano
Dirigido a: todo el personal	Dirigido a: todo el personal	Dirigido a: seleccionador de personal	Dirigido a: seleccionador de personal	Dirigido a: todo el personal	Dirigido a: todo el personal
En la primera parte constan los datos personales	A. Identificación del puesto	Cómo se realizó	Cómo se realizó		Se realizará a través del método de selección forzada
En la segunda parte: habilidades, la capacitación, los conocimientos y la educación formal.	B. Actualización del análisis		Pruebas que se tomaron: Psicológicas, de conocimiento, de desempeño.		
En la tercera parte: Se indaga el potencial del empleado. El desempeño, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca el empleado.	C. Descripción resumida		Fichas que se utilizaron para la evaluación de la vacante a ocupar.		
En la parte IV: se añaden evaluaciones recientes del empleado, sobre responsabilidad del cargo, empleados a su cargo, entre otros.	D. Responsabilidades				
	E. Características físicas personales				
	F. Ámbito laboral				
	G. Condiciones sanitarias y de seguridad				
	H. Niveles de desempeño				
	I. Comentarios varios				

Fuente: Werther (1992); Chiavenato (2002); Alles (2007)

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

1.6.5. Levantamiento bibliográfico

Para poder desarrollar el marco teórico, a través de la consulta bibliográfica, se hizo una búsqueda para documentarse en lo más que se pueda sobre el material escrito referido a la investigación. Para ello, se procedió a consultar en libros, revistas, documentos internos de la Cooperativa, material que se relacione directamente con el tema de estudio y que sirva para ampliar los conocimientos del mismo. Se redactó de acuerdo a las normas APA, sexta edición, y se siguieron los parámetros establecidos en los lineamientos de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.6.6. Procesamiento y análisis de datos

Cuando se realizaron las entrevistas al talento humano, se obtuvo la información en bruto de la Cooperativa. Por ello, fue necesario procesar esa información. En primer lugar, se codificaron todos los formularios de las entrevistas con la finalidad de ingresar la información individualmente en el programa Excel. Luego, se procedió a ordenarla en cuadros para obtener los resultados totales. Seguidamente, se representaron en gráficos dicha información para tener una mejor apreciación de los resultados. Finalmente, se realizó el respectivo análisis.

1.6.7. Población de estudio

La población o universo, es la totalidad de elementos o individuos que poseen la característica que se está estudiando. La población, en este caso, está representada por los 9 colaboradores que laboran en la Cooperativa 27 de abril. El personal se encuentra distribuido en los siguientes departamentos:

- ✓ Gerente
- ✓ 3 Cajeras
- ✓ Contadora
- ✓ Jefe de Crédito
- ✓ Oficial de Crédito
- ✓ 2 Guardias de Seguridad.

**CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO**

2.1. Gestión del talento humano

2.1.1. Definición de gestión del talento humano

El recurso humano, representa el activo más valioso de una organización, así lo afirman y sustentan Tapia y Eslava (1999):

Los recursos humanos, sin lugar a dudas, constituyen, en la actualidad, el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana. Es el hombre, quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización, y por ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce (pág. 27).

Por ello hoy en día, según manifiesta Chiavenato (2002) “el contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito”

Por su lado, Pérez (1994), define a la gestión de recursos humanos como el “desarrollo de las capacidades del personal para aumentar su involucramiento y responsabilidad”.

Estas definiciones plantean el término talento humano como el activo más valioso que posee una organización, por cuanto hoy en día pese a los avances tecnológicos que existen para producir un producto o servicio, es indispensable la presencia del talento humano en cada área de la empresa para que alcance los objetivos propuestos, ya que éste proporciona un cúmulo de experiencias obtenidas a través de su vida diaria, apoyado en sus conocimientos académicos y empíricos.

2.1.2. Importancia de la gestión de talento humano

De acuerdo a Castillo (2016) la gestión del talento humano radica en potenciar de manera individual y grupal al personal de una empresa:

La Gestión del Talento Humano se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos, se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización (págs. 8-11).

En el desarrollo integral de cada persona radica la importancia de la gestión de talento humano dentro de una organización, pues de éste depende el desarrollo y éxito de las mismas.

2.1.3. Objetivos de la gestión del talento humano

Según manifiesta Werther (1992), los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos, son:

Objetivos sociales: ya que se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.

Objetivos de la organización: hay que tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez, se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre estos dos niveles de metas.

Objetivos funcionales: mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos.

Objetivos individuales: contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado. En esta área, se pueden fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

Adicionalmente, Liderazgo y mercadeo.com (2015), plantea los siguientes objetivos de la gestión de talento humano:

Objetivo de rentabilidad: se trata de reducir la incidencia del coste laboral en la cuenta resultados de la compañía, dotando a la organización de los efectivos idóneos para el logro de los objetivos.

Objetivo de competitividad: el coste laboral no sólo repercute en la cuenta resultados; también es determinante del precio de venta, y por lo tanto, de la situación competitiva de una firma en el sector.

Objetivo de coordinación interna: busca congruencia de las acciones desarrolladas por departamento de recursos humanos con los planes de las restantes unidades operativas.

Objetivo de eficiencia: incide positivamente sobre el desempeño de los puestos de trabajo, agrupándolos en hileras profesionales, nutriéndolos de los perfiles profesionales idóneos y evitando las situaciones prolongadas de vacantes.

Objetivo de comportamiento organizativo: la planificación de recursos humanos se convierte en un potente instrumento de motivación personal a través de los planes de carreras individualizados, buscando la integración y coherencia del progreso individual con el desarrollo de la organización.

En fin, el objetivo principal de gestionar el talento humano en una empresa es potenciar las capacidades de cada integrante de la organización para el logro de objetivos personales y organizacionales.

2.2. Modelos de gestión del talento humano

2.2.1. Gestión del talento humano por competencias

2.2.1.1. Definición.

“La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la

organización” (Schvartzman, 2014). Esta gestión hace referencia al conocimiento que se debe tener para el puesto de trabajo, así como las actitudes y rasgos psicológicos para su adecuado desempeño.

2.2.1.2. Etapas del modelo de gestión por competencias.

De acuerdo a Alles (2009), para implementar un modelo de gestión por competencias, la empresa debe tener definido el plan estratégico y haber establecido muy bien la misión y visión organizacional. Por lo que las etapas de este modelo, son:

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología

2.2.1.2.1. Selección de personal.

La selección de personal, “*sugiere la técnica de la entrevista grupal para evaluar las competencias de los aspirantes y efectuar los riesgos correspondientes*” (Flores, 2011)

Previo a ello, se sugiere realizar un análisis de puestos, donde “*se deben definir las competencias para cada puesto de trabajo*” (Flores, 2011).

2.2.1.2.2. Desempeño.

Cuando implementan un esquema de gestión por competencias, las empresas se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las

competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible desarrollar las competencias? Muchas de estas preguntas sólo podrán responderse si la organización realiza una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal.

2.2.1.2.3. **Desarrollo de personas.**

Respecto al desarrollo de personas, “si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo, alcanzar su Visión y Misión” (Alles, 2009).

Esta evaluación de desempeño, según Bohlander y Snell (2008) “se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que necesitan los empleados para tener éxito, en particular para puestos de toma de decisiones y conocimientos específicos”. Flores (2011), señala 3 métodos para evaluar a los empleados bajo la gestión por competencias:



Figura 1: Métodos de evaluación de desempeño
Fuente: Flores (Administración de capital humano, 2011, pág. 52)
Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

2.2.1.3. Ventajas de la implementación del modelo de gestión por competencias

Una de las ventajas que presentan Ernst y Young (1998) es que este modelo permitirá que la empresa sea más fuerte:

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos por competencias, se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté en equipo y más se aproveche las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa (pág. 5).

2.2.2. Gestión de talento humano por procesos.

2.2.2.1. Definición.

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (Carrasco, 2008).

2.2.2.2. Objetivos de la gestión por procesos

Según Rojas (2003), los objetivos de la gestión por procesos, son:

Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).

Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.

Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario. Ej: Información (pág. 17).

2.2.2.3. Macro-procesos de la gestión del talento humano.

2.2.2.3.1. Organización y planificación del área de gestión humana.

Este proceso, según Villanueva (2009) “se encarga de estimar las necesidades de personal a nivel de toda la organización (demanda) y decidir si dichas necesidades serán cubiertas por personal de la propia organización (oferta interna) o por personal externo (oferta externa)”

Por su lado, Caldera (2004), menciona que la planificación de recursos humanos “es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera”. Es decir, consiste en la planificación que se realiza del personal de la empresa, donde se calcula el número de personas que se requieren para determinados puestos en el momento adecuado.

Este macroproceso “procura la organización y preparación del área para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normas y políticas deben desarrollar sus actividades” (García, 2009)

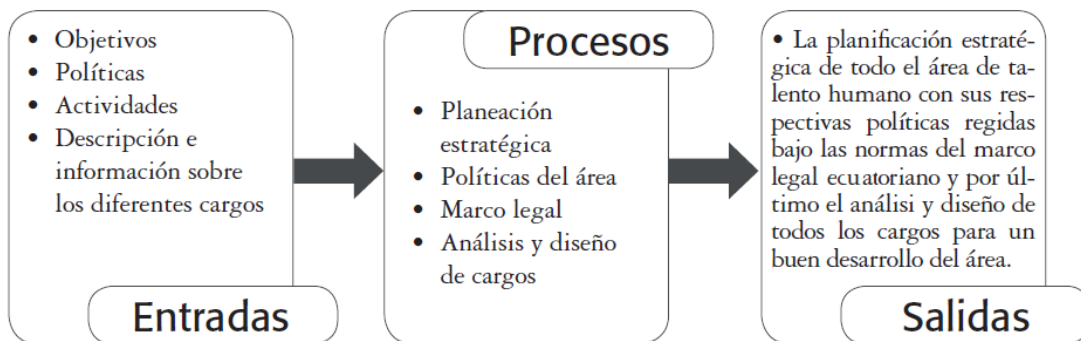


Figura 2: Macro-proceso de organización y planificación del área de gestión humana

Fuente: García (Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana, 2009)

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Esta planificación y organización, deberá contemplar los diecisiete procesos de la gestión de talento humano, que aborda Alfaro (2012):

1. **Vacante:** el puesto se encuentra desocupado

2. **Requisición del personal:** solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional se solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta.
3. **Perfil del puesto:** se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante, por ello, son previos a la requisición. Debe ser realista para evitar caer en tentación de esperar a hombres y mujeres dotados de habilidades y virtudes que vengan a suplir la poca eficiencia de los jefes, de la mala administración de sus superiores o del diseño inadecuado de nuestros sistemas de trabajo.
4. **Reclutamiento:** significa hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante.
5. **Presolicitud:** se emplea en algunas organizaciones como una forma de filtrar a los candidatos que llegan a sus puertas.
6. **Solicitud:** el candidato debe llevar su solicitud solamente después de que se haya comprobado que posee las características generales del perfil que se requieren para un puesto determinado.
7. **Entrevista:** La entrevista inicial es realizada por el Departamento de Reclutamiento y de Selección o por las personas que desempeñan esa función. En ocasiones, se aprovecha esta charla para indagar acerca de los valores y de los intereses de la persona con el fin de identificar si estos son congruentes con la cultura de la organización.
8. **Exámenes psicométricos:** las herramientas que en la actualidad se emplean para la valoración de los candidatos son la Human Side, la técnica de Cleaver y el modelo de Ned Herrmann. Para la aplicación de cualesquiera de estos mecanismos de valoración se requiere de entrenamientos especializados y periodos de supervisión por parte del personal experimentado.
9. **Exámenes de aptitudes:** se realizan como complemento de la psicometría. Estos pueden consistir en exámenes de destreza en el uso de un procesador de textos, en el manejo de vehículos de carga, en el manejo de un montacargas, en la realización de operaciones aritméticas básicas, etc.
10. **Entrevista especializada:** este paso del subproceso es realizado por quien será el jefe del nuevo empleado. La entrevista especializada es la que se realiza con el propósito de comprobar el grado en que la persona que aspira a ocupar la vacante posee los conocimientos y las habilidades necesarias.
11. **Examen médico:** si el candidato ha demostrado hasta este momento que es la persona más recomendable para el puesto, ha llegado el momento de invitarle a

someterse con uno de los médicos de la compañía o con algún médico externo que ayude a valorar el estado general de salud de la persona.

- 12. Estudio socioeconómico:** se concluyen los exámenes anteriores, si el candidato sigue siendo viable es el momento de llevar a cabo el estudio socioeconómico. En este tipo de investigación se indaga acerca de las referencias personales del candidato y de su domicilio, se comprueba que posea los comprobantes de estudio que manifestó haber terminado, así como también se acude a cada una de las instituciones donde prestó su servicio anteriormente, para corroborar las fechas de ingreso y de salida, las características de su desempeño y la posible existencia de problemas laborales que hayan vivido en esa época.
- 13. Contratación:** el contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado.
- 14. Inclusión en la nómina:** este es un paso sencillo, aunque muy laborioso y que no hay que olvidar. Los candidatos esperan que a partir de la fecha de la contratación ya se hayan realizado todos los trámites internos necesarios para que llegado el día del pago puedan recibir en total de los ingresos que han devengado.
- 15. Alta ante las autoridades:** junto con la inclusión del nuevo empleado en la nómina existen varias obligaciones legales en las que es importante dar un cumplimiento para asegurar que las personas no tengan dificultades posteriores, ni que nuestra organización se ve envuelta en problemas derivados del incumplimiento de dichas obligaciones.
- 16. Preparación de su vinculación total:** por vinculación total se comprende a la integración total de la persona en la organización, en relaciones con sus compañeros, con los clientes y proveedores internos y externos con los que tendrá contacto, etc. La vinculación total implica desde conocer físicamente la ubicación de los baños, del comedor, del servicio de fotocopiado, etc., hasta conocer en la medida de lo posible a los directivos de la empresa, las normas de seguridad y las restricciones a su puesto.
También en este aspecto es importante que se conozca la historia de la organización, su visión, misión, valores, filosofía, productos, servicios, sucursales, oficinas, organigrama, etc. En algunos casos a estas acciones de vinculación se les da la forma de curso de inducción organizacional o de bienvenida formal.
- 17. Integración al desarrollo:** este es el mejor momento para iniciar, si así está definido en la compañía, el primer plan desarrollo, aún antes de esperar a comprobar si es la persona que se busca o que comience a dar lo frutos en su puesto actual. El

desarrollo no solo implica promociones en la trayectoria actual, sino también facilitar los medios para que la persona defina su propio camino de crecimiento.

El modelo que se expone a continuación, reúne todo el proceso de gestión de talento humano, desde su inventario personal siguiendo todas las actividades que mencionaba el autor anterior y los relaciona con la administración de la empresa a través de su plan estratégico en la previsión de necesidades que es donde entraría este modelo.

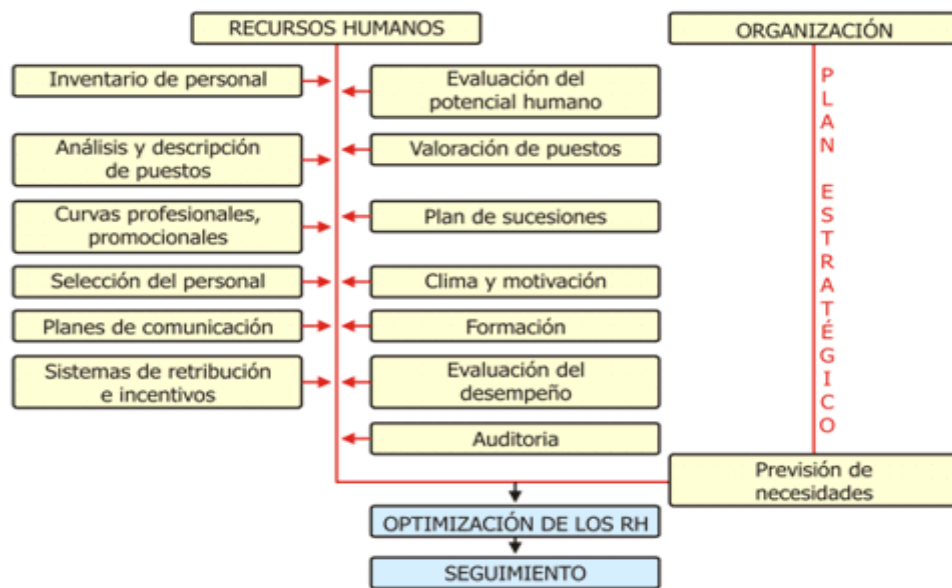


Figura 3: Modelo de gestión de talento humano

Fuente: Harper y Lynch (1992)

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Como se observa en la figura 3, el modelo de Gestión del talento humano que plantea el autor se desarrolla mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

2.2.2.3.1.1. Diseño de cargos.

“La descripción de tareas, es una manera de establecer los objetivos básicos que deberá cumplir el puesto, es decir, un detalle de su justificación” (Maristany, 2001).

El diseño de cargos, “se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos de un puesto” (Snell & Bohlander, 2013).

Es “un proceso para determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de una organización” (Mondy, Capital humano, 2012).

Los tres autores coinciden en indicar que el diseño de puestos responde a los requerimientos que el puesto demanda, qué se debe hacer, cómo se debe hacer y cómo este se relaciona con el resto de la organización.

Según afirma Chiavenato (2002), el diseño de cargos:

Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Filosofía/enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración científica	Simplificación del trabajo	Crear cargos sencillos, seguros y confiables. Minimiza las demandas intelectuales del trabajo	Monotonía, aburrimiento y alineación	Eficacia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona orientación técnica	Satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del cargo	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, reduce las necesidades de apoyo staff	Sacrifica las ventajas de la implicación, sin reducir las desventajas	Eficiencia
	Enriquecimiento del cargo	Crea cargos que involucran al empleado, aumenta la motivación, satisfacción y productividad	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere empleados adicionales. El control permanece en los gerentes	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Da mayor autocontrol ante el trabajo. Ideal para nuevas fábricas, en donde es compatible con la nueva tecnología adoptada		Eficiencia

Figura 4: Enfoques de diseño de cargos

Fuente: Chiavenato, Idalberto (2002)

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

El diseño de cargos implica establecer las funciones específicas del puesto de trabajo y la jerarquía que ocupa dentro de la organización.

2.2.2.3.2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización.

La incorporación y adaptación de las personas a la organización, “es el proceso de buscar y atraer a un grupo de personas, entre las cuales se pueda seleccionar candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes. El proceso concluye con la contratación y orientación del nuevo trabajador” (Villanueva, 2009).

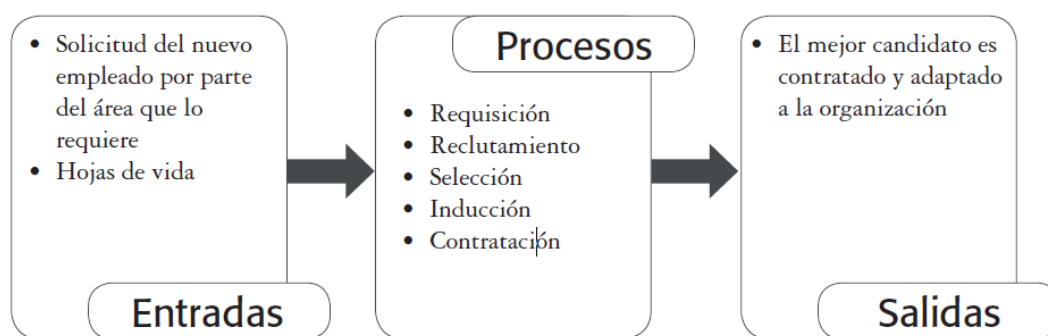


Figura 5: Macro-proceso incorporación y adaptación de las personas a la organización
Fuente: García (Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana, 2009)
Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Según García (2009) este macro proceso persigue el siguiente fin:

Que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación y Socialización e Inducción (pág. 173).

2.2.2.3.2.1. Reclutamiento.

Werther (1992), llama “reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.

Hellriegel (2008) sostiene que el reclutamiento “es el proceso de buscar dentro y fuera de la organización a las personas que cubrirán los puestos vacantes”.

Para Münch (2007), el reclutamiento “es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización”.

Como su nombre lo indica, reclutar es reunir personas, en este caso, con un perfil predeterminado para que inicien un periodo de selección para la empresa que busca cubrir determinada vacante.

“El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos” (Werther, 1992)

El reclutamiento cumple un objetivo trascendental para cubrir una vacante en la empresa, pues dependiendo del personal que se reclute a través de los diferentes canales, saldrá la persona que se incorporará a la empresa.

2.2.2.3.2.1.1. Canales de reclutamiento.

Según Werther (1992), existen los siguientes canales de reclutamiento:

Candidatos espontáneos: los candidatos espontáneos o se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su curriculum vitae.

Recomendación de los empleados de la empresa: es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. En primer lugar, es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. En segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal, ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta. En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Muy posiblemente estos candidatos desearán empeñarse a fondo para corresponder al amigo que les recomendó.

Anuncios en la prensa: los periódicos, y en algunos casos, las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Agencias de empleo: estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.

Instituciones educativas: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Asociaciones profesionales: muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados.

A decir de Snell y Bohlander (2013) existen dos fuentes de reclutamiento: interna y externa. La fuente interna, se basa en información sobre el desempeño actual del puesto y la posible promoción de los reemplazos. Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

Los dos autores coinciden en dos tipos de reclutamiento, interno cuando existe la oportunidad de ascenso entre los miembros de la empresa que ocupan cargos en niveles inferiores al de la vacante, y, exteriores cuando se llama a personas ajenas a la empresa a postularse.

2.2.2.3.2.2. Selección.

“La selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige el idóneo” (Münch, 2007).

Según Werther (1992), la selección se basa en tres elementos esenciales:

La información que brinda el análisis de puesto promocional a la descripción de tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere del puesto. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Los candidatos, son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Entrevistas de selección	Paso 3
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Examen médico	Paso 5
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Descripción realista del puesto	Paso 7
Decisión de contratar	Paso 8

Figura 6: Pasos del proceso de selección

Fuente: Werther, William (1992)

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

A decir de Münch (2007), para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

1. *Recepción preliminar de candidatos.* Revisión de la documentación del candidato para asegurar si reúne los requisitos básicos.
2. *Elaboración de solicitud de empleo.* Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
3. *Entrevista previa.* Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.
4. *Aplicación de pruebas de conocimientos.* Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
5. *Entrevista profunda.* Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
6. *Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.* Estas son para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
7. *Entrevista de selección.* Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
8. *Encuesta socioeconómica.* Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
9. *Examen médico.* Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.

10. *Contratación.* Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.

11. *Inducción.* Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.



Figura 7: Pasos del proceso de selección

Fuente: Chiavenato, Idalberto (2002)

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

La selección de personal, es escoger de entre las personas reclutadas, la que cumpla en primer lugar con el perfil solicitado, y en segundo lugar, quien demuestre en los diferentes procesos de selección que es la persona idónea para ocupar la vacante existente.

2.2.2.3.3. Compensación, bienestar y salud de las personas.

De acuerdo a Villanueva (2009), este proceso tiene que ver con las remuneraciones, los beneficios, la seguridad y salud ocupacional:

Administra los niveles remunerativos de todos los trabajadores de la organización basada en las funciones, responsabilidades y requerimientos de las personas para ocupar dichos cargos. Asimismo, se encarga de premiar el buen desempeño de las personas con recompensas intrínsecas e extrínsecas. Además, es responsable de prevención y control de riesgos y accidentes que afectan las personas, equipos, maquinarias, materiales e instalaciones (pág. 44).

La finalidad de este macro-proceso, según García (2009) es:

Este macro-proceso tiene como fin desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización y aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella. Su objetivo principal, es la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización, para lo cual desarrolla los siguientes procesos: Compensación y Estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial, y finalmente, Calidad de Vida Laboral (pág. 180).

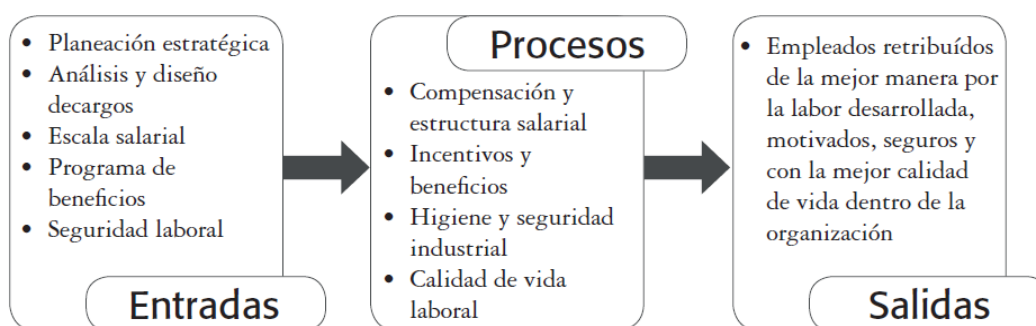


Figura 8: Macro-proceso compensación, bienestar y salud de las personas

Fuente: García (Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana, 2009)

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

2.2.2.3.3.1. Remuneraciones.

“El total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios” (Mondy, 2012).

“La forma más eficiente de calcular el costo del recurso humano es desagregando al máximo las funciones y tareas que se deben realizar en la operación del proyecto, con objeto de definir el perfil de quienes deben ocupar cada uno de los cargos identificados y de calcular la cuantía de las remuneraciones asociadas con cada puesto de trabajo” (Nassir, 2011).

En Ecuador “el nuevo Salario Básico Unificado (SBU) que rige en el año 2016, es de USD366” (Ministerio del trabajo, 2015), adicionalmente existe la cancelación por concepto de décimo tercero y décimo cuarto. Estos décimos a partir del año 2015, se pueden ir cancelando mensualmente o en forma acumulativa en los meses de agosto y diciembre.

2.2.2.3.3.2. Incentivos y beneficios.

“Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios” (Chiavenato, 2002).

Dessler y Varela (2011) enlistan algunos beneficios ofrecidos a los empleados:

- Permisos y descansos con goce de sueldo
- Seguro de desempleo
- Vacaciones y días feriados
- Incapacidad por enfermedad
- Permiso por maternidad
- Ausencias médicas y por motivos familiares
- Indemnización por cesantía
- Prestaciones en seguros
- Seguro de hospitalización, médico y por discapacidad
- Prestaciones por jubilación
- Prestaciones en servicios al empleado y familiares, entre otras.

Estos beneficios pueden ser de diferente índole, pero sobre todo deben cumplir con lo establecido en las leyes ecuatorianas. Cada empresa tiene la obligación de asegurar a todos sus empleados desde el primer día de labores, pues caso contrario, se exponen a sanciones económicas. Otro de los beneficios, es que las empresas deben pagar un porcentaje de las utilidades del ejercicio económico de cada año. Este procedimiento toma en cuenta el número de cargas familiares que posee el trabajador.

“La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados” (Werther, 1992)

Se debe señalar que la empresa comparte sus utilidades anuales con los trabajadores. La ley establece que esta cancelación se la debería realizar hasta el mes de abril de cada año.

2.2.2.3.3.3. Higiene, y seguridad industrial.

“Los accidentes laborales provocados por la falta de seguridad e higiene son muchos y muy caros para las empresas” (Snell & Bohlander, 2013). Por ello, es preferible proveer de todas

las herramientas de seguridad a todos los empleados de la empresa, además de su capacitación en temas que tengan relación con su puesto de trabajo.

Según afirma Chiavenato (2002), la higiene laboral posee los siguientes elementos:

Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo, que implica:

Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

2. Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

Relaciones humanas agradables

Tipo de actividad agradable y motivadora

Estilo de gerencia democrática y participativa

Eliminación de posibles fuentes de stress.

3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

Máquinas y equipos adecuados a las características humanas

Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas

Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

4. Salud ocupacional: una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

En cuanto a seguridad, Mondy (2012) la define como la “protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo”.

Toda persona tiene el derecho a trabajar bajo buenas condiciones físicas y psicológicas que cuiden de su seguridad y salud ocupacional, es decir, que la organización debe garantizar a

sus colaboradores todas las facilidades para que conserven su salud y no corran riesgos laborales, además de brindar un espacio donde puedan desarrollarse personal y profesionalmente.

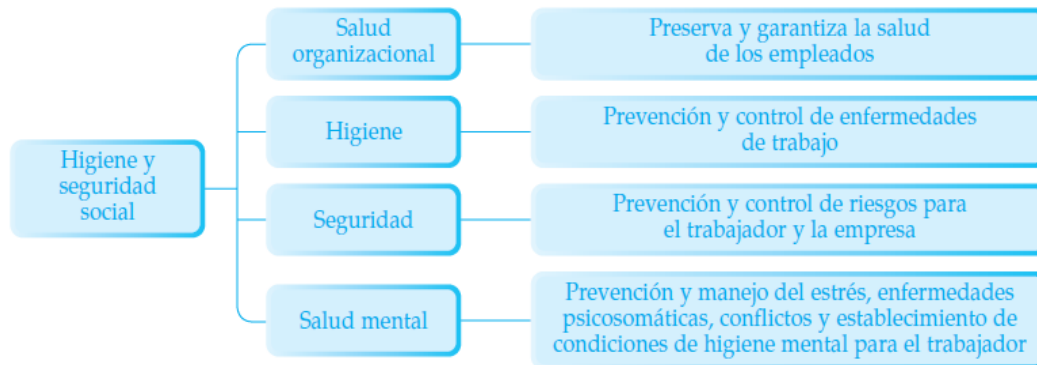


Figura 9: Higiene y seguridad industrial

Fuente: Münch Lourdes (2007)

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Para garantizar la salud y seguridad de los empleados en las empresas ecuatorianas, el Ministerio del Trabajo (2015), en el artículo 93 del Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, determina:

La obligación de todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, en donde existan riesgos potenciales para el trabajador, de elaborar y someter a la aprobación del Ministerio del Ramo, por medio de la dirección pertinente, un reglamento de higiene y seguridad industrial, que deberá ser revisado cada dos años”.

Adicionalmente, se requiere la socialización de este reglamento con todo el personal de la empresa y un curso básico sobre uso de extintores y evacuaciones.

“El reglamento de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones durante el desarrollo del trabajo en una empresa” (Münch, 2007). El autor menciona disposiciones obligatorias por cuanto las reglas deberán ser cumplidas al pie de la letra, precisamente para evitar riesgos laborales o enfermedades profesionales.

2.2.2.3.4. Desarrollo del personal.

El desarrollo de personal, “se encarga de mejorar permanentemente las capacidades y habilidades de las personas. El objetivo es mejorar el rendimiento presente y futuro de la organización” (Villanueva, 2009).

De acuerdo a García (2009), este macro proceso se plantea el siguiente objetivo y se encuentra compuesto por varios procesos:

Este macro-proceso tiene como objetivo el mantenimiento de la información y el desarrollo de los individuos dentro de la organización, a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como elemento potenciador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo, y por tanto, de la organización. Está compuesto por los procesos de capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los Planes de Carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño y, finalmente, el Sistema de Información y Monitoreo de Gestión Humana (págs. 186-187).

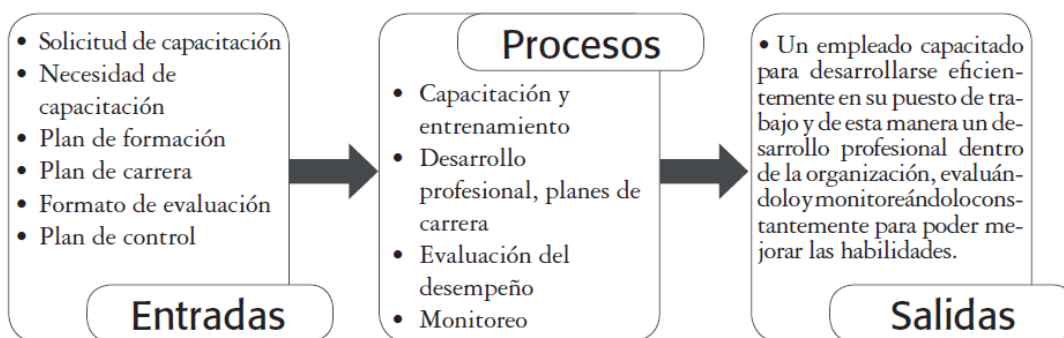


Figura 10: Macro-proceso desarrollo del personal

Fuente: García (Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana, 2009)

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

2.2.2.3.4.1. Capacitación y entrenamiento.

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (Dessler & Varela, 2011).

El entrenamiento “es un sistema en el cual un empleado que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico práctico del trabajo” (Bohlander & Snell, 2008)

“El entrenamiento es el proceso de adquisición de habilidades y destrezas para el desempeño de un puesto” (Münch, 2007). Es parte de la capacitación y desarrollo del personal para que pueda mejorar o descubrir sus habilidades.

El entrenamiento, “se refiere a la preparación de un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, forma parte de la educación y de él se derivan el adiestramiento y la capacitación” (Alfaro, 2012).

A decir de Chiavenato (2002), el entrenamiento debe seguir las siguientes etapas:

El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. *Diagnóstico*: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. *Diseño*: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. *Implementación*: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. *Evaluación*: verificación de los resultados del entrenamiento.

Entrenar al personal, es dotarle de herramientas prácticas para el ejercicio de sus funciones, es reforzar y retroalimentar la ejecución de sus tareas diarias, evitando errores y pérdidas de tiempo.

2.2.2.3.4.2. Desarrollo profesional, planes de carrera.

“Es parte del proceso de desarrollo de un ser humano. Este desarrollo no es solamente el aumento de la instrucción, sino también la formación ética, el aprendizaje de la convivencia social y el desarrollo de la persona en cuanto tal” (Maristany, 2001). En esta definición también se menciona la formación ética, que tiene relación con la cultura organizacional para poder fomentar valores que vayan de acuerdo a los que tiene la empresa. En sí trata de un desarrollo

integral de la persona por cuanto para su buen desenvolvimiento se necesita instrucción, valores y buenas relaciones con el resto de personal de la empresa.

“Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal” (Alfaro, 2012). Esas potencialidades se pueden descubrir a través de la capacitación, ya que esta permitirá generar confianza en el personal y potenciar o descubrir habilidades para su mejor desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

Chiavenato, (2002), expone 10 métodos para el desarrollo de personas:

1. *Rotación de cargos*: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades
2. *Posiciones de asesoría*: oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.
3. *Aprendizaje práctico*: técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
4. *Asignación de proyectos*: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.
5. *Participación en cursos y seminarios* externos.
6. *Ejercicios de simulación*: los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.
7. *Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor)*: tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
8. *Estudio de casos*: método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.
9. *Juego de empresas*: también denominados management games o business games, los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.

10. *Centros de desarrollo interno*: métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades.

Al constituirse el talento humano en el activo más valioso de toda organización, es importante contar con planes de desarrollo del personal, ya que este a más de motivar al colaborador, permitirá a la empresa contar con personas de conocimientos actualizados para ejercer sus funciones y potenciar o descubrir sus habilidades.

A decir de Alfaro (2012), es recomendable crear programas específicos de desarrollo interno de sus integrantes, de tal forma que en la mayoría de los casos se encuentre con un personal preparado en los sistemas internos de trabajo para economizar el tiempo en preparar a personas que provengan del exterior. Este es un vínculo de la atracción de personal con otro subproceso, el de desarrollo del mismo.

En el entorno en que desenvuelven las empresas hoy en día, es importante contar con talento humano que se adapte no solo a los cambios de índole político, social, económico, laboral que día a día deben enfrentar, sino de los cambios en las nuevas demandas que presentan los clientes. Es decir, de acuerdo a los avances tecnológicos nacen nuevos equipos, programas de computadoras, máquinas, entre otros, por lo que el talento humano tiene que estar con la predisposición de desarrollar nuevas experiencias, aprender nuevos conocimientos y enfrentar nuevos retos para adaptarse a los nuevos cambios.

A decir de Chiavenato (2002), el cambio obedece al siguiente proceso:

1. *Descongelamiento*: fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas ideas y prácticas. Representan el abono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo.
2. *Cambio*: etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. El cambio implica dos aspectos: identificación (proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevos, y los aceptan) y la internacionalización (proceso mediante el cual las personas desarrollo nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento).
3. *Recongelamiento*: etapa final en que las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar.

El recongelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (práctica provechosa que asegura el éxito del cambio). Esta es la etapa de la estabilización del cambio.

2.2.2.3.4.3. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda la organización moderna” (Werther, 1992).

“La evaluación del desempeño se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto” (Hellriegel, 2008).

Dicha evaluación se realiza a cada persona de la organización para conocer la manera en que se está desempeñando en la función a él encomendada. Por ello, es importante diseñar el cargo de cada puesto de la empresa para así poder evaluar el desempeño del talento humano en función de las actividades designadas.

Según Werther (1992), realizar la evaluación de desempeño, tiene las siguientes ventajas:

- *Mejora el desempeño*: mediante la retroalimentación sobre el desempeño.
- *Políticas de compensación*: estas evaluaciones ayudan a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
- *Decisiones de ubicación*: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el provisto.
- *Necesidades de capacitación y desarrollo*: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar o puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- *Planeación y desarrollo de la carrera profesional*: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- *Imprecisión de la información*: el desempeño insuficiente puede indicar en la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones.

- *Errores en el diseño del puesto:* el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- *Desafíos externos:* en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

El evaluar el desempeño de cada integrante de la empresa sin lugar a duda permitirá tener herramientas que sirvan para mejorar procesos, actualizar conocimientos y apoyar al talento humano en temas de capacitación para motivar y mejorar su desempeño diario.

González y Olivares (2006), afirman que existen objetivos de la evaluación para tres integrantes de la organización:

- a) *Para la organización:* ya que la organización puede tener conocimiento del personal idóneo para promoverlo en ascenso.
- b) *Para el jefe de departamento:* porque permite al supervisor reducir el número de errores que podría cometer si la evaluación fuera empírica.
- c) *Para el trabajador:* porque le permite ser informado periódicamente sobre si tiene o no errores dentro de su trabajo.

Como se aprecia la evaluación de desempeño beneficia no solo a la organización, sino también al jefe de departamento y al mismo trabajador, ya que esta evaluación se basa en los atributos de la persona durante las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

De acuerdo a lo expuesto por González y Olivares (2006), existen métodos de evaluación durante el pasado y a futuro:

- *Métodos de evaluación de desempeño durante el pasado*
 - a) *Escala de puntuación:* consiste en establecer una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en varios estándares que vayan de bajo a alto.
 - b) *Lista de verificación:* requiere que el evaluador anote oraciones que describan al empleado y sus características.
 - c) *Método de registro de acontecimientos notables:* consiste en registrar durante el tiempo de evaluación los acontecimientos relevantes de cada trabajador (positivos o negativos).

- d) *Método de selección forzada*: este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentre, puede tener entre tres o cuatro frases.
 - e) *Escala de calificación conductual*: se compara con el desempeño del empleado con parámetros conductuales específicos.
 - f) *Método de distribución forzada*: consiste en pedirle al evaluador que ubique a sus diferentes empleados en diferentes clasificaciones.
- *Métodos de evaluación de desempeño basados en el desempeño a futuro*:
 - a) *Autoevaluación*: constituye una técnica de evaluación muy útil sobre todo cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual y la determinación de áreas de mejoramiento.
 - b) *Administración participativa*: consisten en que el jefe y el subordinado establecen objetivos conjuntamente, así cada trabajador tiene conocimiento de ellos, puede medir el progreso y efectuar ajustes periódicos para el logro de los mismos.
 - c) *Evaluaciones psicológicas*: serían de gran utilidad si se usaran de manera continua, ya que permitirían comprender el desarrollo de cada uno de los trabajadores, como el diseño de las organizaciones.
 - d) *Centros de evaluación*: se realizan evaluaciones personalizadas, apoyadas en distintos tipos de evaluación y con la participación de un equipo de evaluadores.

Los métodos para evaluar el desempeño varían de autor en autor pero si se analiza cada método se puede determinar que es necesario aplicar más de uno para obtener los resultados deseados y así poder mejorar los procesos identificados como defectuosos.

2.2.2.3.4.4. Monitoreo del talento humano.

“Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación” (Chiavenato, 2002).

La mejor manera de monitorear al talento humano es primero conocerlo, quién es, cómo aporta a la empresa, qué expectativas tiene dentro de la empresa y nivel personal.

Base de datos

De acuerdo a Puchol (2007), la base de datos es una herramienta que además de brindar información sobre el recurso humano de la empresa, también permite tomar decisiones:

La base de datos es un inventario informatizado, personal y profesional de todos y cada uno de los componentes de la plantilla, que permite tomar decisiones sobre materias tales como retribución, formación, promoción, planes de carrera, previsión de reemplazo, etc., al tiempo que permiten realizar con rapidez y exactitud las tradicionales tareas administrativas tales como el cálculo de la nómina, la elaboración del recibo de salarios, finiquitos, retenciones, seguridad social, cómputo de vacaciones disfrutadas y pendientes, control de absentismo, etc.

A decir de Berbel (2007), la base de datos se compone de variables cualitativas y cuantitativas:

Puede adoptar distintos campos o categorías de clasificación. En la medida en que dichos campos reflejen prioritariamente variables (cuantitativas y cualitativas) como la edad, nombre, número de identidad, número de afiliación, categoría profesional, profesión, fecha de alta de la empresa, sueldo o salario base, complementos, retenciones, pertenencias departamentales, etc.

Esta base de datos es primordial para iniciar el monitoreo de talento humano, ya que aquí se registrará toda la información necesaria para conocer a las personas que laboran para la empresa. Una vez que se estructura a base de datos, esta servirá para la toma de decisiones tanto del jefe departamental como del gerente o cualesquier miembro del concejo directivo que así lo requiera.

2.2.2.3.5. Relaciones con el empleado.

Las relaciones con el empleado, “actúan como enlace entre la organización y los organismos gubernamentales, así como con los sindicatos. Maneja las quejas y reclamaciones” (Villanueva, 2009).

“Las relaciones con el empleado tienen como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono, e involucra los procesos de negociación colectiva y la relación con los Sindicatos si los hay, y la Cesación o Ruptura Laboral” (García, 2009).

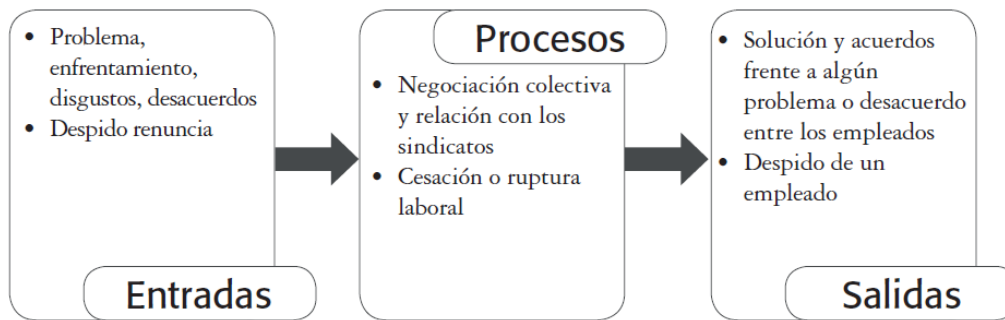


Figura 11: Macro-proceso relaciones con el empleado

Fuente: García (Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana, 2009)

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

2.2.2.3.5.1. Negociación colectiva y relación con los sindicatos.

“Este proceso busca el establecimiento de un contrato que se celebra entre las partes patronales y obreras representadas jurídicamente, por lo que se entiende que el contrato es de carácter colectivo” (García, 2009).

Según manifiesta García (2009) no deben limitarse a cumplir única y exclusivamente con las exigencias de la normativa laboral, ya que si bien estas normas deben ser acogidas y respetadas, no se podría llevar a cabo, en estricto sentido, sin la implementación de un proyecto estratégico de gestión humana que busque potencializar desde diferentes ángulos todas las capacidades, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, comportamientos y conocimientos de los integrantes de la organización.

“El sindicato es una asociación de trabajadores constituida con el fin de mejorar las relaciones con la empresa y proteger a los trabajadores en aspectos relacionados a las condiciones de trabajo” (Münch, 2007).

Jurídicamente, los empleados se agrupan en instituciones denominadas sindicatos. Esta acción modifica todo el marco operativo de las relaciones con los empleados, porque fuerza a que el departamento de personal y la organización toda enfrenten el desafío de la actividad sindical y de las negociaciones colectivas (Werther, 1992).

Según afirma Münch (2007), “es importante mantener buenas relaciones con el personal y el sindicato, para lograr un ambiente organizacional adecuado y obtener mayor productividad”:

En Ecuador, el Ministerio del Trabajo (2015) a través de la Dirección de Organizaciones Laborales, promueve, evalúa y controla los procesos para el registro y funcionamiento de

organizaciones laborales, sean estas asociaciones, sindicatos o comités de empresa”. En este reglamento se establece la libertad de asociarse, afiliarse o retirarse de estos organismos sin que ello influya en su relación laboral con la empresa.

2.2.2.3.5.2. Cesación o ruptura laboral.

La ruptura laboral se puede dar de manera voluntaria o involuntaria, dependiendo de quien tome la iniciativa de dar por terminado el contrato (García, 2009).

La ruptura laboral puede medirse mediante el índice de rotación de los empleados que abandonan la organización. Esta ruptura trae consecuencias tanto para el empleado como para el empleador, ya que se deberá llenar esa vacante, dar inicio a todo el proceso y liquidar económicamente al trabajador cesante.

CAPÍTULO III:
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA COAC “27 DE ABRIL”

3.1. Modelo de la gestión del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito “27 de abril”

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaridad (2015), en su Art. 81, define a las cooperativas de ahorro y crédito de la siguiente manera:

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Es así que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, nace de la iniciativa de un grupo de amigos con la finalidad de realizar actividades de intermediación financiera en la parroquia rural Chuquiribamba perteneciente al cantón Loja. Poco a poco va creciendo hasta llegar a poner su primera sucursal en la ciudad de Loja. Cuenta con los permisos respectivos para su normal funcionamiento y en la actualidad, julio de 2015, se encuentra controlada y regulada por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaridad desde el año 2013.

3.1.1. Historia

En 1998, nace la cooperativa 27 de abril, en una parroquia de la ciudad de Loja. A continuación se resume su origen publicado en la memoria por el aniversario número 16 de la Cooperativa (2014):

En enero de 1998 un grupo de amigos, en su mayoría militares en servicio activo y pasivo de la parroquia Chuquiribamba, deciden asociarse con la finalidad de colaborar con el adelanto de esta parroquia y servir a los conciudadanos. Su razón social se da en honor a San Vicente Ferrer, santo de la parroquia Chiquiribamba. El 22 de mayo del mismo año, mediante Acuerdo Ministerial 10-60 adquiere vida jurídica.

A partir del año 2013, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” pasa a ser controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, siendo este el principal ente regulador de control y de apoyo del Sistema Financiero Cooperativo Ecuatoriano.

Tal como se muestra en la figura siguiente, se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas, SRI.

Razón Social:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL
RUC:	1191707776001
Nombre Comercial:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL"
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.
Fecha de inicio de actividades	29-07-1998
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	30-08-2013

Figura 12: Tipo de contribuyente según el SRI

Fuente: Página web del SRI (2015)

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

De acuerdo a su registro en el SRI, es una sociedad, obligada a llevar contabilidad, cuya actividad principal es la de intermediación monetaria realizada por cooperativas. Se encuentra registrada desde el 29 de julio de 1998. Lo que indica que lleva 17 años ofreciendo sus servicios a la ciudadanía lojana.

3.1.2. Filosofía

La filosofía de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, está estructurada por la misión, visión además de los valores, políticas y objetivos corporativos que responden a vivir la misión de la empresa y se proyectan a alcanzar la visión planteada.

3.1.2.1. Misión.

La institución financiera, ha definido su misión, de la siguiente manera:

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es una organización ética, equitativa de integración y representación social, política, económica de organizaciones que fortalece los talentos humanos y las capacidades financieras, tecnológicas y administrativas de sus filiales en el marco del desarrollo local y de la economía solidaria” (Cooperativa de ahorro y crédito 27 de abril, 2014).

3.1.2.2. Visión.

La visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, se la indica a continuación:

“Al 2014, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” será una organización social que lidere el sistema financiero solidario, promoviendo el desarrollo productivo, la generación de empleo, la prestación de servicios eficientes y sostenibles, con una estructura administrativa, económica y técnicamente preparada, que dinamiza el crecimiento de sus filiales con incidencia en lo local, nacional e internacional” (Cooperativa de ahorro y crédito 27 de abril, 2014).

3.1.2.3. Valores.

Respecto a los valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, se puede señalar que:

“La Cooperativa siente que la dimensión ética es fundamental en su labor. Por ello, pretende vivir y practicar los siguientes valores: trabajo en equipo, puntualidad, responsabilidad, lealtad y honestidad” (Cooperativa de ahorro y crédito 27 de abril, 2014).

Estos valores son descritos por la Cooperativa e ahorro y crédito 27 de abril (2014), de la siguiente manera:

Trabajo en Equipo: Es el resultado de la participación individual de los miembros de nuestra Cooperativa, para realizar una actividad laboral, basada en la confianza, comunicación y sensibilidad asumiendo los objetivos del equipo como propios, planificando conjuntamente las tareas.

Respeto: Comportamiento de los trabajadores de nuestra Cooperativa, basado en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana, las ideas y el desempeño de las funciones, reflejadas en la buena imagen de la institución.

Puntualidad: Actitud de los trabajadores para cumplir oportuna y eficientemente las tareas asignadas, a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás.

Responsabilidad: Compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas, para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas, con la eficacia y eficiencia requerida.

Lealtad: Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de los clientes y la integridad e imagen de la Institución.

Honestidad: Principio esencial de nuestro Recurso Humano, demostrado en acciones, pensamientos y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia.

3.1.2.4. Políticas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" (2014), considera que las políticas son fundamentales para su labor, por ello pretende poner en práctica las siguientes:

1. Que las organizaciones, bancos comunales, asociaciones deberán ser socias de nuestra Cooperativa.
2. Que los talentos humanos, recursos humanos y técnicos estarán dirigidas a fortalecer nuestra organización.
3. Que todas las acciones que realice la Cooperativa sean dirigidas al ser humano como sujeto del desarrollo.
4. Que la capacitación esté dirigida en forma integral a todos los socios que integren la red nacional.
5. Que la capacitación se constituya en el ente regulador, con políticas y normas que fortalecen las finanzas populares y solidarias.
6. Que la Cooperativa defienda (los atropellos y actos de marginación) los intereses de sus asociados frente a las autoridades correspondientes, siempre y cuando estén enmarcados en la ley.
7. Que la Cooperativa sea una instancia de defensa política y jurídica de las finanzas populares ante el Estado.
8. Que la Cooperativa promueva la incidencia política, económica y social del sector de la Economía Popular y Solidaria del país.
9. Que se construya un fondo de sostenibilidad para contrarrestar problemas que puedan suscitarse en la Cooperativa: a) Seguro desgramen, y, b) estructura organizativa-gobierno.

3.1.2.5. Objetivos corporativos.

Los objetivos corporativos que persigue la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" (2014), son:

- ✓ Consolidar el funcionamiento de la Cooperativa.
- ✓ Posesionar a la Cooperativa como una organización de finanzas populares que incida política, social y económicamente en los acontecimientos de trascendental importancia en la provincia de Loja y el país.

3.1.2.6. Cartera de servicios.

Entre los servicios que ofrece la Cooperativa (2014) a sus socios, están:

- ✓ Ahorro a la vista
- ✓ Ahorro infantil
- ✓ Depósitos a plazo fijo
- ✓ Créditos para la microempresa, emergentes, de consumo, comerciales
- ✓ Créditos del Bono de Desarrollo Humano
- ✓ Transferencias Interbancarias – SPI – BCE
- ✓ Pago del Bono de Desarrollo Humano
- ✓ Giros desde el exterior – RIA.
- ✓ Asesoría en emprendimientos productivos
- ✓ Pago de Servicios Básicos (energía eléctrica, teléfono)
- ✓ Pago de SOAT
- ✓ Pago de Planes Claro
- ✓ Recargas Claro y Movistar
- ✓ Pagos Yanbal
- ✓ Servicio de funeraria y cofre en caso de fallecimiento del socio
- ✓ Incentivo a los mejores estudiantes de escuelas y colegios.

3.1.2.7. Horario de atención.

El horario de atención que ofrece la Cooperativa, se expone a continuación:

Matriz Loja: Lunes a Viernes: 8H30 a 12H30 y 14H30 a 18H00
Sábado: 8H30 a 12H00

Domingo: cerrado

Agencias: Lunes a Viernes: 8H30 a 12H30 y 14H30 a 18H00
Sábado: 8H30 a 14H00
Domingo: 8H30 a 14H00

3.1.2.8. Estructura organizativa.

La “Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” tiene la siguiente estructura organizativa:

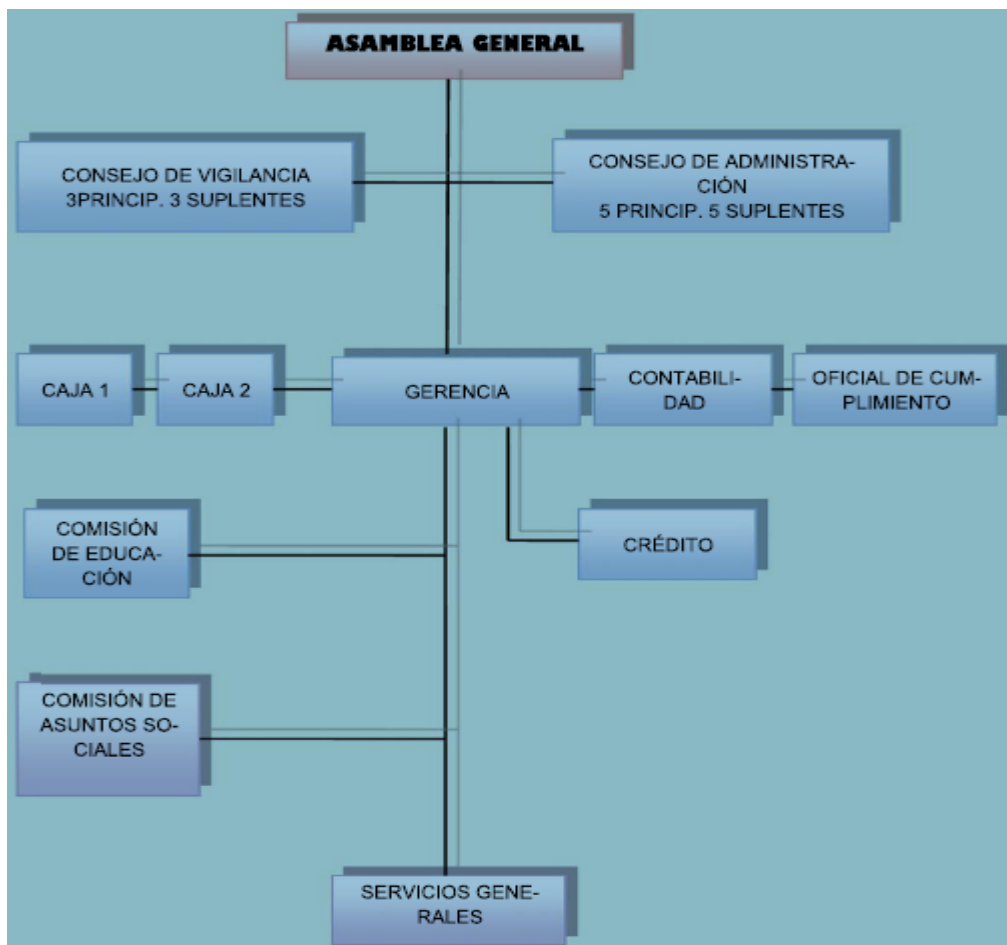


Figura 13: Organigrama estructural de la Cooperativa de ahorro y crédito 27 de abril.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito 27 de abril (2014)

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Como se observa en el organigrama estructural, el nivel legislativo se encuentra representado por la Asamblea General de Socios; el nivel asesor, está integrado por los Consejos de Vigilancia y de Administración; el nivel ejecutivo, por la Gerencia; el nivel operativo, se encuentra estructurado por contabilidad, oficial de cumplimiento, cajas y crédito. Finalmente, el nivel auxiliar, lo conforman la Comisión de Educación, de Asuntos Sociales y Servicios Generales.

3.2. Información obtenida de la encuesta aplicada al talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja

3.2.1. Inventario del Personal que labora en la Cooperativa

Tabla 2: Inventario de personal que labora en la cooperativa

CARGO QUE DESEMPEÑA	NIVEL DE EDUCACION	TÍTULO QUE POSEE	TIEMPO EN LA EMPRESA	SUPERVISOR INMEDIATO	SUBORDINADOS	PRINCIPALES FUNCIONES
Jefe de Crédito	Tercer nivel	Ing. Agroindustrial	14 meses	Gerente	Oficial de Crédito	Analizar expedientes para aprobación de créditos
Oficial de Crédito	Tercer nivel	Ing. Comercial	14 años	Jefe de crédito	Ninguno	Emisión de créditos
Contadora	Tercer nivel	Ing. en Contabilidad	5 años	Gerente	Cajeras	Llevar la contabilidad general de la cooperativa
Cajera	Tercer nivel	Ing. en Banca y Finanzas	4 años	Gerente	Ninguno	Servicio al cliente Operaciones de caja
Cajera	Tercer nivel	Ing. en Contabilidad	2 años	Gerente	Ninguno	Operaciones de caja
Cajera	Tercer nivel	Abogada	9 años	Gerente	Ninguno	Operaciones de caja
Guardia de Seguridad	Secundaria	Bachiller	2 años	Gerente	Ninguno	Custodiar los bienes de la cooperativa
Guardia de Seguridad	Tercer nivel	Egresado	4 años	Gerente	Ninguno	Custodiar los bienes de la cooperativa

Fuente: Encuesta al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: Como se observa en el cuadro 2, son 8 personas las que laboran en esta cooperativa y que están bajo la dependencia del gerente. Su permanencia en esta empresa es desde 1 año 2 meses hasta 14 años, lo que indica que no existe alta rotación de personal. En cuanto a la función que desempeñan, existen 2 personas que no tienen formación académica afín a la actividad que realizan dentro de la Cooperativa, siendo éstos el Jefe de Crédito y una Cajera. Además, en los niveles ejecutivo y operativo, el personal posee título de tercer nivel lo que les permite desenvolverse profesionalmente en cada puesto asignado.

3.2.2. Procesos de reclutamiento en la Cooperativa

Tabla 3: Procesos de reclutamiento

PROCESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ascenso	1	12,50%
Recomendación de una persona que trabajaba ya aquí.	2	25,00%
La institución donde estudiaba la recomendó	0	0,00%
Se enteró a través de medios de comunicación sobre el empleo y postuló	2	25,00%
Postulo a través de una agencia de empleo	1	12,50%
Usted se acercó a solicitar empleo en la cooperativa	2	25,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Encuesta al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

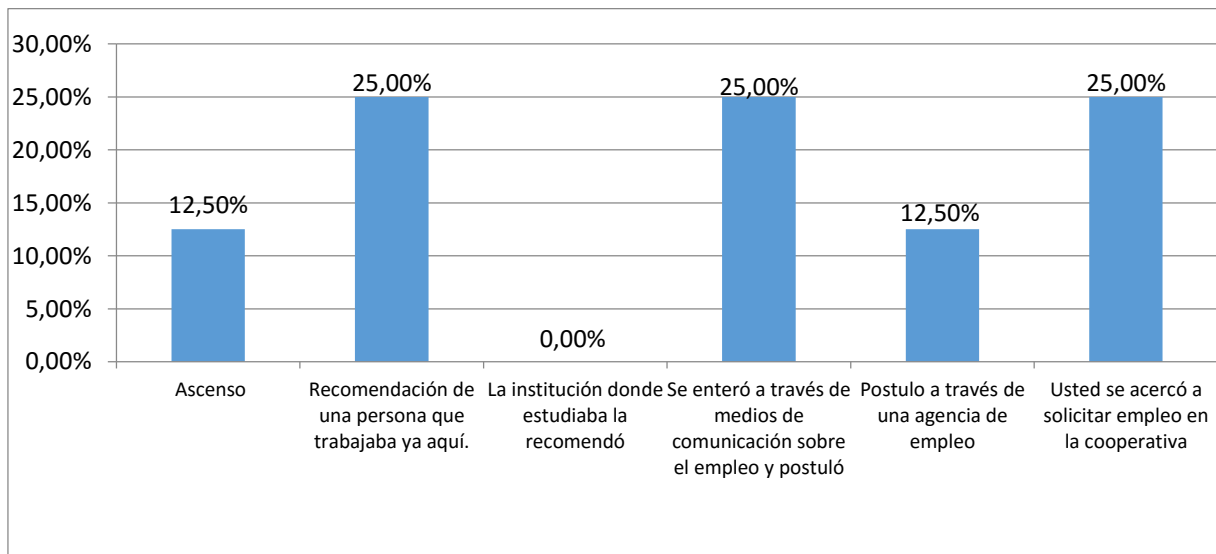


Figura 14: Procesos utilizados para reclutar al personal

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: A criterio de la mayoría del talento humano que labora en la cooperativa (75,00%), los métodos más utilizados para reclutar personal son: la recomendación de personas que ya laboran dentro de la institución, a través de medios de comunicación y la solicitud directa de empleo. Son menos frecuentes otras formas de reclutamiento tales como el ascenso del personal, y mediante una agencia de empleo.

3.2.3. Procesos de selección en la Cooperativa

Tabla 4: Procesos de selección de personal

PROCESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solicitud de empleo	1	12,50%
Entrevistas de selección.	5	62,50%
Pruebas de conocimiento	1	12,50%
Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad	0	0,00%
Encuesta socio económica	0	0,00%
Exámenes médicos	0	0,00%
Otra	1	12,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Encuesta al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

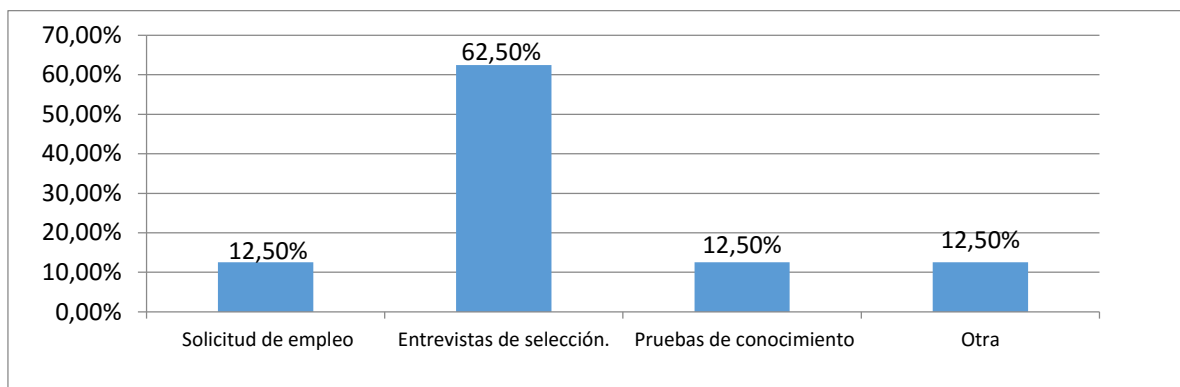


Figura 15: Procesos utilizados para seleccionar al personal

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: La selección de personal en la Cooperativa, a decir de la mayoría de los encuestados (62,5%), se da a través de la entrevista de selección. Otros procedimientos de selección utilizados con menos frecuencia son: solicitud de empleo (12,50%), pruebas de conocimiento (12,50%), y otros (12,50%) que es a través de la nominación por parte del consejo de administración. Se debe indicar que no se utilizan instrumentos de selección como: aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad, encuesta socio económica y, exámenes médicos.

3.2.4. Entrega del manual de funciones al personal

Tabla 5: Entrega del manual de funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	87,50%
No	1	12,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Encuesta al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

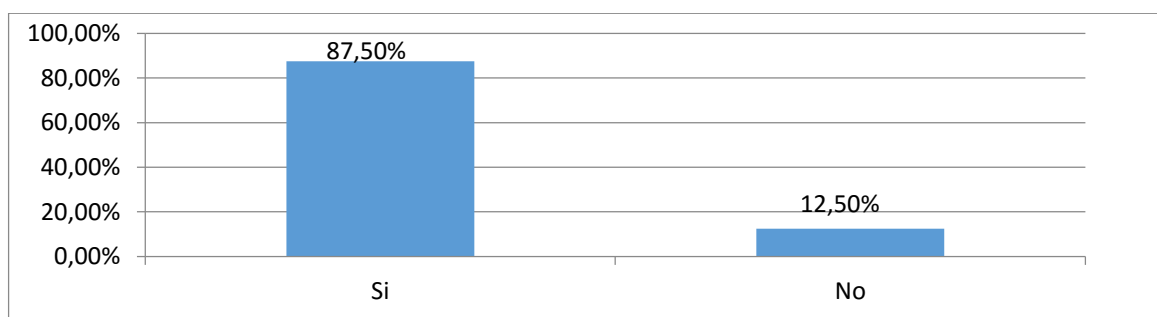


Figura 16: Entrega del manual de funciones

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: A la mayoría del personal, esto es, el 87,5% del personal le ha sido entregado el manual de funciones cuando ha ingresado a laborar en la Cooperativa, lo que resalta el grado de cumplimiento con el nuevo personal que ingresa a la institución para que cumplan sus funciones a cabalidad. Sin embargo, con el 12,5% restante de entrevistados, esto no ha sucedido.

3.2.5. Evaluación de desempeño al personal

Tabla 6: Evaluación de desempeño al personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	62,50%
No	3	37,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Encuesta al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

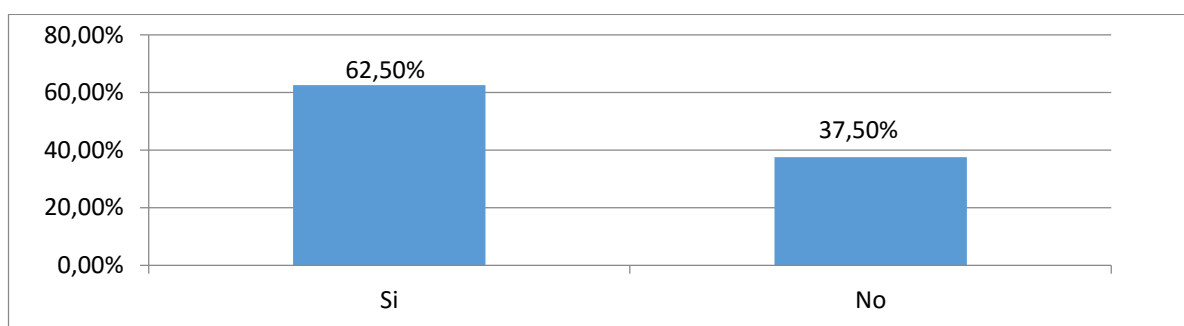


Figura 17: Evaluación de desempeño al personal

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: A la mayoría del personal de la Cooperativa (62,5%) se le ha realizado la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo, proceso que debería ser generalizado, pero lamentablemente, al 37,5% no se le ha efectuado evaluación del desempeño alguna. Por tanto, no existe un conocimiento del desempeño de todos los colaboradores de la empresa, dificultándose los procesos de retroalimentación y de mejoramiento continuo.

3.2.6. Método de evaluación del desempeño

Tabla 7: Métodos utilizados para la evaluación de desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mediante escalas gráficas	0	0
Mediante elección forzada	0	0
Mediante investigación de campo	1	20,00%
Mediante incidentes críticos	0	0
Método de registro de acontecimientos notables	4	80,00%
Lista de verificación	0	0
Autoevaluación	0	0
Administración participativa	0	0
Evaluaciones psicológicas	0	0
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

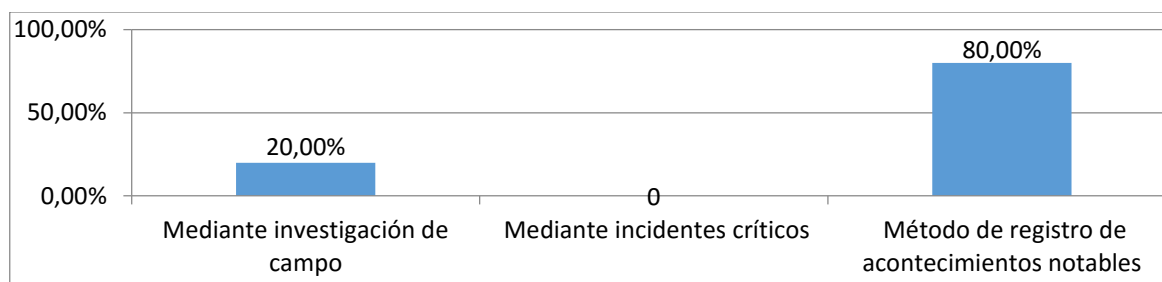


Figura 18: Métodos utilizados para la evaluación de desempeño

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: El método utilizado para la evaluación de desempeño del personal de la Cooperativa, de acuerdo a la mayoría de los encuestados (80%), es el de registro de acontecimientos notables; mientras que con los restantes (20%), se ha empleado el método de la investigación de campo. Además, conviene destacar el hecho de que para la evaluación del desempeño no se han aplicado procedimientos o técnicas valiosas, tales como: escalas gráficas, elección forzada, incidentes críticos, lista de verificación, auto evaluación, administración participativa, y, evaluaciones psicológicas.

3.2.7. Beneficios recibidos de la Cooperativa

Tabla 8: Beneficios recibidos de la cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todos los beneficios de ley	3	37,50%
Ninguno	5	62,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

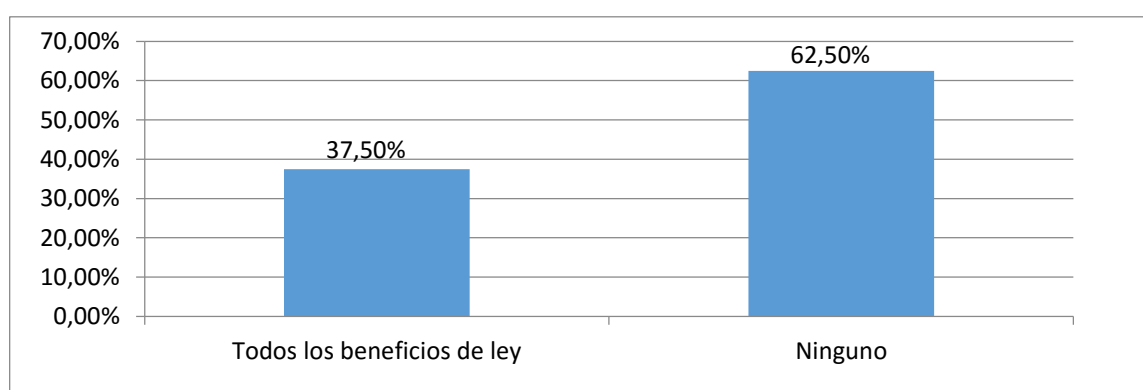


Figura 19: Beneficios recibidos de la cooperativa

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: Es motivo de preocupación que para la mayoría de los colaboradores de la Cooperativa (62,5%) no existe beneficio alguno recibido, mientras que solamente los restantes (37,5%) si perciben los beneficios que establece la ley. Esto hace notar la ausencia de beneficios a los que tienen derecho los mencionados colaboradores.

3.2.8. Planes de Desarrollo para el Personal

Tabla 9: Existencia de planes de desarrollo para el personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	37,50%
No	5	62,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

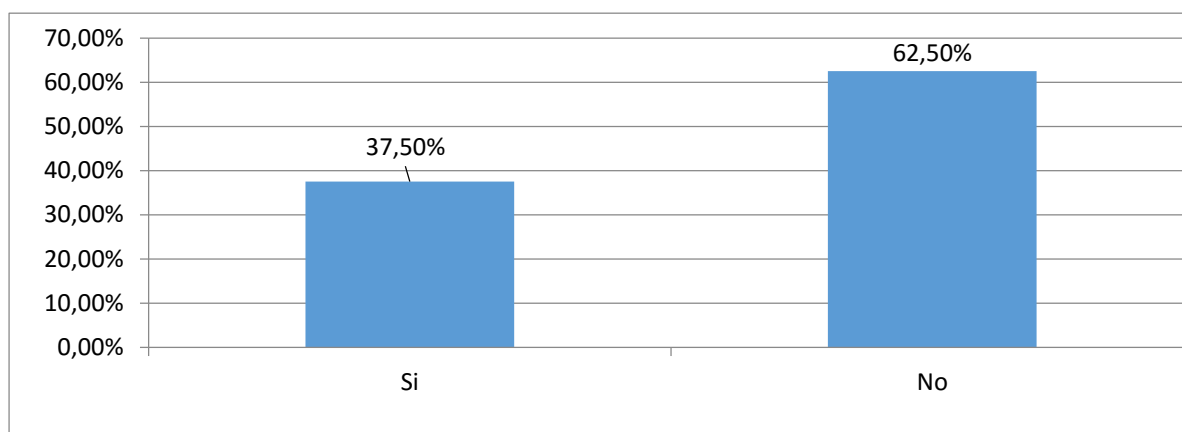


Figura 20: Existencia de planes de desarrollo para el personal

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: Para la mayoría de los investigados (62,5%) en la Cooperativa no existe aún plan de desarrollo alguno para el personal, lo que dificulta el logro del compromiso institucional y del óptimo desempeño de los colaboradores. Para los demás encuestados (37,5%), sí existen planes de desarrollo, como las capacitaciones a las que son enviados por parte de la institución.

3.2.9. Procesos de entrenamiento del personal

Tabla 10: Ejecución de procesos de entrenamiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	37,50%
No	5	62,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Encuesta al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

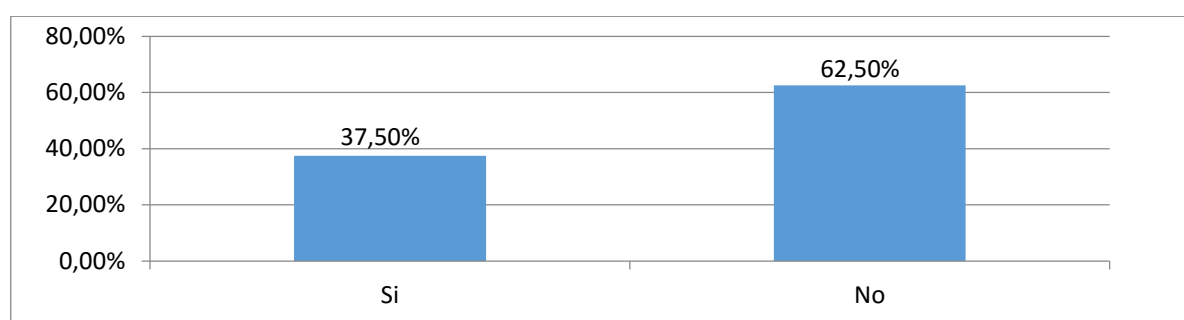


Figura 21: Ejecución de procesos de entrenamiento

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: De acuerdo a la mayoría de las persona encuestadas (62,5%) en la Cooperativa el personal no reciben programas de entrenamiento para el desarrollo de sus responsabilidades, lo que solamente sucede con el restante 37,5%. Con esto queda en evidencia que actualmente no se entrena a todo el personal de la empresa, como sería lo adecuado.

3.2.10. Disponibilidad en la Cooperativa de Instrumentos de Seguridad

3.2.10.1. Botón de Pánico.

Tabla 11: Existencia de botón de pánico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	62,50%
No	3	37,50%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

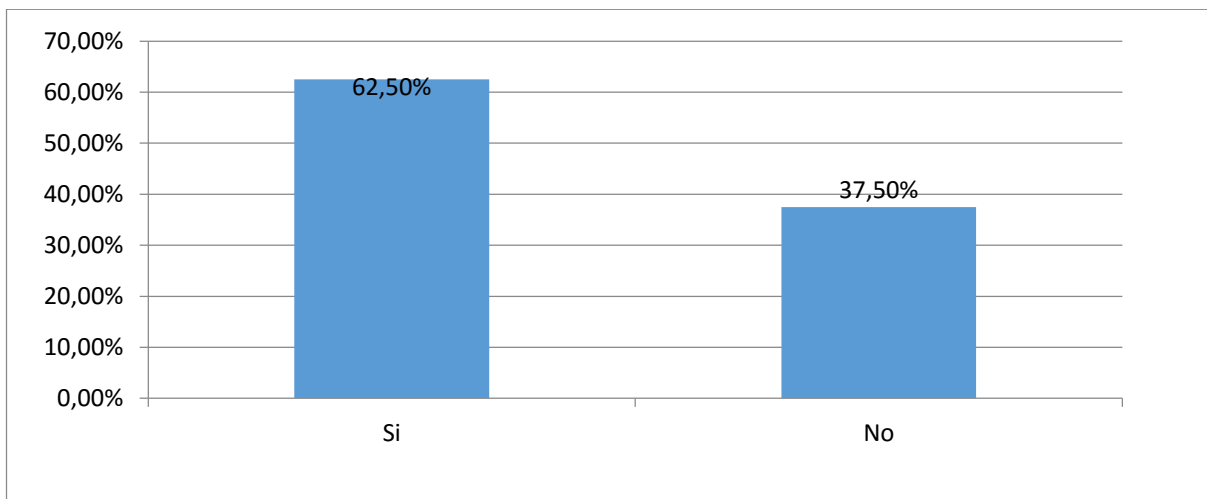


Figura 22: Existencia de botón de pánico

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: La mayor parte del personal encuestado de la Cooperativa (62,5%), tienen conocimiento de la existencia del botón de pánico; mientras que el 37,5% consideran que no se dispone de tan importante instrumento de seguridad, lo que genera un problema de seguridad para todos quienes ahí laboran.

3.2.10.2. Alarma de Seguridad

Tabla 12: Existencia de alarma de seguridad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	100,00%
No	0	0
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

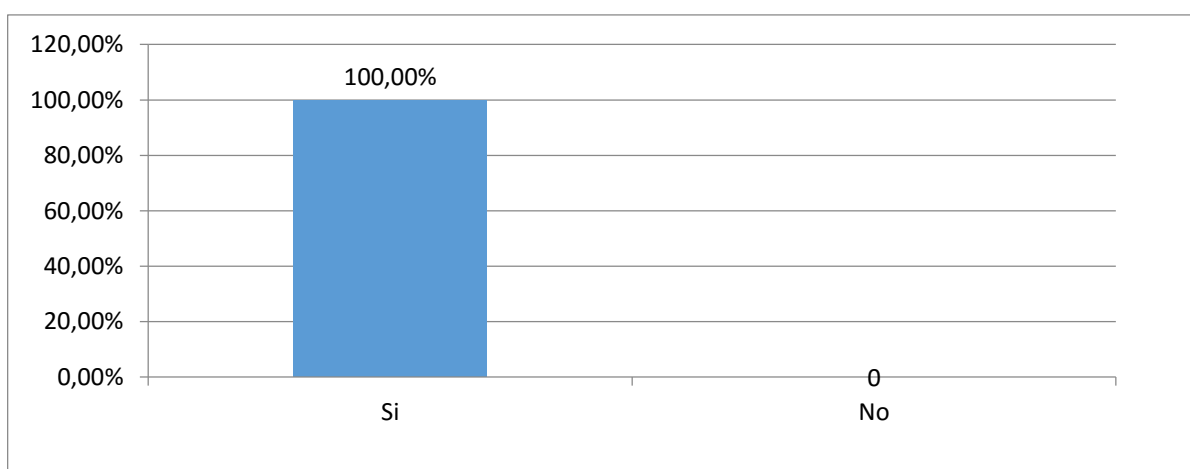


Figura 23: Existencia de alarmas de seguridad

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: Las alarmas de seguridad, de acuerdo al 100% de los encuestados si existen en la Cooperativa, lo que indica que los colaboradores tienen conocimiento de este tipo de seguridad.

3.2.10.3. Extintores.

Tabla 13: Existencia de extintores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	100,00%
No	0	0
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

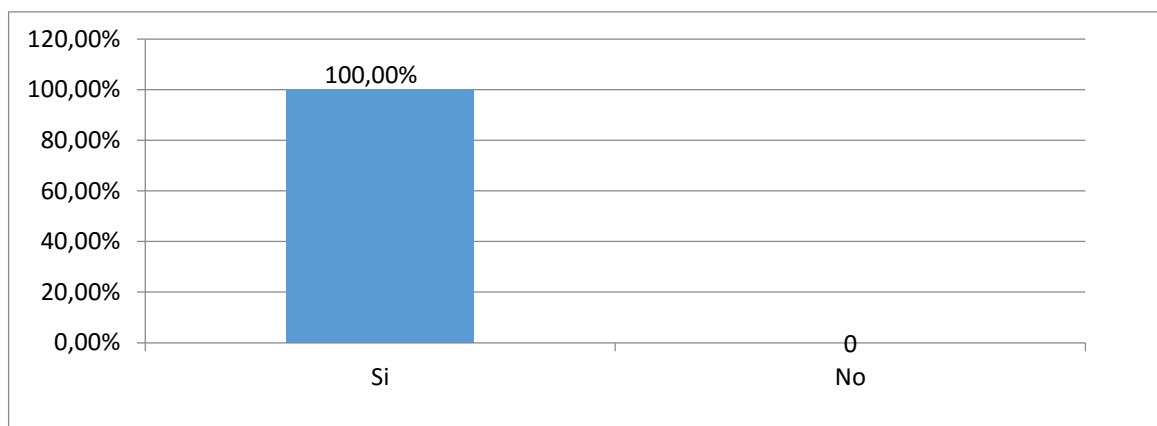


Figura 24: Existencia de extintores

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: La totalidad de las personas encuestadas (100%), señalan que en la Cooperativa se dispone de extintores, aunque existe desconocimiento de su uso y funcionamiento.

3.2.11. Satisfacción por el trabajo en la Cooperativa

Tabla 14: Satisfacción por trabajar en esta empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	100,00%
No	0	0
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

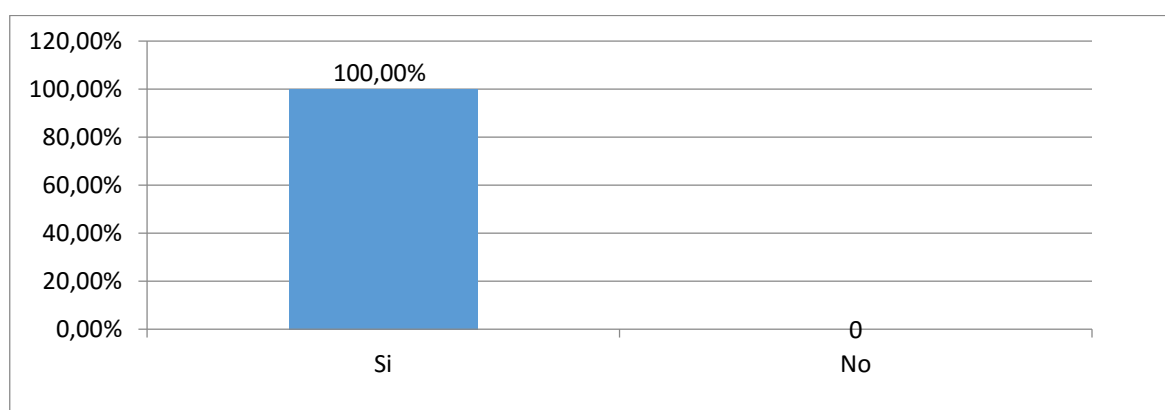


Figura 25: Satisfacción por trabajar en esta empresa

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: Todos los colaboradores de la Cooperativa (100%), se sienten satisfechos por trabajar en esta empresa, lo que indica que existe un buen clima laboral, a pesar de los años que llevan ahí trabajando juntos.

3.2.12. Razones para renunciar a ser parte de la Cooperativas

Tabla 15: Razones por las que renunciaría e esta empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejor sueldo	7	87,50%
Oportunidades de desarrollo profesional	1	12,50%
Puesto de trabajo superior al que tiene ahora	0	0
Menos trabajo	0	0
Menor presión	0	0
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

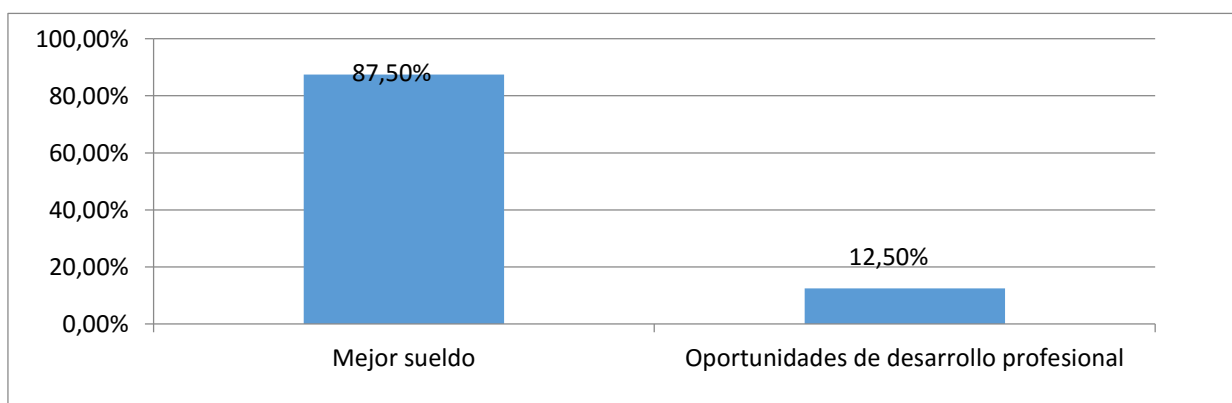


Figura 26: Razones por las que renunciaría e esta empresa

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: La razón por la cual la mayoría del personal encuestado (87,50%), renunciaría a su trabajo en la Cooperativa es por un mejor sueldo. Para el resto del personal (12,50%), la razón es la búsqueda de oportunidad de desarrollo profesional.

3.2.13. Coincidencia de los objetivos personales con los objetivos corporativos

Tabla 16: Objetivos personales que coinciden con los objetivos corporativos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia para el sector público	1	12,50%
Ayudar a los demás	2	25,00%
Crecimiento profesional	1	12,50%
Ninguno	4	50,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Encuesta al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

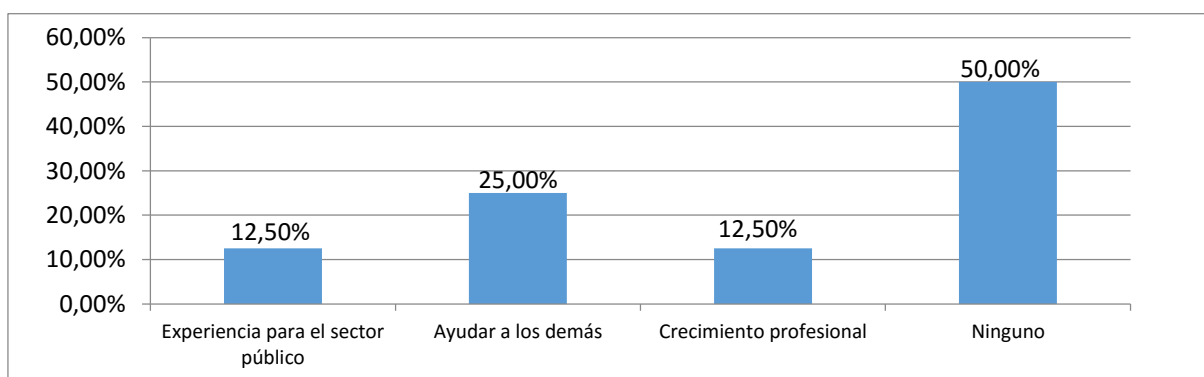


Figura 27: Objetivos personales que coinciden con los objetivos corporativos

Fuente: Entrevista al Personal de la Cooperativa

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Análisis: La mitad de las personas investigadas (50,00%) consideran que en la Cooperativa ningún objetivo personal coincide con los objetivos corporativos, lo que denota falta de concordancia entre la gestión de la institución y el compromiso institucional. Para el (25,00%) las personas coinciden con la cooperativa en lo que se refiere a la ayuda a los demás. Para el resto de las personas, la coincidencia se da por la experiencia que tienen en el sector público (12,50%), o por la búsqueda del crecimiento personal (12,50%).

3.3. Información obtenida de la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa

3.3.1. Entrega Manuales de Funciones a los Colaboradores que ingresan a trabajar en la Cooperativa

Si, se entrega un manual de funciones a cada una de las personas que ingresan a trabajar en la Cooperativa, para que tengan cabal conocimiento de la entidad donde van a trabajar y de las funciones que van a cumplir

3.3.2. Áreas en las que se brinda capacitación al personal de la Cooperativa

Se capacita al personal en temas referentes a:

- Imagen Corporativa e Higiene Personal
- Procesos Institucionales
- Prevención y lavado de activos
- Análisis de Crédito y manejo de software
- Manejo de relaciones interpersonales
- Calidad en atención al cliente
- Técnicas de negociación y resolución de conflictos.

3.3.3. Frecuencia de la capacitación al personal de la Cooperativa

No se tiene definido un cronograma de capacitación en la Cooperativa, y más bien solamente se aprovechan las invitaciones que se reciben, para enviar al personal a talleres y otros eventos.

3.3.4. Mejoras en el desempeño de los colaboradores luego de la capacitación

Después de las capacitaciones recibidas, los colaboradores muestran actitudes más positivas que negativas, pues aumenta la rentabilidad de la entidad, mejora el nivel de conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño, el personal se siente identificado con la entidad y se muestra comprometido, mejora la relación jefe-subordinados, e incrementa la comunicación organizacional.

3.3.5. Servicios o beneficios que se ofrecen a los colaboradores de la Cooperativa

La Cooperativa ofrece beneficios corporativos como: remuneración variable por cumplimiento de objetivos, continua capacitación, y provisión de uniformes.

3.3.6. Base de datos del personal que labora en la Cooperativa

En la Cooperativa, sí existe una base de datos en la que se encuentra información relevante de cada uno de los colaboradores, como: fecha de nacimiento, número de cédula, fecha de ingreso a la entidad, nivel de estudios, número de amonestaciones o faltas disciplinarias, etc.

3.3.7. Estaciones de trabajo acopladas a cada colaborador en la Cooperativa

En la Cooperativa, cada estación de trabajo ha sido diseñada para cada puesto teniendo en cuenta al colaborador y la tarea que va a realizar, a fin de que ésta se realice cómodamente y de forma eficiente. Para ello, se han tomado en consideración muchos aspectos como buena iluminación, asientos giratorios, computadores etc., implementos necesarios en cada área según el cargo, con la finalidad de evitar en lo posterior problemas que afecten a la salud ocupacional o profesional del colaborador. Lo que se busca es garantizar la seguridad y salud de los colaboradores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas.

3.3.8. Objetivos generales de la Cooperativa

Los objetivos generales de la Cooperativa, son:

- ✓ Proporcionar al socio el capital necesario para el desenvolvimiento de su vida económica en las mejores condiciones posibles (interés, etc.).
- ✓ Promover el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante la realización de planes, programas, proyectos y actividades que demanden el esfuerzo común, la ayuda mutua y la solidaridad.
- ✓ Fomentar el hábito del ahorro entre los asociados.
- ✓ Regular el interés del dinero librando a los asociados de la usura.
- ✓ No perseguir fines de lucro sino de servicio a los asociados.

3.3.9. Libertad para que los colaboradores se asocien

En la Cooperativa, no se han registrado casos en lo que se han atentado contra la libertad para que los colaboradores se asocien, lo que iría en contra del reglamento de la Institución.

3.3.10. Actividades que realiza la empresa para garantizar la seguridad y salud ocupacional de sus colaboradores

La Cooperativa se encuentra actualmente en la etapa de la elaboración del reglamento de seguridad e higiene, por lo que aún no se ejecutan acciones para garantizar la seguridad y la salud ocupacional de sus colaboradores.

Diagnóstico:

La Cooperativa de ahorro y Crédito “27 de Abril” se encuentra establecida legalmente desde 1998 y regulada por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaridad desde el año 2013. Además, se encuentra registrada en el SRI con RUC 1191707776001 y tiene definida la filosofía empresarial, es decir, cuenta con la visión, misión, valores y políticas empresariales. Esto proyecta confianza entre la sociedad lojana, ya que cumplir con los requisitos leales genera seriedad en sus actividades cotidianas. Y por otro lado, al tener establecida la filosofía empresarial, deja notar que tienen un plan, aunque no formal, para crecer y hacia dónde dirigirse.

Con respecto a la situación actual de la gestión del talento humano que lleva a cabo la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja, las respuestas de los colaboradores de la Cooperativa concuerdan con las emitidas por el Gerente, en lo que se refiere a los beneficios entregados son los que por ley les corresponde a cada colaborador. Así mismo, en relación a la capacitación, se aprovechan invitaciones que se hace a la Cooperativa para enviar a sus colaboradores a los respectivos eventos. De igual manera, se puede evidenciar la responsabilidad adquirida en cuanto a la salud ocupacional y profesional del talento humano, ya que se cuenta con puestos ergonómicos para cada colaborador. Actualmente, se encuentran trabajando en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional.

En cuanto a la rotación de personal, ésta no existe en la Cooperativa. Cuando se ha presentado una vacante, el reclutamiento ha sido por la recomendación de personas que ya

laboran dentro de la institución, a través de medios de comunicación y la solicitud directa de empleo. La selección, se ha llevado a cabo mediante la entrevista de selección y se le ha entregado el manual de funciones apenas ha ingresado a laborar. Solamente al 62,5% del personal se le ha realizado la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo a través de método de registro de acontecimientos notables, por lo que no existe un conocimiento del desempeño de todos los colaboradores de la empresa, dificultándose los procesos de retroalimentación y de mejoramiento continuo. En lo referente a entrenamiento, el 62,5% no recibe tipo de entrenamiento alguno para el desarrollo de sus funciones.

No existen beneficios adicionales a los establecidos en la Ley, para todos los empleados de la Cooperativa, pues solamente un 37,5% recibe beneficios adicionales. Así mismo, un similar porcentaje indican tener planes de desarrollo como capacitaciones a las que la Cooperativa los envía, y el resto no las recibe. En lo que respecta a seguridad, el 37,5% desconoce de la existencia de botón de pánico. Lo que si todos saben es que la Cooperativa tiene alarma de seguridad, extintores para aplacar posibles conatos de incendio, situación que permite algún tipo de seguridad en las instalaciones.

El 100% de los colaboradores de la Cooperativa se encuentran satisfechos trabajando en esta empresa, sin embargo, se verían presionados a renunciar a su puesto de trabajo por un mejor sueldo. Esta situación indica que los colaboradores se mantienen en esta empresa por el ingreso económico estable que perciben mes a mes, pero que a la primera propuesta que les ofrezca un mejor ingreso se van. Entonces la satisfacción laboral de cierta manera no existe, sino más bien el recibir un sueldo mensual seguro.

Al indagar sobre si los objetivos personales coinciden con los objetivos corporativos, solamente el 50% manifiesta que si coinciden en ayudar a los demás, que existe crecimiento profesional y se adquiere experiencia para el sector público.

Como se observa la Cooperativa no cuenta con un modelo de gestión formalmente establecido que le permita contar con procesos definidos técnicamente para cada etapa que involucre su accionar con respecto a talento humano, es más en la Cooperativa no existe un departamento ni jefe de personal que se encargue de estas labores específicas.

CAPÍTULO IV:

PLAN CON LOS PROCESOS DE ADMISIÓN, APLICACIÓN, COMPENSACIÓN, DESARROLLO, MANTENIMIENTO Y MONITOREO DEL TALENTO HUMANO, CON EL FIN DE MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA

Todo proceso administrativo requiere de un plan que le permita guiar su accionar. Por ello, se propone a continuación un plan general en la gestión de recursos humanos, que les permita tomar decisiones en esta área de la Cooperativa.

Objetivos del plan

- Determinar el proceso de la gestión de talento humano a llevarse a cabo en la Cooperativa de ahorro y crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja.
- Sugerir un modelo de cada proceso a llevar a cabo en la gestión de talento humano.

Políticas del plan

- Este plan es flexible de acuerdo a los requerimientos de cada proceso.
- Se constituye en una herramienta de consulta para el administrador y los socios de la cooperativa.
- La ejecución del plan requiere de conocimientos previos sobre gestión de talento humano.

Estrategias del plan

- En primer lugar se debe socializar el plan propuesto para definir en cada proceso lo que se hará, quién lo hará y cuando se realizará.
- El administrador será quién convoque a los socios para socializar el plan, con previo conocimiento de todo lo que este plan engloba.
- Se definirán charlas de capacitación para sobre la importancia que tiene para la cooperativa la inserción de este plan en la Cooperativa, de esta manera se concienciará a todos los asistentes de su importancia.



Figura 28: Procesos de gerencia de talento humano


Fuente: Varios autores

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

4.1. Admisión de talento humano

Para dar inicio a este proceso, es necesario identificar el puesto o vacante disponible en la Cooperativa, sea éste por ampliación de servicios o por renuncia de uno de los colaboradores. Esta información vale la pena hacerla constar en una ficha que sirva de respaldo para justificar la vacante existente. A continuación se presenta un ejemplo de esta ficha:

Tabla 17: Modelo de requisición de empleado

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 DE ABRIL
Puesto solicitado:	Número:
Departamento:	Clave:
Fechas: De hoy: _____ De la que se requiere el candidato: _____	
Tipo de contratación: Planta: _____ Eventual por tiempo determinado: _____	
Fecha de inicio:	
Fecha de término:	
Eventual por obra determinada:	
Obra a realizar:	
Origen de la contratación Puesto de nueva creación: _____	Suplir una baja: _____ Suplir vacaciones: _____ Suplir incapacidad: _____
En caso de requerirse característica especial no incluida en el perfil del puesto previamente autorizado o si dicho perfil ha sufrido modificaciones, favor especificar las mismas o anexas el perfil nuevo:	

Fuente: A partir de Alfaro (2012).

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

Como se observa en la figura, si la vacante queda por reemplazo o por aumento de personal y luego se justifica el porqué de la nueva contratación. Además, en el último casillero se sugiere poner las causas que motivan el aumento de personal.

4.1.1. Reclutamiento

Una vez definido el perfil del puesto a ocupar, se procederá al reclutamiento interno, a través de ascensos. De no existir esta posibilidad, se realizará el reclutamiento externo, haciendo uso de los siguientes métodos:

1. *Recomendación de los empleados de la empresa:* se utilizará este método haciendo conocer a todo el personal de la empresa de la vacante disponible y el perfil solicitado para que recomienden a personas que cumplan con este perfil y se sometan al debido proceso de selección.
2. *Anuncios en la prensa:* se redactará un aviso para prensa escrita, donde se haga constar la vacante solicitada y el perfil buscado. La publicación se realizará en el diario de mayor circulación de la ciudad. A continuación, se diseña una propuesta de publicación:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
27 de ABRIL
Por un futuro mejor..

Requiere incorporar # profesional en Buscamos talento humano que comparta nuestros valores y desee tener un rol activo y relevante en el campo laboral.

REQUISITOS:
Titulación:
Experiencia:
Capacitación:
Habilidades y destrezas:

OFRECEMOS:
Agradable ambiente de trabajo, estabilidad laboral v todos los beneficios de lev.

Personas que cumplan con este perfil, dejar sus carpetas, hasta el 00/00/00 en: Miguel Riofrío y Sucre.

Figura 29: Propuesta para el diseño del anuncio en prensa

Fuente: Medios impresos

Elaborado por: López Lapo, Majeny Ximena

3. *Ferías de empleo*: cada año en esta ciudad, la Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL, promueve ferias de trabajo, exclusivo para estudiantes y egresados de este centro educativo. En este año se llevará a cabo el 20 de abril en el Centro de Convenciones.
4. *Contacto con instituciones*: en la UTPL, se ofrece el servicio de bolsa de empleo UTPL, que “ha sido creado con la finalidad de favorecer la interacción de los estudiantes, egresados y graduados utepelinos con los empleadores de reconocidas empresas locales, nacionales e internacionales” (UTPL, 2016)

Una vez que se tengan las carpetas de los aspirantes, seguirán en el proceso únicamente las que cumplan con el perfil solicitado.

4.1.2. Selección

Receptadas las carpetas de los postulantes, se procederá a ir filtrando la información para que el proceso no resulte tan largo. Es decir, un primer filtro se lo hará revisando las carpetas y se seleccionará solamente aquellas que cumplan con el perfil solicitado.


Luego, se realizará la verificación de la información entregada por los aspirantes.

Seguidamente, se elegirá las pruebas de selección a aplicar de acuerdo al puesto a ocupar.

Se realizará un cronograma para la aplicación de las pruebas.

A continuación se exponen algunos ejemplos de las pruebas que se pueden aplicar.

Tabla 18: Ejemplo de una prueba de selección

	PRUEBA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
RESPONDA SÍ O NO	SI	NO
1. A usted le gusta tener muchas emociones en su vida _____		
2. El trabajador que ejecuta sus labores con clama está engañando a su empleador _____		
3. Usted es una persona cuidadosa _____		
4. En los últimos tres años se enfrentó con alguien a gritos en la escuela o en el centro de trabajo _____		

5. A usted le gusta conducir rápido sólo por diversión

Análisis: Según John Kamp, psicólogo industrial, los candidatos que responden no, sí, sí, no, no a las preguntas 1,2,3,4 y 5 son estadísticamente más proclives a tener menos faltas, menos lesiones laborales y, si el puesto requiere que se conduzca vehículo, menos accidentes al conducir por el trabajo.

Fuente: A partir de The New York Times, citado en (Dessler & Varela, 2011)

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

En los párrafos siguientes, se detallan algunas pruebas sugeridas por reconocidas autoras, mismas que son un modelo que se podría adaptar a cada vacante según el perfil de cada puesto de trabajo.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
27 de ABRIL
Por un futuro mejor...

FICHA PROFESIOGRÁFICA

Puesto: _____

División: _____

Descripción del puesto:

Equipo de trabajo: _____

Nivel de escolaridad: _____

Experiencia profesional: _____

Condiciones de trabajo: _____

Relaciones humanas: _____

Tipo de actividad: _____

Características psicológicas del ocupante: _____

Características físicas del ocupante: _____

Exámenes o pruebas a aplicarle: _____

Figura 30: Ejemplo de ficha profesiográfica

Fuente: Chiavenato, Idalberto (2007)

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Como se muestra en la figura, se completa la ficha de perfil requerido para la vacante, con datos como características físicas del ocupante y exámenes o pruebas a aplicarle. Este último ítem considera la prevención de enfermedades profesionales y salud ocupacional que se debe cuidar de cada colaborador que labore en la empresa. Por ello, este proceso de selección deberá garantizar que el postulante no ingrese con este tipo de enfermedades ocasionadas en su trabajo anterior o con enfermedades crónicas contraídas antes de involucrarse con esta empresa.

Otro mecanismo para evaluar a los candidatos se expone a continuación, siendo su finalidad también conocer al postulante.

Tabla 19: Formato para evaluación de candidatos

		FORMATO PARA EVALUACIÓN DE CANDIDATOS			
Entrevistador		Fecha			
Nombre del candidato		Puesto			
		Puntuación			
Los formatos para evaluación de puestos deben ser llenados por el entrevistador, con la finalidad de ordenar las calificaciones generales del candidato al puesto solicitado. Debajo de cada encabezado, el entrevistador ofrecerá al candidato una puntuación numérica y anotará – en el espacio adecuado- comentarios específicos relacionados con el puesto de trabajo. El Sistema numérico de la puntuación es la siguiente:					
5. Excepcional	4. Por arriba del promedio	3. Promedio	2. Satisfactorio	1. Insatisfactorio	
Historia académica: ¿El aspirante cuenta con la formación o la capacitación académica adecuadas para este puesto?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Experiencia laboral: ¿El candidato adquirió habilidades o calificaciones similares gracias a su experiencia laboral?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Calificaciones/experiencia técnica: ¿El candidato cuenta con las habilidades técnicas necesarias para el puesto?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Comunicación verbal: ¿Cómo fueron las habilidades de comunicación del candidato durante la entrevista (por ejemplo lenguaje corporal, respuestas a las preguntas)?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Entusiasmo del candidato: ¿Cuánto interés mostró el candidato por el puesto y por la organización?					
Puntuación:	1	2	3	4	5

Comentarios:					
Conocimientos sobre la empresa: ¿El candidato investigó acerca de la empresa antes de la entrevista?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Espíritu de equipo/habilidades interpersonales: ¿El candidato demostró buen espíritu de equipo y habilidades interpersonales mediante respuestas?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Iniciativa: ¿El candidato demostró un alto nivel de iniciativa mediante respuestas?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Administración del tiempo: ¿El candidato demostró con sus respuestas habilidades adecuadas para administrar el tiempo?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Servicio al cliente: ¿El candidato demostró con sus respuestas un alto nivel de habilidades de servicio?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Expectativas salariales: ¿Cuáles fueron las expectativas salariales del candidato? ¿Se encuentra dentro de nuestro rango?					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					
Impresión general y recomendaciones: Comentarios finales y recomendaciones respecto del candidato.					
Puntuación:	1	2	3	4	5
Comentarios:					

Fuente: Society for Human Resource Management Citado en Dessler y Varela (2011)

Adaptado por: López Lapo, Majeny Ximena

Estas preguntas con puntuación se realizan con la finalidad de medir objetivamente al candidato y poder compararlo con el resto de postulantes.

Seguidamente, se sugiere una guía de entrevista estructurada para aplicarla a todos los aspirantes al cargo. Esta guía recomienda que toda entrevista debería tener una estructura definida para aplicarla por igual a todos los postulantes, también menciona que el entrevistador debe estar preparado para aplicarla con éxito.

Tabla 20: Guía para entrevistar a un candidato

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 de ABRIL Por un futuro mejor...</p>	
GUÍA PARA ENTREVISTAR A UN CANDIDATO	
<p>Al entrevistador: Esta guía para entrevistar a un candidato sirve para ayudar a la selección y colocación de la fuerza laboral. Si se utiliza con todos los solicitantes a un puesto de trabajo, lo que ayudará a compararlos y brindará más información objetiva de la que se obtendría con entrevistas no estructuradas.</p> <p>Puesto que se trata de una guía general, no todos los reactivos se aplican en cada caso. Omitir aquellos que no sean pertinentes y agregar las preguntas adecuadas para el puesto de trabajo específico. Al final del formulario se encontrará espacio para las preguntas adicionales.</p> <p>Las leyes prohíben la discriminación en el empleo debido al género, la raza, el color de piel, el origen nacional, la religión, las discapacidades y, en la mayoría de los casos, la edad. La legislación de la mayoría de las entidades también prohíbe algunos o todos los tipos de discriminación antes mencionados, así como la discriminación por el estado civil o el abolengo. Los entrevistadores deben tener cuidado de evitar cualquier pregunta que sugiera que se tomarán decisiones respecto del empleo considerando cualesquiera de tales factores.</p>	
Intereses laborales:	
Nombre:	Puesto que solicita:
¿Qué cree usted que implica el puesto (de trabajo)?	
¿Por qué desea el puesto (de trabajo)?	
¿Por qué se considera que está calificado para este puesto?	
¿Cuáles son sus aspiraciones laborales?	
¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?	
¿Por qué desea trabajar para nosotros?	
Situación laboral actual	
¿Actualmente tiene un empleo? Si ()	No () ¿Durante cuánto tiempo ha estado desempleado?
¿Por qué no tiene empleo?	
¿Si actualmente está trabajando, ¿Por qué está solicitando este puesto?	
¿Cuándo estaría disponible para empezar a trabajar con nosotros?	
Experiencia laboral	
(Iniciar con el último puesto o con el puesto actual del solicitante, y continuar hacia atrás. Se deben cubrir todos los periodos. Revisar al menos hasta 12 años antes, dependiendo de la edad del candidato. El servicio militar debería considerarse como un empleo)	
Empleo actual o último:	Dirección:
Fecha de empleo: desde	Hasta:
Nombre del puesto de trabajo actual o del anterior:	
¿Cuáles son (eran) sus responsabilidades?	
¿Ocupó el mismo puesto de trabajo durante todo el tiempo que laboró en esa empresa? Si () No ()	
Si su respuesta es negativa, describa los diversos puestos que tuvo con ese empleador, cuando tiempo ocupó cada uno y las principales responsabilidades de cada uno	
¿Cuál fue su salario inicial?	¿Cuánto gana actualmente?
Comentarios:	
Nombre de su supervisor actual o anterior	
¿Qué le gustaba más de su puesto de trabajo?	
¿Qué le gustaba menos de ese puesto?	
¿Por qué pensó en renunciar?	
¿Por qué piensa en renunciar en este momento?	
Comentarios u observaciones del entrevistador	
¿Qué hacía antes de trabajar en su último empleo?	
¿Dónde trabajaba?	
Lugar:	Nombre del puesto:

Responsabilidades:					
¿Ocupó el mismo puesto de trabajo durante el tiempo que laboró en esa empresa? Sí () No ()					
Si respondió de manera negativa, describa los puestos que ocupó, cuando lo hizo y las responsabilidades de cada uno					
¿Cuál fue su salario inicial?			¿Cuál fue su salario final?		
Nombre de su último supervisor					
¿Podemos ponernos en contacto con esa empresa? Sí () No ()					
¿Qué le gustaba más de su puesto de trabajo?					
¿Qué le gustaba menos de ese puesto?					
¿Por qué renunció a ese puesto?					
¿Trabajaría ahí nuevamente?					
Entrevistador: Si hay algún vacío entre los diversos periodos de empleo, pregunte al candidato al respeto.					
Comentarios u observaciones del entrevistador					
¿Qué hacía antes de trabajar en esa empresa?					
¿Qué otros empleos o experiencia ha tenido? Descríbalas brevemente y explique las responsabilidades generales de cada uno.					
¿Ha estado desempleado en los últimos cinco años? Si () No () ¿Qué esfuerzos hizo para encontrar trabajo?					
¿Qué otra experiencia o capacitación tiene que le ayudaría a calificar para el puesto que solicita? Explique cómo y dónde obtuvo esa experiencia o capacitación.					
Formación profesional o académica					
¿Qué educación o capacitación tiene que le ayudaría en el puesto que solicita?					
Describa cualquier educación formal que haya tenido. (El entrevistador debe sustituir por capacitación técnica, en caso necesario)					
Actividades no curriculares, deportivas o sociales					
¿Qué hace en su tiempo libre? Empleo de medio tiempo () Deportes () Espectador de eventos deportivos ()					
Clubes () Otro. Por favor, explique.					
Preguntas específicas del entrevistador					
Entrevistador: Agregar cualquier pregunta sobre el puesto específico para el cual está haciendo la entrevista y deje espacio para respuestas breves. (Tenga cuidado de evitar preguntas que podrían considerarse como discriminatorias).					
Personal					
¿Estaría dispuesto a cambiar de residencia? Sí () No ()					
¿Estaría dispuesto a viajar? Sí () No ()					
¿Cuál es la cantidad de tiempo máxima que viajaría?					
¿Podría laborar tiempo extra?					
¿Podría laborar los fines de semana?					
Autoevaluación					
¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?					
¿Cuáles considera que son sus puntos débiles?					
Entrevistador: Compare las respuestas del solicitante con la información de solicitud de empleo. Aclare cualquier discrepancia					
Antes de que el candidato se retire, el entrevistador debería ofrecerle información básica acerca de la organización y la vacante, si aún no se ha hecho. El aspirante debe recibir información sobre la ubicación del trabajo, el horario laboral, el sueldo o salario, el tipo de remuneración (salario o salario más bonos, etc.) y otros factores que podrían afectar el interés del solicitante acerca del puesto del trabajo.					
Impresiones del entrevistador					
Califique cada una de las características de 1 a 4, donde 1 es la puntuación más alta y 4 la más baja.					
Características personales	1	2	3	4	Comentarios
Apariencia física					
Desenvolvimiento					
Elocuencia					

Características relacionadas con el puesto de trabajo					
Experiencia para este puesto					
Conocimientos del puesto					
Relaciones interpersonales					
Eficacia					
Calificaciones generales para el puesto	1 superior	2 por arriba del promedio	3 promedio	4 marginal	5 insatisfactorio
Comentarios o señalamientos					
Entrevistador				Fecha:	


Fuente: Dessler y Varela (2011)

Adaptado por: López Lapo, Majeny Ximena

En esta entrevista además de ratificar los datos del currículo presentado tiene como objetivo conocer la predisposición del candidato con respecto a su nuevo trabajo. Además, con el uso de esta técnica, la información es más fácil de procesar.

Paralelamente a las pruebas de selección, es fundamental realizar la verificación de referencias presentadas por el candidato. Por ello, a continuación se expone un ejemplo para su realización:

Tabla 21: Formulario para verificación de referencias

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 de ABRIL Por un futuro mejor...</p>	<p>FORMULARIO PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS</p>
Nombre del candidato:	
Nombre de la referencia	
Nombre de la empresa	
Fechas de empleo:	
De:	A:
Puesto (s) que ocupó	
Historia salarial	
Razones por las que dejó de trabajar:	
Explique las razones de su llamada y verifique la información anterior con el supervisor (Incluyendo las razones por las que dejó el trabajo)	
1. Por favor, describa el tipo de trabajo del que era responsable el candidato	
2. ¿Cómo describiría las relaciones del solicitante con sus compañeros de trabajo, subalternos (si aplica) y superiores	
3. El candidato tenía una actitud positiva o negativa hacia el trabajo? Por favor, explique	
4. ¿Cómo describiría la cantidad y calidad de los resultados generados por el antiguo empleado?	
5. ¿Cuáles eran las fortalezas en el puesto de trabajo?	

6. ¿Cuáles eran las debilidades en el puesto de trabajo?
7. ¿Cuál es su evaluación general del candidato?
8. ¿Lo recomendaría para este puesto de trabajo? ¿Por qué?
9. ¿Considera que este individuo es digno para una recontractación? ¿Por qué?
¿Otros comentarios?


Fuente: Dessler y Varela (2011)

Adaptado por: López Lapo, Majeny Ximena

Como se observa en la figura, existen preguntas con respecto a su trabajo anterior, las mismas que se realizan para ratificar o rectificar la información proporcionada por el postulante, y conocer las razones por las que dejó de trabajar en la otra empresa. Inclusive se cierra las interrogaciones averiguando si a este candidato se lo volvería a recontractar en la misma empresa.

Finalmente, se pone a consideración el formulario para la evaluación de las entrevistas, el mismo que permitirá definir al candidato ideal para la vacante existente.

Tabla 22: Formato para la evaluación de las entrevistas

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 de ABRIL Por un futuro mejor...</p>	FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ENTREVISTAS
<p>Nombre del candidato: Fecha de la entrevista: Puesto:</p> <p>Llenado por: Fecha:</p> <p>Instrucciones: Circule un número para cada criterio y luego súmelos para sacar el total.</p> <p style="text-align: center;">CONOCIMIENTOS DEL PUESTO ESPECÍFICO Y TEMAS LABORALES RELACIONADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 0. No hay evidencias de conocimientos. 1. Menos de lo deseable. 2. Cubre los requisitos para contratación. 3. Excede nuestras expectativas de los candidatos promedio. 4. Conocedor profundo del puesto y muy fuerte en áreas asociadas. <p style="text-align: center;">EXPERIENCIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 0. Ninguna para este puesto; tampoco cuenta con experiencia en puestos relacionados. 1. Sería preferible una mayor experiencia para este puesto. Adecuada para el puesto solicitado. 2. Más que suficiente para el puesto. 3. Muy experimentado para el puesto. 4. Una gran experiencia en todas las áreas relacionadas. <p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 0. No se puede comunicar. Estará muy limitado en la mayoría de los puestos. 1. Algunas dificultades, afectará el desempeño laboral. 	

2. Suficiente para un desempeño laboral adecuado.
3. Más que suficiente para el puesto.
4. Capacidad sobresaliente para comunicarse.

INTERÉS EN EL PUESTO Y EN LA ORGANIZACIÓN

0. No mostró ningún interés.
1. Cierta falta de interés.
2. Aparentemente está en verdad interesado.
3. Muy interesado. Al parecer prefiere el tipo de trabajo que solicitó.
4. Totalmente involucrado con el contenido del puesto. Transmite el sentimiento de que sólo este puesto lo satisface.

MOTIVACIÓN GENERAL PARA EL ÉXITO

0. Ninguna.
1. Mostró poco interés en progresar.
2. Interés promedio en progresar.
3. Muy motivado. Fuerte deseo de progresar.
4. Sumamente motivado. Deseo muy fuerte de tener éxito y progresar.

ESTABILIDAD Y CONFIANZA

0. Extremadamente distraído y confuso. Manifestó un carácter inestable.
1. Manifestación suficiente de confusión o pérdida de los estribos para interferir con el desempeño laboral.
2. Estabilidad y confianza suficiente para desempeñar el trabajo.
3. No mostró pérdida de la estabilidad durante la entrevista. Confianza en su capacidad para manejar la presión.
4. Manifestó una estabilidad impresionante bajo presión. En general, se muestra confiado y seguro.

COMPRENSIÓN

0. No entendió muchos puntos y conceptos.
1. Pasó por alto algunas de las ideas o determinados conceptos.
2. Entendió la mayoría de las ideas nuevas y de las habilidades.
3. Captó todos los puntos y conceptos nuevos con rapidez.
4. Sumamente observador. Entendió los puntos útiles y los motivos subyacentes.

PUNTOS TOTALES

COMENTARIOS ADICIONALES:

Fuente: Dessler y Varela (2011)

Adaptado por: López Lapo, Majeny Ximena

Según este formato para evaluar las entrevistas, el candidato ideal es que tenga el más alto puntaje o quién sume más de 20 puntos.

Así mismo, es necesario tener en cuenta para todo el proceso de reclutamiento y selección que muestra las siguientes variables:


- **Presupuestar este proceso**, es decir todo proceso de este tipo ocasiona inversiones monetarias que la empresa deberá asumir para cubrir una vacante. Por ello, que es importante realizar el reclutamiento y selección de personal sobre bases objetivas que permitan contratar al postulante con mayor potencial para el desempeño de las funciones y responsabilidades definidas en el perfil solicitado.
- **Archivo de candidatos**, esto se sugiere para que de existir una próxima vacante se cuente con una base de datos de candidatos que se quedaron de esta clasificación y que podrían muy bien postular para otra vacante.

4.2. Aplicación de talento humano

4.2.1. Diseño de cargos

Seguidamente se deberán describir todas las actividades que el puesto amerita, basados en las siguientes variables:

Tabla 23: Diseño del perfil del puesto.


	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE ABRIL	Pág.
	DISEÑO DE PERFIL DE PUESTOS	
	Fecha:	
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. Denominación del cargo:		
2. Nivel:		
3. Rango de Remuneración:		
4. Número de vacantes		
5. Jefe inmediato superior:		
6. Supervise a:		
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		
IV. REQUISITOS DESEABLES PARA EL PUESTO:		
7. Instrucción formal requerida:		
8. Experiencia mínima requerida:		
9. Conocimientos requeridos:		
10. Habilidades y destrezas requeridas:		

Fuente: A partir de Chiavenato (2002)

Adaptado por: López Lapo, Majeny Ximena

Una vez que se ha seleccionado al candidato ideal para la vacante, es necesario colocarlo con sus actividades dentro de la organización. Para ello, es importante tener definidos los manuales de bienvenida, de funciones, la filosofía y cultura empresarial. Todo esto a través de un programa de socialización.

Tabla 24: Manual de bienvenida

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 de ABRIL Por un futuro mejor...</p>	<p>MANUAL DE BIENVENIDA</p>
<p style="text-align: center;">Carta de bienvenida del gerente</p> <p>Estimado colaborador ¡Bienvenido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”!</p> <p>Permítame extenderle la más cordial bienvenida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”. Sus conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, han permitido tenerlo en cuenta para ingresar a esta cooperativa. Estamos seguros que su aporte va a ser muy importante en la marcha de nuestra Institución. A partir de este momento, Usted pasa a formar parte de esta empresa con más de 18 años de experiencia, con una organización ética, equitativa de integración y de representación social, política, económica y organizacional que fortalece los talentos humanos y las capacidades financieras, tecnológicas y administrativas de sus filiales en el marco del desarrollo local y de la economía solidaria.</p> <p>Al pertenecer a nuestra organización ha asumido una serie de deberes, derechos, obligaciones, prohibiciones y responsabilidades, que son necesarias cumplir y respetar. Lo más importante es que desde hoy podrá disfrutar de una de las cualidades principales de nuestra empresa: el buen trato hacia todos nuestros colaboradores.</p> <p>Creemos que Usted es el factor principal de nuestro servicio. La parte esencial. Lo que realmente nos hará diferentes del resto de instituciones financieras. Así lo sentimos, y así actuamos. Por ello, tendrá a su alcance todos los beneficios que figuran en este manual y sobre todo, nuestra predisposición a ayudarlo ante cualquier duda, a acompañarlo, y a responder a sus inquietudes en persona, siempre que nos necesites.</p> <p>Queremos que se sienta cómodo y a gusto cada día que venga a esta empresa. Nuestro deseo es que se sienta identificado con ésta que a partir de hoy, es su nueva familia.</p> <p>Un saludo muy cordial.</p> <p>GERENTE DE LA COOPERATIVA 27 DE ABRIL</p>	



Gerente de la Cooperativa 27 DE ABRIL



Contadora de la Cooperativa 27 DE ABRIL



Oficial de cumplimiento de la Cooperativa 27 de Abril



Oficial de crédito de la Cooperativa 27 de Abril



Cajeras de la Cooperativa 27 de Abril

ORIGEN E IDENTIDAD

Con el deseo de colaborar por el adelanto de nuestras parroquias y de servir a nuestros ciudadanos, nace la iniciativa de conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, la misma que lleva el nombre de “27 de Abril” en honor a San Vicente Ferrer, con 19 socios fundadores, personas que impulsaron la capitalización de nuestra Institución Financiera.

Como primer beneficio que obtuvieron nuestros socios fueron los créditos de cuatrocientos mil sucres y los depósitos a la vista.

Luego de la dolarización se emitieron créditos de cuatrocientos dólares en el 2005, créditos de dos mil quinientos dólares y actualmente hasta 5.000 dólares.

BASE LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito obtiene su vida jurídica el 22 de mayo de 1.998 con Acuerdo Ministerial 10-60

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, apoya el fomento de la salud oral, de los niños y adolescentes, por lo cual donó 200 cepillos, 200 pastas dentales y 200 cuadernos para la Campaña desarrollada por el Centro de Salud ubicado en la Parroquia Chuquiribamba, con el que se llegó a los sectores en donde se realizaron visitas odontológicas, tratamientos dentarios, así como también se desarrollaron charlas sobre el cuidado e importancia de la salud oral, por parte de Médicos Especialistas del Centro de Salud.

Dirección Loja:

Oficina Matriz: Ciudad de Loja Calle Miguel Riofrío 13-33 y Bernardo Valdivieso Ecuador

Correo electrónico: informacion@cooperativa27deabril.fin.ec

Teléfono: 072572876 Móvil: 0990259613

<http://www.cooperativa27deabril.fin.ec>

Chuquiribamba

Dirección: Calle 24 de Mayo y Bolívar a media cuadra de la iglesia matriz Chuquiribamba

Teléfono: 072580316

Chantaco

Dirección: Av. Principal a media cuadra de la junta parroquial de Chantaco

Móvil: 0982528202

MISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es una organización ética, equitativa de integración y representación social, política, económica de organizaciones que fortalece los talentos humanos y las capacidades financieras, tecnológicas y administrativas de sus filiales en el marco del desarrollo local y de la economía solidaria.

VISIÓN

“Al 2014, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” será una organización social que lidere el sistema financiero solidario, promoviendo el desarrollo productivo, la generación de empleo, la prestación de servicios eficientes y sostenibles, con una estructura administrativa, económica y técnicamente preparada, que dinamiza el crecimiento de sus filiales con incidencia en lo local, nacional e internacional”.

VALORES

“La Cooperativa siente que la dimensión ética es fundamental en su labor. Por ello, pretende vivir y practicar los siguientes valores: calidad, eficiencia, honestidad, respeto, responsabilidad, fe y confianza, autoestima, compromiso, unidad y diversidad, perseverancia, equidad, solidaridad, amor y gratitud, participación”.

POLÍTICAS

1. Que las organizaciones, Bancos comunales, asociaciones deberán ser socias de nuestra Cooperativa.
2. Que los talentos humanos, recursos humanos y técnicos estarán dirigidos a fortalecer nuestra organización.
3. Que todas las acciones que realice la Cooperativa sean dirigidas al ser humano como sujeto del desarrollo.
4. Que la capacitación esté dirigida en forma integral a todos los socios que integren la red nacional.
5. Que la capacitación se constituya en el ente regulador, con políticas y normas que fortalecen las finanzas populares y solidarias.
6. Que la Cooperativa defienda (los atropellos y actos de marginación) los intereses de sus asociados frente a las autoridades correspondientes, siempre y cuando estén enmarcados en la ley.
7. Que la Cooperativa sea una instancia de defensa política y jurídica de las finanzas populares ante el estado.
8. Que la Cooperativa promueva la incidencia política, económica y social del sector de la Economía Popular y Solidaria del país.
9. Que se construya un fondo de sostenibilidad para contrarrestar problemas que puedan suscitarse en la Cooperativa.
 - a. Seguro desgramen
 - b. Estructura organizativa-gobierno.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Consolidar el funcionamiento de la Cooperativa
- ✓ Posesionar a la Cooperativa como una organización de finanzas populares que incida política, social y económicamente en los acontecimientos de trascendental importancia en la provincia de Loja y el país.



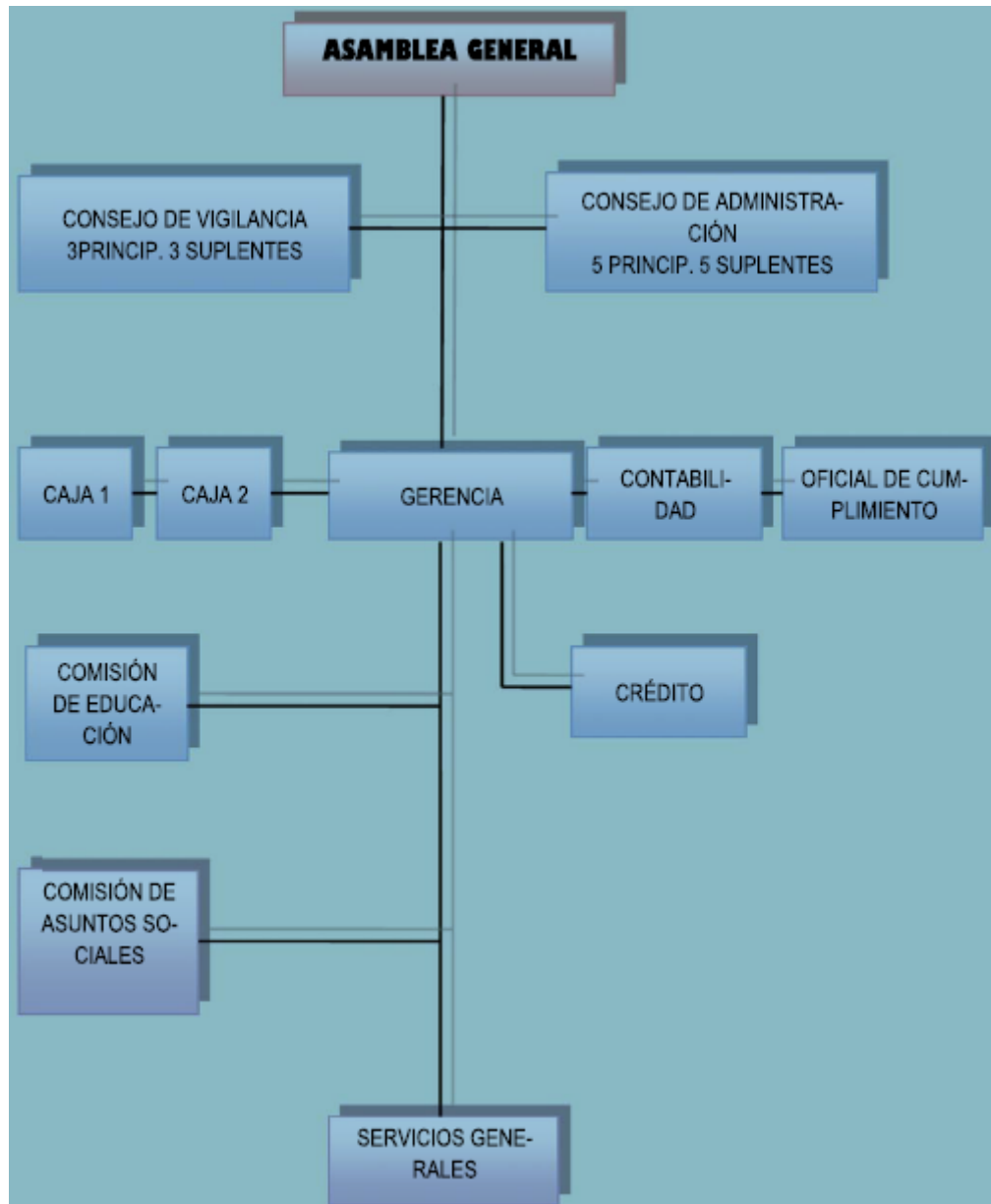
- ✓ Ahorro a la vista
- ✓ Ahorro infantil
- ✓ Depósitos a plazo fijo
- ✓ Créditos para la microempresa, emergentes, de consumo, comerciales
- ✓ Créditos del Bono de Desarrollo Humano
- ✓ Transferencias Interbancarias – SPI – BCE
- ✓ Pago del Bono de Desarrollo Humano
- ✓ Giros desde el exterior – RIA
- ✓ Asesoría en emprendimientos productivos
- ✓ Pago de Servicios Básicos (Energía Eléctrica, Teléfono)
- ✓ Pago de SOAT
- ✓ Pago de Planes Claro
- ✓ Recargas Claro y Movistar
- ✓ Pagos Yanbal
- ✓ Servicio de funeraria y cofre en caso de fallecimiento del socio
- ✓ Incentivo a los mejores estudiantes de escuelas y colegios.


NUESTRO HORARIO DE ATENCION

Lunes	08:30 - 12:30 14:30 - 18:00
Martes	08:30 - 12:30 14:30 - 18:00
Miercoles	08:30 - 12:30 14:30 - 18:00
Jueves	08:30 - 12:30 14:30 - 18:00
Viernes	08:30 - 12:30 14:30 - 18:00
Sabado	08:30 - 12:00
Domingo	CERRADO

SABADOS Y DOMINGOS EN AGENCIAS

Sabado	08:30 - 14:00
Domingo	08:30 - 14:00



 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 27 de ABRIL <i>Por un futuro mejor...</i></p>	MANUAL DE FUNCIONES
I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. PUESTO: GERENTE	ÁREA: Administrativa.
2. NIVEL: Ejecutivo	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Asamblea General	
SUPERVISA A: todo el personal de la empresa.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, controlar, evaluar y ejecutar las actividades que se realizan en La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” 	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Diarias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de todos los departamentos de la empresa. 	
Periódicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legal y extra judicialmente a la empresa. • Cumplir con las disposiciones emitidas por la Asamblea General de la Cooperativa. • Ejecución y evaluación de todas las actividades de la Cooperativa. 	
Ocasionales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar solución a conflictos o inconvenientes que se presenten en el desarrollo de las actividades de la empresa. • Fortalecer la imagen de la Cooperativa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniero Comercial o Ingeniero en Administración de Empresas.	
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.	
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder.	
FORMACIÓN: Estar habilitado para el ejercicio de la profesión. Tener dominio de Office, conocimientos profundos sobre legislación mercantil y laboral.	

Toda esta información se recomienda entregarla por escrito y con la elaboración y firma de un acta de entrega recepción para evitar futuros mal entendidos o reclamos.


En esta etapa se trata de familiarizar al nuevo integrante con la organización de modo que se sienta bienvenido a la empresa y en un ambiente familiar.

4.2.2. Evaluación de desempeño

La evaluación de personal se lo debe realizar periódicamente con la finalidad de evaluar el rendimiento del personal y determinar mejoras en los procesos internos de la organización. Además, estas evaluaciones permitirán conocer las percepciones que tiene cada individuo con respecto de su organización y su puesto de trabajo.

Seguidamente se redacta el proceso a seguir para realizar la evaluación del personal.

Tabla 25: Procedimiento de la entrevista de evaluación

	PROCEDIMIENTO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN
PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> a) Determinación del día, lugar, hora y duración b) Citación del evaluado c) Consecución de un ambiente adecuado d) Preconocimiento por parte del evaluador de los datos necesarios acerca del evaluado e) Preevaluación tentativa.
LA ENTREVISTA	<p>Fase introductoria</p> <ul style="list-style-type: none"> f) Recepción e introducción general g) Cumplimiento conjunta de la ficha de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de los factores de calificación ➤ Revisión del grado de cumplimiento de los objetivos convenidos en la evaluación anterior ➤ Evaluación conjunta de los puntos fuertes y débiles ➤ Propuestas consecuentes a la evaluación ➤ Firma conjunta de la evaluación h) Cierre de la entrevista.
DESPUÉS DE LA ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> i) Remisión de la entrevista al jefe inmediato j) Envío de notas a administración

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Trabajador: _____

Puesto: _____ Sección/Departamento: _____

A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces

	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura 31: Evaluación de desempeño con el método de elección forzada

Fuente: Chiavenato (2007)

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

4.3. Compensación de talento humano

4.3.1. Remuneraciones, beneficios y servicios

La remuneración obedecerá a lo que establece la Ley anualmente, ya que en Ecuador cada año se incrementa este rubro. Ningún colaborador de la Cooperativa podrá ganar menos de lo que establece la Ley. Dicha remuneración se encuentra detallada en la Anexo C.

Uno de los beneficios que se encuentran contemplados en la ley, es la repartición de utilidades, lo que se señala en el Art. 97 del Código de Trabajo: "el empleador o empresa

reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas (...) de donde el 10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa (...), y el 5% restante, será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad” (Ministerio del trabajo, 2015).


4.4. Desarrollo de talento humano

4.4.1. Entrenamiento

El entrenamiento origina cambios en la conducta de los colaboradores de una empresa, ya que implica que la empresa se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Por ello, la importancia de entrenarlos de acuerdo a los requerimientos de cada puesto de trabajo y organizacionales.

El entrenamiento tiene el siguiente proceso:

Tabla 26: Proceso para programas de entrenamiento

	PROCESO PARA PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO
Detección de la necesidad de entrenamiento	Este diagnóstico se realiza en función de los objetivos empresariales, de las evaluaciones de desempeño y análisis de los resultados financieros y atención al cliente.
Planes y programas de entrenamiento	Esta etapa contiene la nómina de a quién se entrena, en qué se entrena, dónde se entrena, qué métodos de entrenamiento se utilizarán, cuándo se entrena, cuánto costará el entrenamiento, quién realizará la entrenamiento y para qué se entrenará, es decir, los objetivos o resultados esperados de este entrenamiento.

<p>Implementación del entrenamiento</p>	<p>Es la realización del entrenamiento en sí, de acuerdo a los planes y programas de entrenamiento.</p>
<p>Evaluación de los resultados de la entrenamiento</p>	<p>En este paso, es necesario identificar los resultados del entrenamiento, realizando un seguimiento de los resultados antes y después del entrenamiento.</p>

Fuente: Chiavenato (2007)

Adaptado por: López Lapo, Majeny Ximena

Estos 4 procesos abarcan todo el análisis que se deberá realizar para emprender en un Plan de Entrenamiento al Personal de la Cooperativa. El proceso se inicia con la identificación de las necesidades hasta el informe del entrenamiento. Esto implica que se deberá realizar un control sobre los resultados de esta actividad. Esto permitirá ir evaluando los procesos de entrenamiento e ir proponiendo mejoras en otros departamentos o ir detectando nuevas necesidades de entrenamiento.

Como se observa en la tabla, el proceso de entrenamiento debe ser planificado de tal manera que satisfaga las expectativas de quienes organizan, reciben y experimentan este entrenamiento, es decir, este proceso deberá ser una inversión para la Cooperativa por cuanto sus resultados se verán reflejados en el cambio de actitud de los colaboradores y en el ofrecimiento de un mejor servicio para los clientes y socios.

4.4.2. Programas de cambio

Los cambios siempre van a existir en lo económico, social, político, tecnológico, expectativas de los clientes, oportunidades de mercado, entre otros. Por ello, los administradores de la Cooperativa deben saber cómo enfrentarlos si quieren contribuir positivamente a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que importen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones. Para todo esto, es necesario estar preparados.

4.4.3. Comunicación

La comunicación es un factor fundamental para el desarrollo de una organización. Por ello, es necesario que ésta fluya positivamente. Es importante también conocer las diferentes

alternativas que la era de la digitalización ofrece, para hacer de ella, una herramienta que permita mejorar los canales de comunicación entre todos los empleados de la Cooperativa.

En primer lugar se deberán establecer estos canales de comunicación.

Luego, se determinará qué tipo de información se utilizará para cada canal. Esto es, no se recomienda emplear siempre el mismo canal para toda la información que se desee compartir. Por ejemplo, para una felicitación de cumpleaños, se recomienda hacerlo personalmente, a través de una tarjeta de felicitación o con una llamada. En el caso de un recordatorio para una reunión, se puede hacer vía email, whatsapp o Facebook. Lo importante es asegurar que la información llegue a su destino en la brevedad posible.

4.5. Mantenimiento de talento humano

Se demuestra y se realiza, según el mantenimiento de la disciplina, el orden, la higiene y la presentación personal, y el sostenimiento de relaciones con el personal de la Cooperativa.

4.5.1. Higiene, seguridad y calidad de vida

La Cooperativa deberá brindar un ambiente laboral agradable y seguro. Para ello, es que se deberá informar a todos los empleados de la existencia de botón de pánico en los diferentes lugares de la Cooperativa, no solamente en el área de cajas, y contar con vidrios blindados en el área de atención al cliente. Se debe elaborar un protocolo en cada área de servicio al cliente, para saber a qué personas se deja ingresar y por qué motivo, entre otros.

Se tiene que mantener la salud de los trabajadores y aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo. Para lograr esto, se deberá constar con una buena y adecuada iluminación y correcta ventilación, entre otros.

4.5.2. Relaciones con la asociación de empleados o sindicato

La relación deberá promover el bienestar de las personas y la salud de la organización. Para ello, es necesario contar con una buena estrategia de comunicación interna.

4.6. Monitoreo de talento humano

En la Cooperativa, se deberá llevar a cabo el monitoreo, donde se vea que la persona sigue cumpliendo con las normas de trabajo, con todas las funciones otorgadas y con respeto a las normas de valores y conjuntos éticos.

4.6.1. Base de datos

La base de datos deberá estar conformada por los siguientes registros:

- ✓ *Registro de personal:* datos personales de cada empleado.
- ✓ *Registro de cargos:* detalle de los ocupantes de cada cargo.
- ✓ *Registro de empleados:* datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división.
- ✓ *Registro de remuneración:* datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- ✓ *Registro de beneficios:* datos acerca de los beneficios y servicios sociales.
- ✓ *Registro de entrenamiento:* datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento.
- ✓ *Registro de salud:* datos sobre enfermedades profesionales previas a su incorporación a la Cooperativa y porcentaje de discapacidad, si el caso lo amerita, entre otros.

4.6.2. Sistemas de información gerencial

Se recomienda que la Gerencia elabore su sistema de información con fuentes internas y externas con la finalidad que pueda suministrar la información necesaria a cada una de las jefaturas donde se pertenece cada colaborador de la Cooperativa.

CAPÍTULO V:

DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA

5.1. Selección del modelo de gestión del talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja

El modelo de gestión a diseñar será de gestión por procesos. Ya que al no contar la cooperativa con procesos definidos para la gestión del talento humano, se requiere tener una definición clara de lo que hay que hacer con el recurso más valioso de la empresa. Además estos procesos permitirán tener una visión amplia de lo que se quiere conseguir con el talento humano de la organización. Así como en las empresas de producción de bienes, se tienen definidos los procesos, en la de servicios financieros también se contará con esta herramienta que permitirá desarrollar de mejor manera la gestión de talento humano.

5.1.1. Justificación del modelo seleccionado

Definitivamente, el recurso más valioso de toda Cooperativa lo constituyen sus colaboradores, puesto que son ellos los encargados de ejecutar todos los procesos para que un producto o servicio financiero o de otro tipo, sea entregado al demandante. Una máquina sin la presencia de un humano no podría funcionar, pues siempre va a necesitarse de una persona que la programe y le dé el mantenimiento adecuado para que opere.

Además, el proceso para la incorporación de nuevo personal a la Cooperativa demanda de recursos que deben ser justificados con la contratación del personal idóneo. Luego, se debe iniciar un proceso para mantener a ese personal motivado, fiel, leal y feliz de ser parte de la institución.

La propuesta de modelo de gestión por procesos, busca constituirse en una herramienta de fácil uso para llevar a cabo esta gestión y tomar decisiones más oportunas de una manera técnica. Este modelo está orientado a una organización que no cuenta con un Jefe de Recursos Humanos y que viene realizando las actividades de manera tradicional, sin tener una guía que encamine su accionar hacia el recurso más valioso de la empresa.

El enfoque por procesos se ha determina ya que es un modelo fácil de comprender y poner en práctica por la secuencia que indica para seguir cada proceso. Es más, cada subproceso puede ser representado en flujogramas para su mejor comprensión y puesta en práctica.

5.1.2. Propuesta del modelo de gestión del talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito “27 de abril” de la ciudad de Loja

5.1.2.1. Datos informativos.

Título: Modelo de Gestión por Procesos del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja.

Nombre de la empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja.

Provincia: Loja.

Cantón: Loja.

Dirección: Miguel Riofrío entre Bolívar y Bernardo Valdivieso.

Ejecutores: Gerente de la Cooperativa.

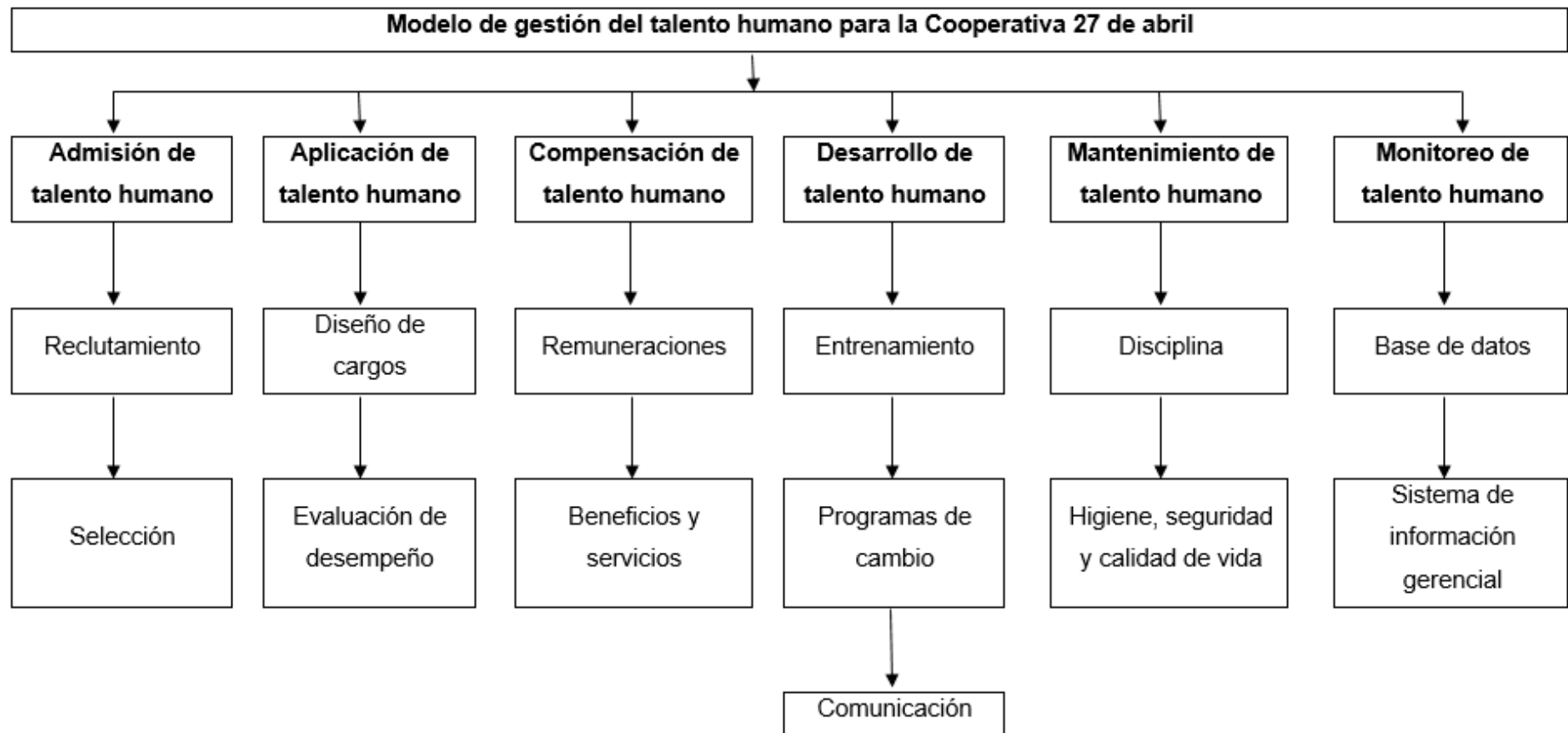
Beneficiarios: Talento humano, socios y accionistas de la Cooperativa.

5.1.3. Metodología-Modelo operativo

Para desarrollar la metodología de la presente Propuesta, se ha basado en algunos autores que proponen la gestión de talento humano. En la propuesta, se hace constar todo el proceso de gestión de talento humano que debe considerar la Cooperativa al momento de realizar cada etapa.

Por otro lado mediante un formulario de observación (Ver Anexo 3), se pudo especificar las actividades que se desarrollan en cada proceso conforme se analizó cada uno de los procesos de gestión del talento humano en la Cooperativa “27 de Abril”.

Tabla 27: Modelo operativo



Fuente: Alles (2007), Chiavenato (2002), Mondy (2012)
 Adaptado por: López Lapo, Majeny Ximena

5.1.4. Desarrollo de la Propuesta

5.1.4.1. Administración del modelo de gestión propuesto.

Para que el modelo de gestión por procesos para el talento humano funcione, la Cooperativa deberá tener en consideración las siguientes recomendaciones:

- Nombrar un administrador de recursos humanos, o a su vez, el Gerente debería asumir estas responsabilidades.
- Contar con indicadores del desempeño y de los resultados que se quieren obtener.
- Desarrollar métodos para la evaluación del desempeño y de los resultados proyectados. Entre los métodos para la evaluación del desempeño deberán constar medidas de desempeño, de acoplamiento, la satisfacción de los trabajadores, indirectas del desempeño de los trabajadores. En lo que se refiere a los resultados, se tiene que enfocar en las relaciones con la comunidad, seguridad y medicina, comunicación, canales disponibles de comunicación, planificación de recursos humanos, desarrollo del capital humano, prácticas de la administración de recursos humanos y remuneración,
- El administrador de recursos humanos deberá plantearse como objetivo principal agregar valor a la organización, gerentes, trabajadores, clientes y proveedores.
- Desarrollar una auditoría de la función de recursos humanos para valorar la inversión que se está realizando en cada colaborador de la empresa.

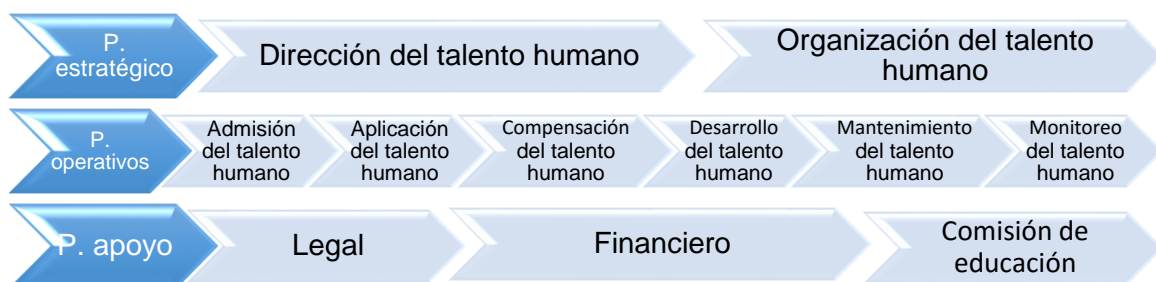


Figura 32: Mapa de procesos

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Este mapa de procesos resume la dirección y organización que se debe dar al talento humano desde la planeación estratégica. Así mismo en la parte operativa se encuentran los procesos a llevarse a cabo en el modelo de gestión por procesos. Finalmente se detalla la parte operativa del mapa que consta de la parte legal, financiera y la comisión de educación, ya que para poner el plan en ejecución se necesita el apoyo de estas tres áreas de la empresa.

5.1.4.2. Proceso de admisión de personas: reclutamiento y selección.

Tabla 28: Descripción de actividades del proceso de admisión de personas

PROCESO	Admisión de personas	
ENTRADA	Requerimiento de Personal	
SALIDA	Personal seleccionado	
N°.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Diseñar perfil de los postulantes	Gerente
2	Solicitar contratación de personal	Jefe de Departamento
3	Recibir solicitud de contratación	Gerente
4	Publicar en los medios de comunicación el puesto vacante	Gerente
5	Recibir hojas de vida	Gerente
6	Revisar y verificar perfiles	Gerente
7	Seleccionar mejores perfiles	Gerente
8	Llamar a las personal que cumplan el perfil requerido	Gerente
9	Entrevista	Gerente
10	Seleccionar al mejor postulante	Gerente
11	Contratar	Consejo de Administración
12	Capacita temas generales	Gerente

Fuente: Plan de Admisión de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Indicadores de medición

Tabla 29: Indicadores de medición, proceso de admisión de personas

SUBPROCESO	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Reclutamiento	% de solicitudes presentadas	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de perfiles existentes Nro. de perfiles requeridos
Selección	% de aprobación de pruebas	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de personas que aprobaron pruebas. Nro. de personas que dieron pruebas.

Fuente: Plan de Admisión de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

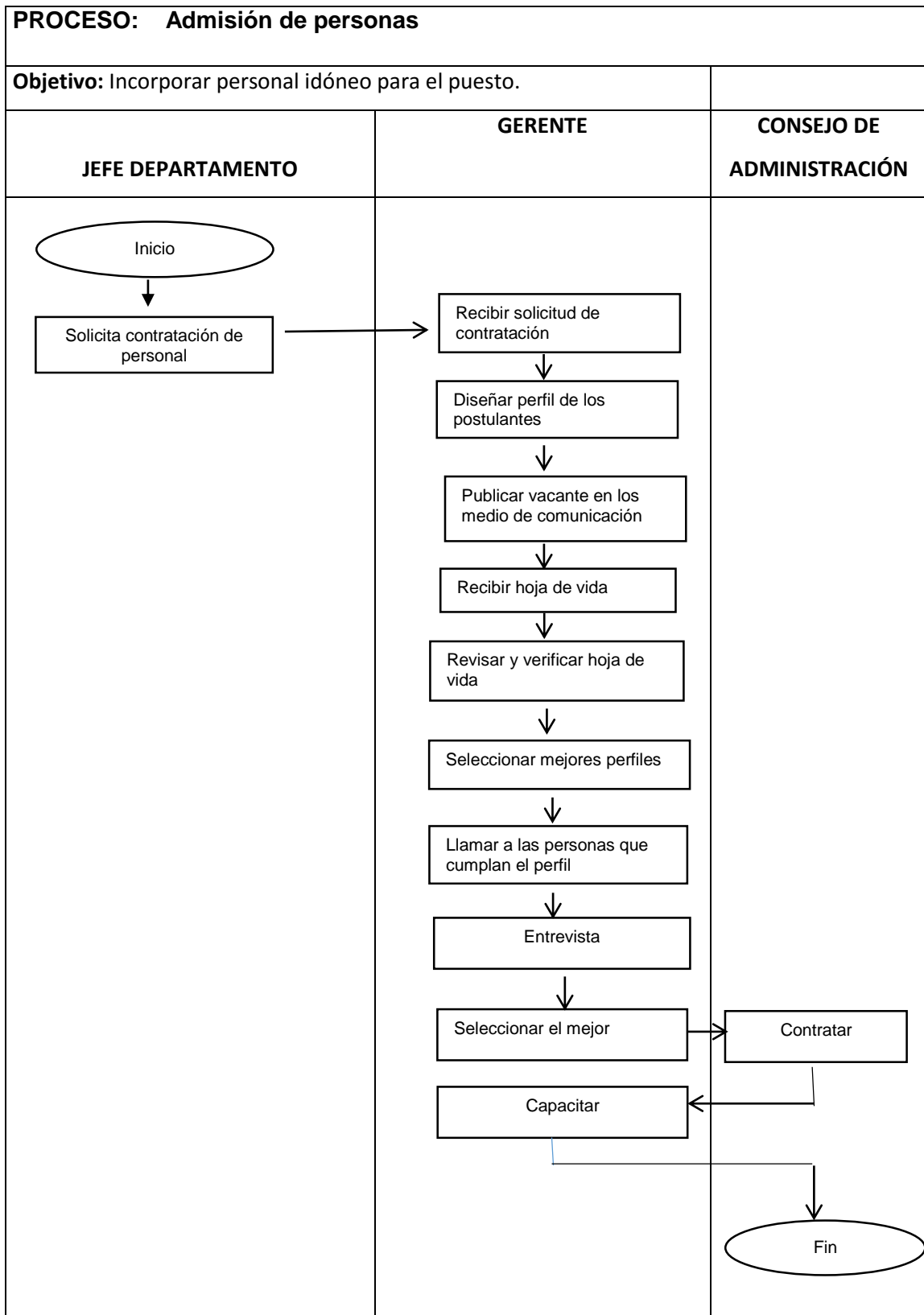


Figura 33: Flujograma del proceso de admisión de personas

Fuente: Tabla 28

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

5.1.4.3. Proceso de aplicación de personas

Tabla 30: Descripción de actividades del proceso aplicación de personas

PROCESO	Aplicación de personas	
ENTRADA	Personal seleccionado	
SALIDA	Evaluación de puesto de trabajo	
N°.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Entrega de manual de bienvenida y manual de funciones	Jefe de Departamento
2	Presentación a compañeros de trabajo	Jefe de Departamento
3	Identificar perfil del puesto y perfil de persona	Jefe de departamento
4	Adecuación persona-puesto	Jefe de Departamento
5	Evaluación del potencial de desarrollo	Jefe de Departamento
6	Preparación de la evaluación	Gerente
7	Documentación de la evaluación	Gerente
8	Recolección de datos	Gerente
9	Entrevista de evaluación	Gerente
10	Estrategias de capacitación y desarrollo	Gerente

Fuente: Plan de aplicación de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Indicadores de medición

Tabla 31: Indicadores de medición, proceso de aplicación de personas

SUBPROCESO	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Diseño de cargos	% de actividades de inducción para cada empleado.	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de actividades realizadas en la inducción del nuevo empleado. Nro. actividades planificadas para la inducción de cada empleado.
Evaluación de desempeño	% de evaluación de cada empleado.	<ul style="list-style-type: none"> Nro de evaluaciones realizadas a cada empleado. Nro de evaluaciones programadas para cada empleado. Nro. de horas de capacitación
	% productividad de mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> Producción Horas-hombre trabajadas
	% de ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> Horas-hombre ausentes Horas-hombre trabajadas

Fuente: Plan de aplicación de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

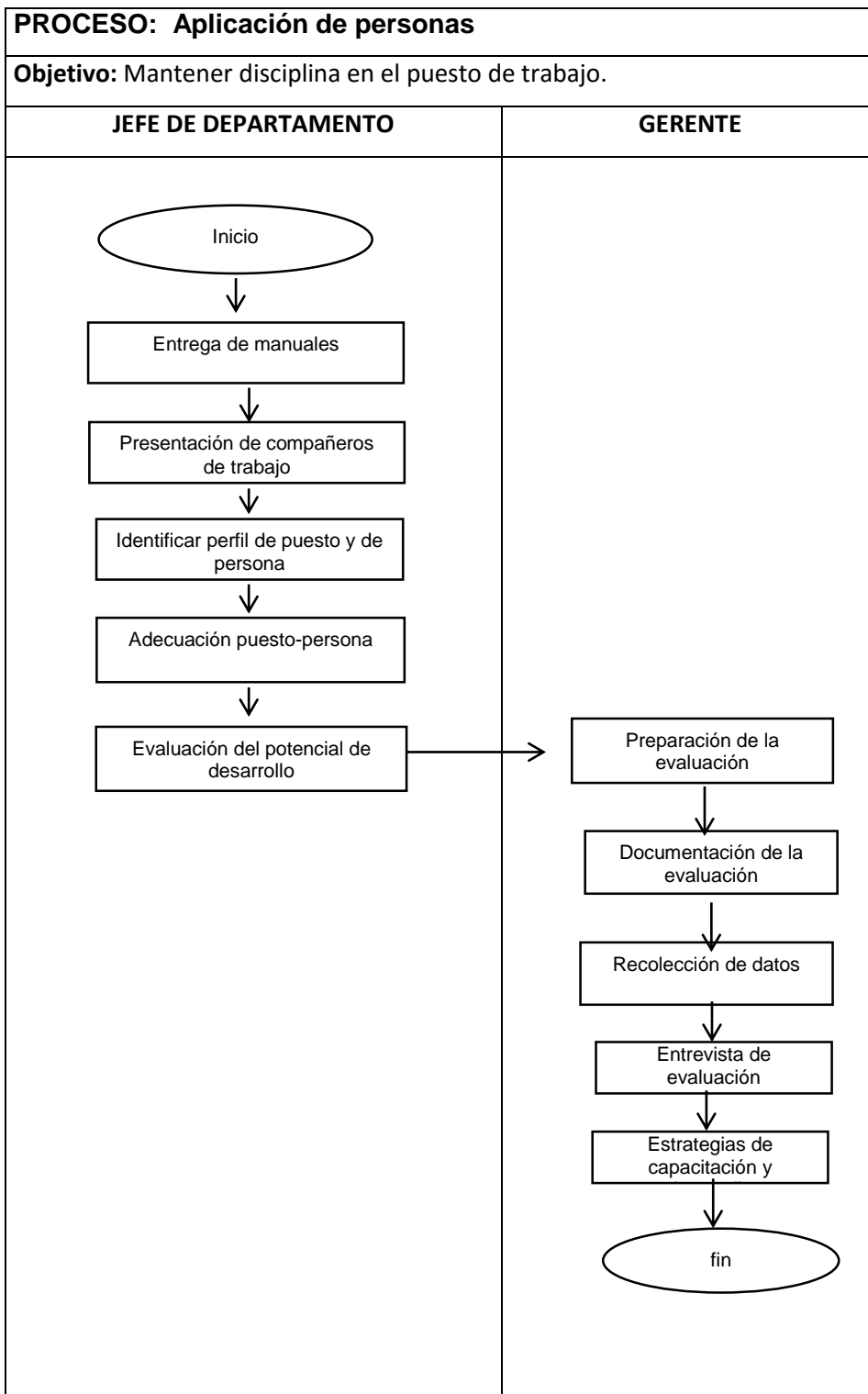


Figura 34: Flujograma del proceso aplicación de personas

Fuente: Tabla 30

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

5.1.4.4. Proceso de compensación de personas

Tabla 32: Descripción de actividades del proceso compensación de personas

PROCESO	Compensación de personas	
ENTRADA	Descripción de puestos	
SALIDA	Asignación de salario	
N°.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Descripción de puestos	Gerente
2	Valoración y clasificación de puestos	Gerente
3	Comparación con el mercado	Gerente
4	Diseño de una política retributiva	Consejo de Administración
5	Valores y escalas de salarios	Consejo de Administración
6	Rango para cada puesto	Consejo de Administración
7	Asignación de salario de acuerdo a la escala y al rango de cada puesto.	Consejo de Administración

Fuente: Plan de compensación de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Indicadores de medición

Tabla 33: Indicadores de medición, proceso de compensación de personas

SUBPROCESO	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Remuneración	% Costo del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de remuneración total • Valor total de remuneración empleados
Beneficios y servicios	% beneficios entre compensación	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de beneficios • Gastos de compensación

Fuente: Plan de compensación de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

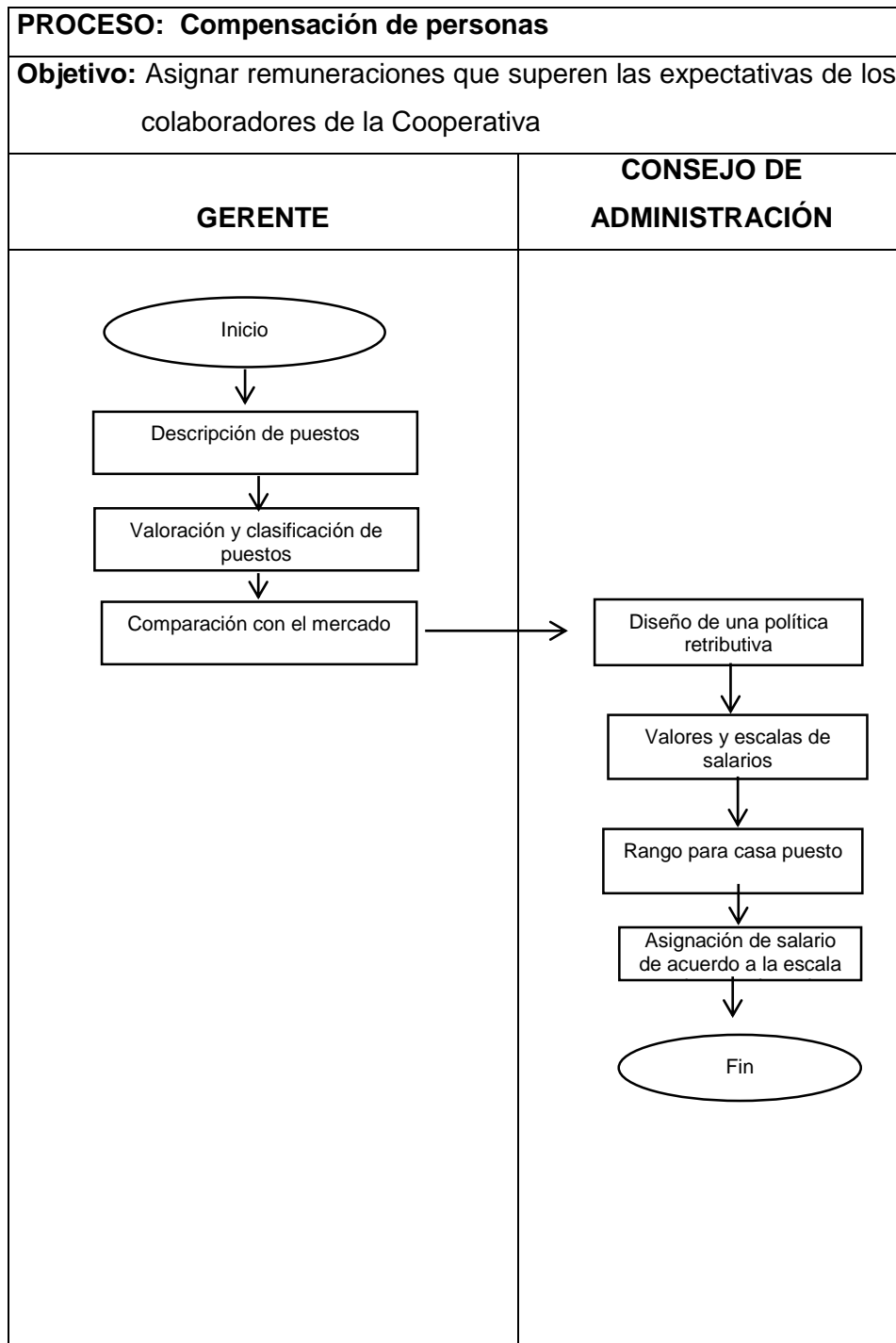


Figura 35: Flujograma del proceso compensación de personas

Fuente: Tabla 32

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

5.1.4.5. Proceso de desarrollo de personas.

Tabla 34: Descripción de actividades del proceso desarrollo de personas

PROCESO	Desarrollo de personas	
ENTRADA	Necesidades de entrenamiento	
SALIDA	Personal entrenado	
N°.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Identificación de necesidades	Jefe de Departamento
2	Diseño del plan de acción	Jefe de Departamento
3	Consecución del plan	Gerente
4	Ejecución del plan	Gerente
5	Evaluación	Gerente

Fuente: Plan de desarrollo de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Indicadores de medición

Indicadores de medición, proceso de desarrollo de personas

SUBPROCESO	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Entrenamiento	% De empleados capacitados	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de empleados capacitados Total de empleados
Programas de cambio	% de programas de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de programas de cambio planeados Nro. de programas de cambio ejecutados.
Comunicación	% comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de comunicaciones planificadas. Nro. de comunicaciones efectuadas.

Fuente: Plan de desarrollo de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

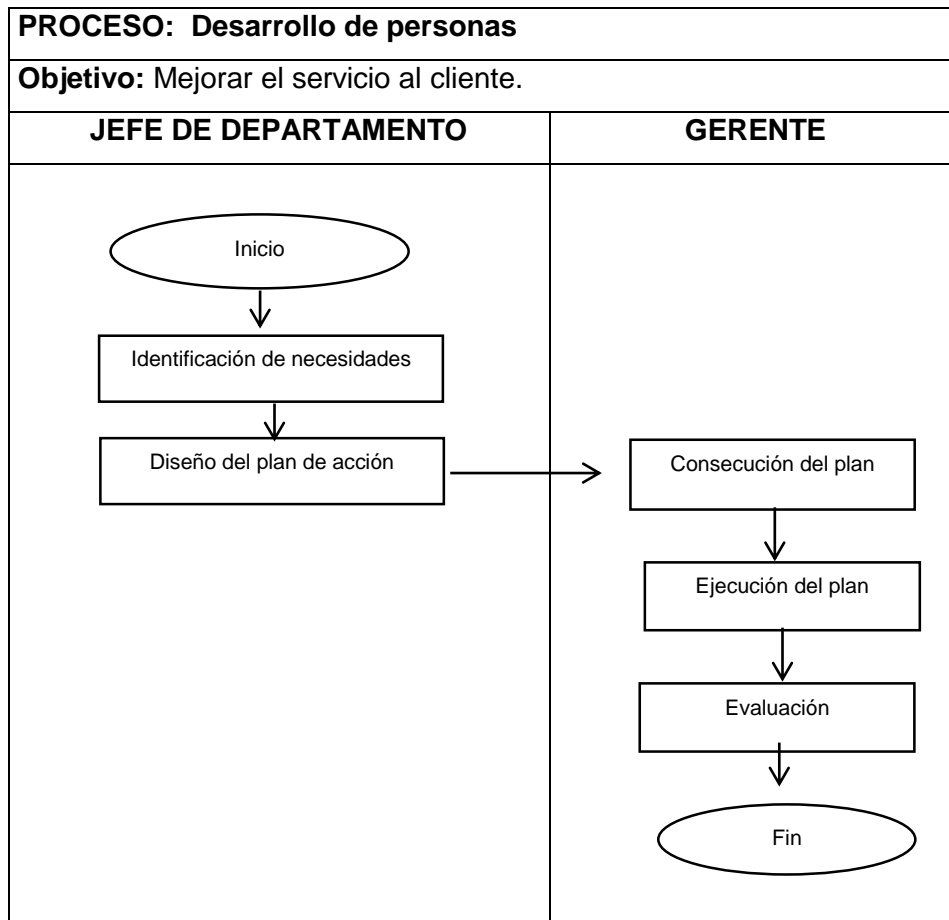


Figura 36: Flujograma del proceso desarrollo de personas

Fuente: Tabla 34

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

5.1.4.6. Proceso de Mantenimiento de personas.

Tabla 35: Descripción de actividades del proceso mantenimiento de personas

PROCESO	Mantenimiento de personas	
ENTRADA	Seguridad e higiene laboral	
SALIDA	Personal sin enfermedades profesionales	
N°.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Redactar manual de seguridad e higiene laboral	Gerente
2	Supervisar que todos los empleados tengan el equipo de trabajo necesario.	Jefe de Departamento
3	Supervisar que las instalaciones tengan un mantenimiento adecuado.	Gerente
4	Mantener instalaciones en perfectas condiciones	Servicios Generales
5	Revisar que las áreas de riesgo tengan métodos de precaución y señalética reglamentaria.	Gerente
6	Aprobar y socializar el reglamento interno de seguridad.	Asamblea General

Fuente: Plan de mantenimiento de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Indicadores de medición

Tabla 36: Indicadores de medición, proceso de mantenimiento de personas

SUBPROCESO	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Higiene, seguridad y calidad de vida	% de accidentes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de accidentes del trabajo Nro. de personas trabajando.
Relaciones con los sindicatos	% de densidad sindical	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de empleados sindicados Nro. total de empleados asalariados.

Fuente: Plan de mantenimiento de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

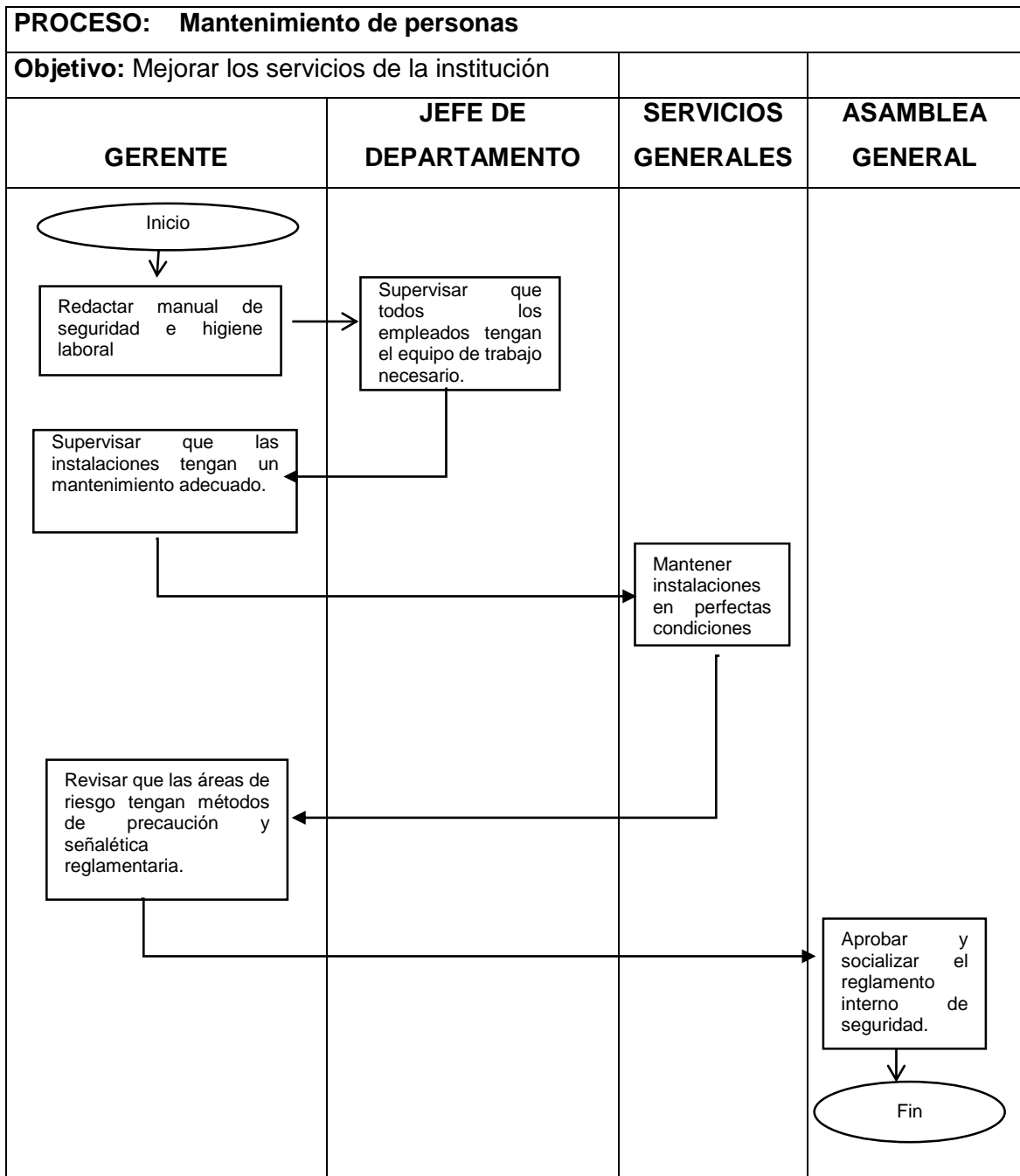


Figura 37: Flujograma del proceso mantenimiento de personas

Fuente: Tabla 35

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

5.1.4.7. Proceso de monitoreo de personas.

Tabla 37: Descripción de actividades del proceso monitoreo de personas

PROCESO	Monitoreo de personas	
ENTRADA	Base de datos	
SALIDA	Sistema de información	
N°.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Registro de personal	Gerente
2	Registro de cargos	Jefe de Departamento
3	Registro de empleados	Gerente
4	Registro de remuneración	Gerente
5	Registro de beneficios	Gerente
6	Registro de entrenamiento	Gerente
7	Registro de salud	Gerente

Fuente: Plan de monitoreo de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

Indicadores de medición

Tabla 38: Indicadores de medición, proceso de monitoreo de personas

SUBPROCESO	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Bases de datos	% talento humano registrado	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de personal registrado Nro. de personal que labora en la empresa.
Sistema de información gerencial	% de fuente de datos	<ul style="list-style-type: none"> Nro. de bases de datos Nro. de bases de datos requeridas por la empresa.

Fuente: Plan de monitoreo de personas

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

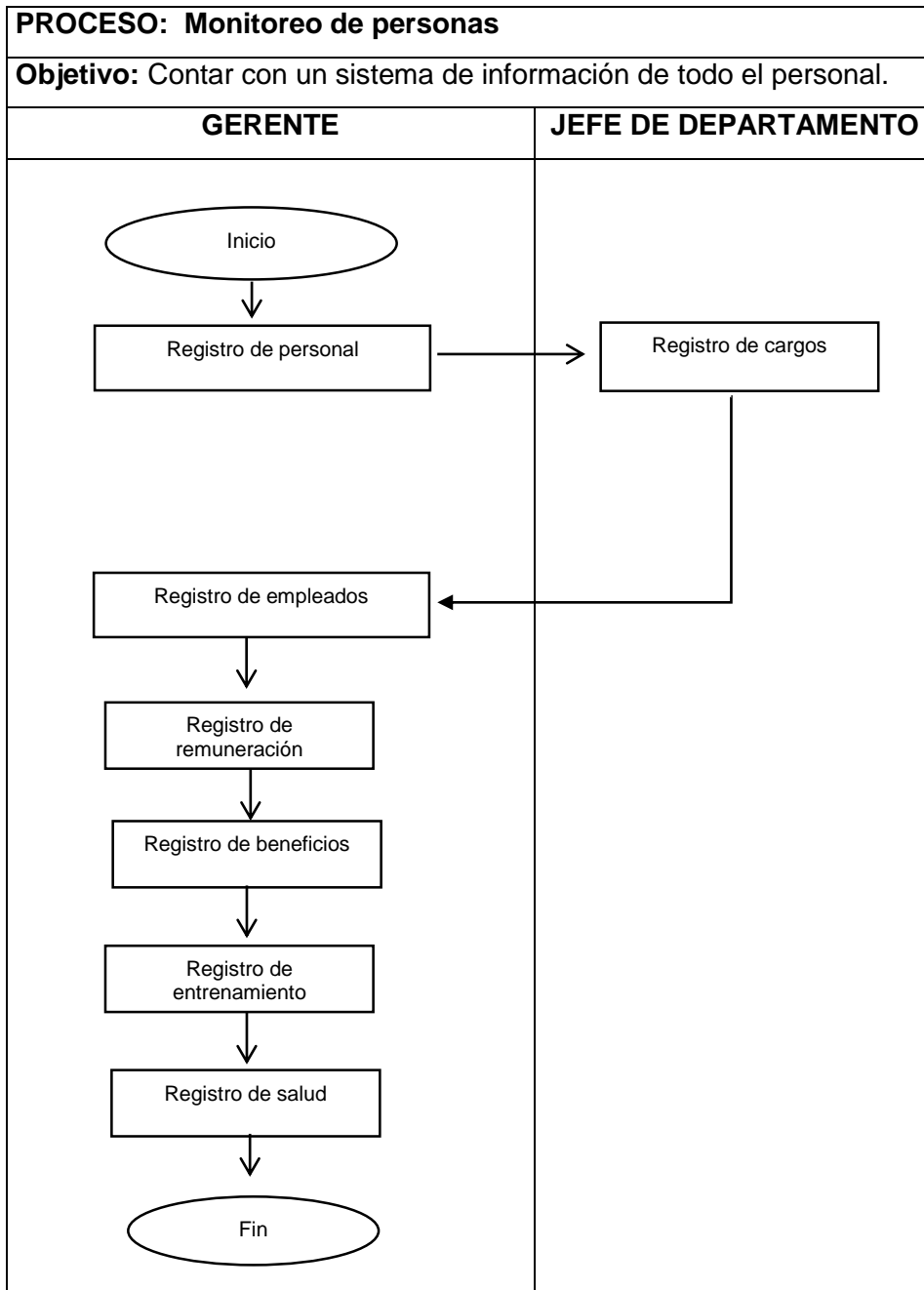


Figura 38: Flujograma del proceso monitoreo de personas

Fuente: Tabla 37

Elaboración: López Lapo, Majeny Ximena

CONCLUSIONES

Una vez culminada la presente investigación a continuación, se presentan las conclusiones a las que se llegó:

- Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja, lleva a cabo procesos de gestión del talento humano, empíricos, es decir, se realizan sus actividades de forma tradicional porque así ha existido la acostumbre de hacerlo. No existe Jefe o Administrador de Talento Humano que coordine las actividades de desarrollo de los colaboradores. La Cooperativa no cuenta con un Plan de Incentivos, solamente cancelándose monetariamente como retribución lo que la ley determina. Además, existen profesionales en áreas principales de la cooperativa que no cuentan con un título profesional de acuerdo al cargo que desempeñan.
- Los planes de procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del talento humano propuestos, están diseñado de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa para su mejor comprensión y adaptación, con el fin de mejorar los procesos de gestión del personal de la Cooperativa. El plan de los procesos para la gestión del talento humano, se encuentra basado en reconocidos autores que exponen la secuencia que se debería seguir para una buena gestión del talento humano.
- La propuesta de Modelo de Gestión para la Cooperativa, está enfocada a llevar la gestión de talento humano por procesos, de tal manera que se pueda seguir la secuencia que éstos en cada etapa del plan. Se propone un modelo de gestión que permita mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa, ya que al seguir los procesos no se discrimina a nadie, pues todos deberán involucrarse en la secuencia establecida.

RECOMENDACIONES

A continuación, se realizan algunas recomendaciones, que de ser acogidas, se contribuiría, de alguna manera, al desarrollo de la gestión del talento humano, en organizaciones tan importantes como la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”:

- Que la Gerente de la Cooperativa mejore la situación actual de la empresa, diseñando y aplicando indicadores de evaluación de desempeño y resultados proyectados, para que de esta manera se puedan medir los esfuerzos tanto personales como organizacionales.
- Que la Asamblea General de socios analice la posibilidad de contratar un Jefe de Recursos Humanos para que pueda poner en práctica el modelo de gestión de personal en la Cooperativa.
- Que los socios de la Cooperativa, pongan en práctica las actividades secuenciales que se plantean en el Plan de Procesos para contar con talento humano de acuerdo al puesto requerido.
- Que la Junta General de Socios, socialice el Modelo de Gestión por Procesos de Talento Humano propuesto y autorice su implementación para mejorar los procesos en esta área e impulsar su adaptación a la Cooperativa.
- Que la gerente de la Cooperativa y al Consejo de Administración, analicen el Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto, lo acoplen a la Cooperativa y lo pongan en práctica.
- Que la Comisión de Educación, vele por que sea política de la Cooperativa destinar recursos para la capacitación en beneficio del crecimiento personal y profesional de los colaboradores y para mejorar el desempeño de los mismos en beneficio de toda la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores.
- Caldera, R. (2004). *Planeación estratégica de recursos humanos*. Managua: eumed.net.
- Campos, M. (2009). *Métodos y técnicas de la investigación académica*. Costa Rica: Editorial de la U.
- Carrasco, J. (2008). *Gestión de procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Castillo, F. (2016). Importancia de la gestión de talento humano. *Revista de Capital Humano*, 8-11.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw-Hil.
- Condezo, M., Espinoza, A., & Fuertes, S. (2011). *Método científico y sus etapas*. Lima: Limusa.
- Cooperativa de ahorro y crédito 27 de abril. (2014). *Memoria por los 16 años de la Cooperativa de ahorro y crédito 27 de abril*. Loja: Loja.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. México: Universidad Nacional del Carmen.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Ernest, & Young. (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Flores, R. (2011). *Administración de capital humano*. México: Universidad de Tlahuelipan.
- García, M. (2009). Los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y gestión*, 164 -198.
- González, M., & Olivares, S. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Cecsca.
- Harper, L. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de negocios.
- Hellriegel, J. S. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: CENGAGE Learning.
- Liderazgo y mercadeo.com. (10 de Octubre de 2015). www.liderazgo y mercadeo.com.
Obtenido de www.liderazgo y mercadeo.com: <http://www.liderazgo y mercadeo.com>
- Maristany, J. (2001). *Administración de recursos humanos*. Argentina: Prentice Hall.

- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. (24 de Julio de 2015). www.desarrollosocial.gob.ec. Obtenido de www.desarrollosocial.gob.ec: http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf
- Ministerio del trabajo. (30 de Diciembre de 2015). www.trabajo.gob.ec. Obtenido de www.trabajo.gob.ec: <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-emite-acuerdo-que-norma-el-pago-de-decimos/>
- Mondy, W. (2012). *Capital humano*. México: Pearson.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Münch, L. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, Áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Peaeson.
- Nassir, S. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. Chile: Pearson.
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente*. Madrid: Esic.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rojas, J. (2003). *Gestión por procesos y atención al usuario*. La Paz: eumed.net.
- Romero, M. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Loja: UTPL.
- Schvartzman, V. (2014). *El modelo de gestión por competencias*. Buenos Aires: Co-cooperar.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Spiegel, M. (1982). *Teoría y problemas de estadística*. Madrid: McGraw-Hill.
- SRI. (24 de Julio de 2015). sri.gob.ec. Obtenido de sri.gob.ec: <https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-datos2.jspa>
- Tapia, C., & Eslava, E. (1999). *Getión del talento humano*. Lima: Postmaster.
- UTPL. (23 de Marzo de 2016). *Bolsa de empleo UTPL*. Obtenido de utpl.edu.ec/bolsaempleo: http://gdr1.utpl.edu.ec/bolsaempleo/index.php?option=com_jobs&task=show_config/
- Villanueva, L. (2009). *Gestión de recursos humanos*. Lima: MINSA-BID.
- Werther, W. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1

Guía de la entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa

1. ¿Se entregan manuales de funciones a los colaboradores que ingresan a trabajar en esta Cooperativa?

2. ¿En qué áreas se brinda capacitación al personal de la Cooperativa?

3. ¿Cada que tiempo se capacita al personal de la Cooperativa?

4. Luego de la capacitación, ¿ve usted mejoras en el desempeño de sus colaboradores?

5. ¿Qué servicios o beneficios se ofrecen a los colaboradores de esta Cooperativa?

6. ¿Existe una base de datos del personal que labora en esta Cooperativa?

7. ¿Las estaciones de trabajo son acopladas a cada colaborador de la Cooperativa?

8. ¿Cuáles son los objetivos generales de la Cooperativa?

9. ¿Se da en la Cooperativa libertad para que los trabajadores se asocien?

Si () No ()

10. ¿Qué actividades realiza la Cooperativa para garantizar la seguridad y salud ocupacional de sus colaboradores?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2

Cuestionario de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA PARA PERSONAL DE LA COOPERATIVA “27 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE LOJA

Estimado colaborador, me dirijo hacia usted con la finalidad de solicitarle de la manera más comedida me ayude brindando información sobre el trabajo que desempeña en esta empresa. Dicha información me permitirá redactar el informe final de la tesis de fin de titulación que me encuentro desarrollando para el grado de la Maestría en Gestión Empresarial. Desde ya antelo mis agradecimientos por la información brindada.

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en esta empresa?

2. ¿Cuántos años lleva laborando en esta cooperativa?

3. ¿Cuál es su título profesional?

4. ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?

5. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?

6. ¿Quién es su supervisor inmediato?

7. ¿Quiénes son sus subordinados?

8. ¿Por cuál de los siguientes procesos de reclutamiento, ocupó usted este puesto?
 - ✓ () Ascenso
 - ✓ () Recomendación de una persona que trabajaba ya aquí.
 - ✓ () La institución donde estudiaba la recomendó
 - ✓ () Se enteró a través de medios de comunicación sobre el empleo y postuló
 - ✓ () Postulo a través de una agencia de empleo
 - ✓ () Usted se acercó a solicitar empleo en la cooperativa
 - ✓ () Otra, ¿cuál?

9. ¿Cuáles de los siguientes procesos se llevaron a cabo al momento de su selección para ocupar este puesto?

- ✓ () Solicitud de empleo
- ✓ () Entrevistas de selección
- ✓ () Pruebas de conocimiento
- ✓ () Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad
- ✓ () Encuesta socio económica
- ✓ () Exámenes médicos
- ✓ () Otra, ¿cuál?

10. ¿Cuándo usted ingreso a laborar en esta Cooperativa, se le dio por escrito las funciones que tenía que cumplir?

Sí () No ()

11. ¿La empresa ha realizado alguna vez la evaluación de desempeño en su puesto de trabajo?

Sí () No ()

a. De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿cuál de los siguientes métodos utilizó para evaluar su desempeño?:

- ✓ () Mediante escalas gráficas
- ✓ () Mediante elección forzada
- ✓ () Mediante investigación de campo
- ✓ () Mediante incidentes críticos
- ✓ () Método de registro de acontecimientos notables
- ✓ () Lista de verificación
- ✓ () Autoevaluación
- ✓ () Administración participativa
- ✓ () Evaluaciones psicológicas
- ✓ () Otra, ¿cuál?:

12. ¿Qué tipo de beneficios recibe usted de esta empresa?

13. ¿Existen planes de desarrollo para el personal que labora en esta cooperativa?:

() Sí, cuáles: _____

() No

14. ¿Se llevan a cabo procesos de entrenamiento para su puesto de trabajo?

() Sí, cuáles: _____

() No

15. ¿Existe botón de pánico para posibles emergencias?

Sí () No ()

16. ¿Existen alarmas de seguridad instaladas en las inmediaciones de la Cooperativa?

Sí () No ()

17. ¿Existen extintores para controlar conatos de incendio?

Sí () No ()

De ser positiva su respuesta. ¿Sabe usted cómo funcionan estos extintores?

Sí () No ()

18. ¿Se siente a gusto trabajando en esta cooperativa?

Sí () No ()

19. Si se presentara otra oportunidad de trabajo. ¿Por cuál de las siguientes razones renunciaría Usted a su actual trabajo?:

- a) () Mejor sueldo
- b) () Oportunidades de desarrollo profesional
- c) () Puesto de trabajo superior al que tiene ahora
- d) () Menos trabajo
- e) () Menor presión
- f) () Otra, ¿cuál?:

20. ¿Cuáles de sus objetivos personales coinciden con los objetivos generales de la cooperativa?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 3

Formulario para determinar el proceso de gestión de talento humano en la Cooperativa.

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
Admisión de personas	Reclutamiento	
	Selección	
Aplicación de personas	Diseño de cargos	
	Evaluación de desempeño	
Compensación de personas	Remuneraciones	
	Beneficios y servicios	
Desarrollo de personas	Entrenamiento	
	Programas de cambio	
	Comunicación	
Mantenimiento de personas	Disciplina	
	Higiene, seguridad y calidad de vida	
Monitoreo de personas	Base de datos	
	Sistema de información gerencial	

Anexo 4

Salarios mínimos sectoriales en el Ecuador en 2017

Salarios Mínimos Sectoriales 2017



ANEXO 1: ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL COMISIÓN SECTORIAL No. 18 "SERVICIOS FINANCIEROS"

- RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:**
- 1.- ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA, MONETARIA REALIZADA POR: BANCOS PRIVADOS, COOPERATIVAS, MUTUALISTAS, SOCIEDADES FINANCIERAS
 - 2.- COMPAÑÍAS DE SEGUROS
 - 3.- CASAS DE CAMBIO
 - 4.- OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS: FIDUCIARIAS, BOLSAS DE VALORES Y MERCADOS FINANCIEROS

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017
AUDITOR GENERAL	A1		1811749900001	381,94
GERENTE DE RIESGOS	A1		1811749900002	381,94
GERENTE DE SUCURSALES	A1		1811749900003	381,94
GERENTE DEL ÁREA LEGAL	A1		1811749900027	381,94
GERENTE DE CONTABILIDAD	A1	SECTOR FINANCIERO	1811749900006	381,94
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	A1	SECTOR FINANCIERO	1810000000001	381,94
AGENTE O GERENTE DE AGENCIA	B1		1811749900004	381,57
GERENTE / JEFE DE SEGURIDAD FINANCIERA	B1	INCLUYE: FRAUDES ELECTRÓNICOS, FRAUDES INTERNOS, SEGURIDAD FÍSICA, CONTINGENCIAS DE SEGURIDAD, SUPERVISIÓN DEL ÁREA	1810000000002	381,57
ANALISTA DE RIESGOS	B2		1811749900005	381,05
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA CORPORATIVA	B2		1811749900007	381,05
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA DE PERSONAS	B2		1811749900008	381,05
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA EMPRESARIAL	B2		1811749900009	381,05
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA PYMES	B2		1811749900010	381,05
JEFE ADMINISTRATIVO	B2		1811749900011	381,05
JEFE DE ARCHIVO	B2		1811749900012	381,05
JEFE DE CAJEROS/CANALES	B2		1811749900013	381,05
JEFE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN	B2		1811749900014	381,05
JEFE DE CAMBIOS	B2		1811749900015	381,05
JEFE DE CARTERA	B2		1811749900016	381,05
JEFE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	B2		1811749900017	381,05
JEFE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	B2		1811749900018	381,05
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR / SWIFT	B2		1811749900019	381,05
JEFE DE CRÉDITO	B2		1811749900020	381,05
JEFE DE CUENTAS CORRIENTES	B2		1811749900021	381,05



Salarios Mínimos Sectoriales 2017

JEFE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	B2		1811749900022	381,05
JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	B2		1811749900023	381,05
JEFE DE REVISORIA Y CONTROL	B2		1811749900025	381,05
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	B2		1811749900026	381,05
ANALISTA DE TECNOLOGÍAS	C1	SECTOR FINANCIERO	1811749900028	380,00
CAJERO FINANCIERO	C2		1811749900031	379,47
OPERADOR DE TECNOLOGÍAS	C2	SECTOR FINANCIERO	1811749900033	379,47
ASISTENTE DE CARTERA	C3		1811749900034	378,95
ASISTENTE DE CRÉDITO	C3		1811749900035	378,95
ASISTENTE DE AUDITORIA	D2		1811749900039	377,90
ASISTENTE DE CAJA	D2		1811749900040	377,90
ASISTENTE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN	D2		1811749900041	377,90
ASISTENTE DE CAMBIOS	D2		1811749900042	377,90
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	D2		1811749900043	377,90
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	D2		1811749900044	377,90
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	D2		1811749900046	377,90
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO JURÍDICO	D2		1811749900047	377,90
ASISTENTE DE OPERACIONES	D2	SECTOR FINANCIERO	1811749900049	377,90
ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	D2		1811749900050	377,90
ASISTENTE DE PROCESAMIENTO DE DATOS	D2	SECTOR FINANCIERO	1811749900051	377,90
ASISTENTE DE REVISORIA Y CONTROL	D2		1811749900052	377,90
ASISTENTE DE RIESGOS	D2		1811749900053	377,90
EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	D2		1811749900056	377,90
RECAUDADOR COBRADOR	D2		1811749900057	377,90
ASISTENTE DE CONTABILIDAD FINANCIERO	D2	SECTOR FINANCIERO	1811749900045	377,90
ASISTENTE DE ARCHIVO	E1	SECTOR FINANCIERO	1811749900058	377,38
DIGITADOR DE COMPENSACIÓN	E1	SECTOR FINANCIERO	1811749900060	377,38

