



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PACÍFICO, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017.

AUTOR:

KLEBER WILFRIDO LEMA NARANJO

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Kleber Wilfrido Lema Naranjo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco
DIRECTOR DE TRIBUNAL

Ing. José Fernando López Aguirre
MIEMBRO DE TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Kleber Wilfrido Lema Naranjo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de febrero de 2018.

KLEBER WILFRIDO LEMA NARANJO

C.C. 060560856-1

DEDICATORIA

El presente trabajo le dedico a Dios todo poderoso por haberme brindado la oportunidad de vivir día a día, además de ser una guía fundamental en todas las decisiones que he podido tomar en todo el ámbito de la vida cotidiana, y por fortalecer mi corazón y mi mente siendo el quien me ha permitido escoger el camino correcto.

A mis padres Miguel Lema y Carmen Naranjo quienes me brindaron el apoyo incondicional durante toda esta etapa de mi vida y además por haberme inculcado con valores las cuales me permitieron ser mejor en todo momento.

A mi esposa por brindarme infinito amor y apoyo la cual me fortaleció cada día a ser mejor y también a toda mi familia quienes apoyaron infinitamente en todo ámbito social y económico para poder culminar mis estudios académicos.

KLEBER LEMA NARANJO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme el privilegio para formarme académicamente, por estar siempre a mi lado y por guiarme por el camino del bien en todo momento de mi vida cotidiana, y también por darme la sabiduría para culminar con mi formación académica.

Agradezco de todo corazón y de manera sincera a mis padres y esposa quienes han sido una fuente de apoyo incondicional y base fundamental apoyándome en los momentos más críticos de mi vida, a mis compañeros de clase y a los docentes quienes impartieron sus conocimientos día a día para con ello ser un profesional de bien y con muchos éxitos.

A mis tutores, quienes con su paciencia y conocimiento me brindaron la asesoría y orientación en todo el proceso del trabajo de titulación y como no a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) por abrirme las puertas para mi formación académica y profesional.

KLEBER LEMA NARANJO

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de ilustraciones	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1 Administración.....	11
2.2.2 Importancia de la administración.....	11
2.2.3 Características de la administración	12
2.2.4 Proceso administrativo.....	13
2.2.5 Sistema de gestión	14
2.2.6 Sistema de gestión de Talento Humano.....	14
2.2.7 Proceso del sistema de gestión de talento humano	15
2.2.8 Talento Humano.	16

2.2.9	Administración del Talento Humano.....	17
2.2.10	Gestión del Talento Humano	18
2.2.11	Planificación del Talento Humano	19
2.2.12	Políticas de Recursos Humanos	19
2.2.13	Subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos.....	24
2.2.13.1	Reclutamiento, Selección e Inducción.	24
2.2.14	Evaluación del desempeño.....	32
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL -COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	35
2.3.1	Título primero cooperativas de ahorro y crédito definición.	36
2.4	IDEA A DEFENDER	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		38
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	38
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
3.4.1	Métodos de investigación	40
3.4.2	Técnicas de investigación	40
3.4.3	Instrumentos de investigación	41
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	42
3.5.1	Hallazgos de las encuestas aplicados a los colaboradores.	72
3.5.2	Hallazgos de las encuestas aplicados a los socios de la cooperativa.	73
3.5.3	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	73
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		74
4.1	TEMA	74
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	75
4.3	RESEÑA HISTÓRICA.....	76
4.3.1	Conformación jurídica	76
4.3.2	Filosofía institucional	77
4.4	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	81
4.5	MANUAL DE FUNCIONES	84
4.6	POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO	96
4.6.1	Reglamento interno de trabajo de la cooperativa de ahorro y crédito “PACÍFICO”	96

4.7	PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	106
4.7.1	Sistema de reclutamiento, selección y contratación del talento humano.....	108
4.8	PROCESOS DE INDUCCIÓN	109
4.8.1	Sistema de Inducción del Talento Humano	109
4.8.2	Objetivos de la Inducción del Talento Humano	109
4.8.3	Políticas para la Inducción del Talento Humano	110
4.8.4	Ejecución del Programa de Inducción	111
4.9	PROCESO DE CAPACITACIÓN	113
4.9.1	Plan de capacitación.....	114
4.9.2	Objetivos de la capacitación.	114
4.9.3	Descripción del programa de capacitación.	115
4.10	PROCESO DE EVALUACIÓN.....	119
4.10.1	Plan de evaluación	121
4.10.2	Descripción del programa.....	122
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES.....	127
	BIBLIOGRAFÍA	128
	ANEXOS	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Atención del recepcionista.....	42
Tabla 2: Reclutamiento.....	43
Tabla 3: Proceso de selección del personal	44
Tabla 4: Entrevistado en el proceso de selección	45
Tabla 5: Información dada en el proceso de selección	46
Tabla 6: Lugar donde realiza su trabajo.....	47
Tabla 7: Tiempo de trabajo en la cooperativa.....	48
Tabla 8: Evaluaciones al desempeño	49
Tabla 9: Salario acorde al trabajo	50
Tabla 10: Beneficio que recibe mensualmente	51
Tabla 11: Compensación por buen desempeño	52
Tabla 12: Capacitaciones en la Cooperativa.....	53
Tabla 13: Califica las capacitaciones.....	54
Tabla 14: Satisfactorio el recibir un certificado.....	55
Tabla 15: Apoyo a los compañeros.....	56
Tabla 16: Sugerencias a los directivos.....	57
Tabla 17: Clima Laboral	58
Tabla 18: Programa de salud ocupacional y seguridad.....	59
Tabla 19: Código de ética	60
Tabla 20: Información periódica, oportuna y confiable.....	61
Tabla 21: Opinión del servicio.....	62
Tabla 22: Personal Calificado.....	63
Tabla 23: Calificación al tiempo de atención	64
Tabla 24: Instalaciones de la cooperativa adecuadas.....	65
Tabla 25: Tiempo que lleva utilizando los productos y servicios.....	66
Tabla 26: Productos y servicios financieros	67
Tabla 27: Seguridad de la cooperativa.....	68
Tabla 28: Atención en ventanilla	69
Tabla 29: Información de atención al cliente.....	70
Tabla 30: Satisfacción del producto.....	71
Tabla 31: Gerente General.....	84

Tabla 32: Asesor Jurídico	85
Tabla 33. Jefe de Negocios	85
Tabla 34: Asistente de Atención al cliente	86
Tabla 35: Asesor de crédito	87
Tabla 36: Asesor de inversiones	88
Tabla 37: Jefe de Sistemas.....	88
Tabla 38: Jefe de cajas	89
Tabla 39: Cajero.....	89
Tabla 40: Recaudador	90
Tabla 41: Jefe administrativo.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Atención del recepcionista	42
Gráfico 2: Reclutamiento.....	43
Gráfico 3: Proceso de selección del personal	44
Gráfico 4: Entrevistado en el proceso de selección	45
Gráfico 5: Información dada en el proceso de selección	46
Gráfico 6: Lugar donde realiza su trabajo	47
Gráfico 7: Tiempo de trabajo en la cooperativa	48
Gráfico 8: Evaluaciones al desempeño.....	49
Gráfico 9: Salario acorde al trabajo	50
Gráfico 10: Beneficio que recibe mensualmente	51
Gráfico 11: Compensación por buen desempeño	52
Gráfico 12: Capacitaciones en la Cooperativa.....	53
Gráfico 13: Califica las capacitaciones.....	54
Gráfico 14: Satisfactorio el recibir un certificado	55
Gráfico 15: Apoyo de los compañeros	56
Gráfico 16: Sugerencias a los directivos.....	57
Gráfico 17: Clima Laboral	58
Gráfico 18: Programa de salud ocupacional y seguridad	59
Gráfico 19: Código de ética.....	60
Gráfico 20: Información periódica, oportuna y confiable	61
Gráfico 21: Opinión del servicio	62

Gráfico 22: Personal Calificado.....	63
Gráfico 23: Calificación al tiempo de atención	64
Gráfico 24: Instalaciones de la cooperativa adecuadas.....	65
Gráfico 25: Cuanto tiempo lleva utilizando los productos y servicios	66
Gráfico 26: Productos y servicios financieros	67
Gráfico 27: Seguridad de la cooperativa.....	68
Gráfico 28: Atención en ventanilla	69
Gráfico 29: Información de atención al cliente	70
Gráfico 30: Satisfacción del producto	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de administración del talento humano	15
Ilustración 2: Políticas de recursos humanos	21
Ilustración 3: Pasos para la selección del personal	27
Ilustración 4: Contenido de la propuesta	75
Ilustración 5: Productos y servicios financieros	79
Ilustración 6: Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.	82
Ilustración 7: Estructura Orgánica propuesta.....	83
Ilustración 8: Reclutamiento, Selección y Contratación.....	106
Ilustración 9: Flujo grama del Proceso de Inducción	111
Ilustración 10: Flujograma del proceso de capacitación.....	113
Ilustración 11: Flujograma del proceso de evaluación de 360 grados	120

RESUMEN

El presente proyecto de investigación sistema de gestión del talento humano, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo tiene como finalidad dotar de procesos, manuales y reglamentos a la entidad. La metodología utilizada se basa en la realización de una entrevista al gerente general y las encuestas aplicadas a todos los colaboradores y socios de la institución financiera lo cual permitió conocer la situación actual de la misma. Se determinó la necesidad de estrategias técnicas que contribuyan a mejorar el servicio de atención a todos los socios y clientes de la institución, además de procesos que ayuden a una buena contratación del personal, no están sujetos a las leyes que rigen la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La propuesta presenta un Sistema de Gestión para el Talento Humano acompañado de todos los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, prestaciones laborales, seguridad y salud, la cual será una guía fundamental, ya que permitirá la selección y contratación de personas idóneas dando como resultados el buen desempeño laboral dentro de la institución. Se recomienda que la Cooperativa de Ahorro y Crédito implemente el presente proyecto, con el fin de contar con colaboradores con capacidades específicas para desempeñar adecuadamente los puestos de trabajo existentes, a la vez mantener un buen clima laboral, obtener mejores utilidades y rentabilidad para la Cooperativa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN> <PROCESOS> <TALENTO HUMANO> <POLÍTICAS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>.

Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research project human talent management system to the Cooperativa de Ahorro y Credito Pacifico Ltda. of the Riobamba Town, Chimborazo Province has as aimed bestow of processes, guides, and standards to the institution. The methodology used based on a management interview and surveys to all employees and partners of the financial institution, let to know the actual situation of it. It determined the need for technical strategies that contribute to improving the service support to the partners and customers of the institution, besides, the process that helps a good recruitment of staff they are not subjected to the laws regulated by Superintendencia de Economia Popular y Solidaria. The proposal presents a human talent management system accompanied all process recruitment, selection, induction, training, performance assessment, labor benefits, health, and safety, which will be a fundamental guide as it will allow the selection and contracting appropriate persons giving as results a good job performance into the institution. t recommends that the Cooperativa de Ahorro y Credito Pacifico Ltda. implement the present project in order to have collaborators with specific capabilities to perform properly their jobs at the same time keep a good working environment, getting better profits and profitability to the Cooperative.

Key Words: Economic and Administrative Sciences – Management System - Process -
– Human Talent – Politics - Riobamba (Town).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Instituciones u Organizaciones financieras han desarrollado un papel importante en el desarrollo de la economía del país, creando vínculos de confianza y solidaridad entre diferentes grupos sociales y las numerosas entidades como bancos y cooperativas. Dentro de ello el desempeño del talento humano juega un papel muy preponderante en las captaciones de clientes, no obstante, existen ciertas falencias a nivel de gestión interna que dan como resultados el éxito o fracaso de cualquier institución financiera.

Bajo esta sugerencia, el compromiso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda. se enfoca en la adecuada relación y satisfacción del cliente interno y externo, enfatizando la importancia de la gestión de talento humano y la necesidad de una formación conveniente.

El desarrollo de cualquier institución se logra con personas ubicadas adecuadamente en los puestos de trabajo con habilidades y destrezas suficientes que les permita desempeñar sus funciones para hacerse frente a los problemas que acarea cada puesto de trabajo en un mundo cambiante, solo allí hablaremos del desarrollo de la institución, el cumplimiento de sus objetivos planteados para el corto, mediano y largo plazo.

A través de esto y como resultado del análisis de la situación actual, se identificó la necesidad de proponer un sistema de gestión del talento humano que permita al personal la integración con la Cooperativa mediante el logro de las metas y el desempeño laboral, para lo cual esta investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

En el **CAPÍTULO I** se presenta la problemática actual de donde se deriva la formulación, justificación, y los objetivos presentados para el nuevo sistema de gestión.

En el **CAPÍTULO II** se despliega el Marco Teórico, en el que menciona los Antecedentes de la Investigación, Fundamentación Teórica, Definición de Términos Básicos y La Idea a Defender.

En el **CAPÍTULO III** se aprecia el Marco Metodológico, Modalidad de la investigación, Tipos de investigación, Población y Muestra, Métodos Técnicas e Instrumentos de recolección de datos y la verificación de la idea a defender.

En el **CAPÍTULO IV**, se desarrolla el Marco Propositivo de esta investigación la cual será una guía fundamental para la Cooperativa de Ahorro y Crédito y para otras organizaciones que lo encuentren pertinente y adecuado.

Finalmente se manifiestan las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación, la bibliografía empleada como fuente de consulta y los anexos que sustentan la investigación realizada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano es una actividad que permanentemente evoluciona usando diferentes herramientas y formas de utilizar, acorde con el desarrollo mismo de la teoría administrativa y el enfoque que las organizaciones empresariales les dan a tales teorías.

La Gestión del Talento Humano lo que busca es aumentar la motivación, y fomentar la participación para generar cambios en la institución, alcanzando la satisfacción personal y compromiso con la institución, también permite el desarrollo y la práctica de normas, creando un clima de confianza, amistad y solidaridad logrando las metas propuestas y las habilidades individuales de cada persona.

En un mundo globalizado, en donde la competitividad, en el que se desarrollan las empresas debido al cambio tecnológico, surge la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, la globalización provocó que las distancias se acortaran, que los procesos se simplifiquen de tal manera que se optimicen los recursos y se cumpla con las metas y objetivos organizacionales.

Siguiendo este contexto en la cooperativa de ahorro y crédito Pacífico, la administración de los recursos humanos no es la adecuada, ya que no cuenta con un profesional calificado para acoger personal idóneo mediante técnicas y estrategias de gestión del talento humano, así que el reclutamiento y selección del personal no es el adecuado mostrando las falencias en un personal administrativo que demuestra insuficiente experiencia para realizar dicho proceso de reclutamiento, al personal que cumpla con este perfil para ocupar y desempeñarse en el tipo de puesto ofertado, la falta de capacitación al personal, el deficiente servicio al grupo vulnerable atendido por la falta de conocimiento y aplicación de las normas de atención; el mismo que no permite brindar un servicio ágil y oportuno, la inexistencia del personal calificado, ha permitido obtener resultados de una gestión no satisfactoria y por ende administrativa en la institución;

Y hacen que se pongan en riesgo los objetivos a cumplirse de dicha institución; por lo que perjudica también a los grupos vulnerables que se benefician en la institución crediticia de la ciudad de Riobamba.

Con estos criterios y observaciones, nace la propuesta de Diseñar un Sistema de Gestión de Talento Humano para fortalecer el desempeño laboral del talento humano que presta servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, donde la máxima autoridad podrá dar una solución y aplicar las estrategias gerenciales para mejorar el desempeño laboral, fortaleciendo la gestión administrativa, por todos estos motivos el diseño del presente trabajo de investigación se proyecta a crear y poner en prácticas sugerencias que ayudarán a mejorar la atención al cliente y el desempeño óptimo con calidad y calidez cumpliendo con la misión, visión y objetivos de la cooperativa a favor del cliente. Tanto interno como externo.

La falta de gestión en el talento humano ha tenido efecto en la parte administrativa y financiera de la empresa puesto que los empleados y autoridades no cuenta con la formación profesional y experiencia en el manejo de una entidad que presta servicios financieros, esto ha tenido repercusiones en la eficiencia, eficacia y economía de la entidad y en los últimos tiempos ha sido sujeta a varias intervenciones por parte de la ley y organismos regulatorios. Poniendo en peligro interés de la colectividad que confía en la entidad, de ahí nace el compromiso de las autoridades de mejorar la actual situación de la entidad y es necesaria una gestión del talento humano como raíz del surgimiento de la Cooperativa.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la incidencia de un sistema de gestión del talento humano, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, para incrementar su nivel competitivo por medio del desempeño laboral?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, oficinas de la matriz en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo en el periodo 2017, en el ámbito del desempeño laboral para hacer más competitiva a la entidad financiera.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El objetivo es proporcionar un Sistema de Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, con el propósito de lograr un mejor desempeño laboral y así promover la eficiencia y eficacia de esta institución financiera.

Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, es importante para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las persona, sino a administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que son sus habilidades y destrezas las que en su momento marca pautas de éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias.

La Gestión del Talento Humano busca el éxito financiero y social de la Cooperativa y como antesala de esto explicaríamos que el cumplimiento de este objetivo es el resultado de un cooperativismo cien por ciento efectivo gracias a la preocupación de los directivos administrativos por permitir desarrollar en la institución un Sistema de Gestión del Talento Humano enmarcadas en el respeto a los reglamentos y procedimientos administrativos de esta institución.

La presente investigación se justifica porque no cuenta con el personal idóneo y a la vez existe una inadecuada gestión del talento humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico de la ciudad de Riobamba, los beneficiarios de la investigación son los colaboradores como parte fundamental de la cooperativa y sus socios que podrán palpar cambios positivos en el entorno institucional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión del talento humano, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 2017, para el incremento de su nivel competitivo por medio del desempeño laboral.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico haciendo uso de toda referencia existente sobre la Gestión de Talento Humano y las respectivas leyes y normativas vigentes relacionadas, a fin de que la información que se genere sea suficiente y competente.
- Diagnosticar la situación actual en cuanto a nivel de desempeño laboral, determinando la satisfacción en la prestación del servicio, para obtener una perspectiva general de la situación en la Institución financiera.
- Elaborar un Sistema de Gestión de Talento Humano que ayude a establecer estrategias para la identificación, reclutamiento y selección de los mejores talentos existentes en el entorno, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para entender el marco general de esta investigación se estudiaron algunos antecedentes en el tema a conocer que los sistemas de gestión de talento humano han sido uno de los principales retos de las empresas para encontrar al personal idóneo, por lo que se han realizado varios estudios a través de la historia como los siguientes artículos científicos:

Tema:

Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales para la Asociación Juvenil Emprendedora de Pastaza para el período 2012 – 2014.

Autor:

Yamasque Espinoza, Merci Elizabeth

Benavides Domínguez, Luis Adriano

Fecha de publicación:

27 de septiembre de 2013

Resumen:

El presente diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias Laborales, de titulación consta de cuatro capítulos que detallan el proceso de selección de un nuevo talento humano basado en las competencias laborales para la integración al entorno laboral.

Se presenta distintos organigramas, un análisis del micro y macro entorno, de la realización de este análisis se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), que la organización presenta, se resalta también un breve análisis de los puestos y competencias que el talento humano posee en la actualidad.

Para la Implementación de la Gestión basada en Competencias, se propone un organigrama estructural de acuerdo a los requerimientos actuales de la organización, en donde se identifica diferentes áreas indispensables para la ejecución de actividades, se elabora elementos que contribuyen directamente para la elaboración del perfil de puestos, las mismas que exige competencias y EVALUACIONES constantes. Se presentan también los instrumentos y métodos de evaluación para la selección, inducción de personal, finalmente se presente los diferentes formatos para realizar una adecuada selección de personal.

Título:

Formulación de un Modelo Participativo para el mejoramiento de la Gestión del Talento Humano por competencias de la Empresa Gráficas Riobamba de la ciudad de Riobamba

Autoras:

Mendoza Basantes, Cecilia Cristina & Soria Ludisaca, Sandra Ivette

Fecha de publicación:

20 de diciembre del 2011

Resumen:

Se realizó la “Formulación de un Modelo Participativo para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano por competencias de la Empresa Graficas Riobamba de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo” con la finalidad de que la forma de Gestión sea participativa y democrática.

Utilizando fuentes primarias y secundarias como: La observación de campo, la entrevista, encuestas, la observación directa para verificar lo expresado por el personal y fuentes bibliográficas que permita hacer un estudio más detallado y amplio.

Del resultado de la investigación se propone un modelo participativo, enfocado en herramientas de gestión: para el fortalecimiento de la Cultura y Clima organizacional, Empowerment, Administración de Valores, Toma de Decisión Participativa, Trabajo en Equipo, los Ocho Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Sistema Organizacional mediante un proceso administrativo participativo.

Con las herramientas de gestión planteadas se logrará que el Talento Humano se identifique, se sientan orgullosos, con un compromiso y lealtad a la empresa Graficas Riobamba, a su vez lograr un ambiente familiar y de confianza, en donde se permitirá al colaborador desarrollar sus habilidades y destrezas en las diferentes actividades.

Se recomienda que la investigación realizada se ponga en práctica por parte de la Gerencia conjuntamente con sus colaboradores lo cual permitirá que la organización sea más efectiva y consiga el desarrollo empresarial.

Título:

Diseño de un Modelo de Gestión del talento humano para la Compañía Galán y Miño Express Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

Autora:

Calderón Armijos, Denisse Fernanda

Fecha de publicación:

19 de julio de 2016

Resumen:

El presente trabajo de investigación es una propuesta y un diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Galán y Miño Express Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, optimizando el Recurso Humano y elevando los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad y educación en el personal. Se pretende diagnosticar las deficiencias y debilidades que dificultan el desempeño del personal y la administración al personal mediante cuestionarios. En la propuesta se muestran aspectos fundamentales relacionados con el procedimiento adecuado de la Administración de Talento Humano como procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar y supervisar a las personas, así como también la elaboración de manuales para cada procedimiento que contiene objetivo, alcance, procedimientos, responsables, documentación y diagramas de flujo permitiendo ser una guía práctica que ayudará a elevar el desempeño laboral de la parte administrativa así como la parte operativa de la compañía. La aplicación de este modelo de gestión del

talento humano constituirá una herramienta de suma importancia que direccionará a la gerencia, jefes departamentales y supervisores permitiéndoles tomar las mejores decisiones e involucrando a todos quienes hacen la compañía para alcanzar las metas y objetivos de manera conjunta y planificada, brindando un servicio de calidad a los clientes y proveedores por lo que se recomienda su aplicación inmediata.

Se han revisado trabajos similares presentados por diversos autores, por lo que se pudo demostrar que se ha realizado efectivamente, sin ser un acto experimental.

2.1.1 Antecedentes Históricos

Reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico Ltda.”

Un grupo de 15 Jóvenes indígenas visionarios de la provincia de Tungurahua y Chimborazo, deciden crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, con el propósito de promover el ahorro y proporcionar fuentes de financiamiento para todos sus miembros con miras de contribuir al desarrollo económico y social de la provincia y el país, que ha sido vulnerable desde la conquista española.

La cooperativa de ahorro crédito, visión mirachina con la noción de Guillermo Agualsaca la primera idea discutida en la asamblea general en el año 2009. En el transcurso del mismo año se reúne el mismo grupo de personas viendo la necesidad y con el propósito de dar inicio el primer paso de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que apoye al desarrollo de la colectividad y de la provincia, a fin de fortalecerse sustentándose en el principio de unión y de solidaridad.

La idea de conformar la cooperativa fue de Juan Isaías Mungabusi. Después de cuatro reuniones forma un pre cooperativa el 25 de marzo del 2010 con el propósito de brindar servicios financieros con tasas de interés cooperativas en vista de que se necesita un nombre para la cooperativa, se solicita a los presentes manifiesten alternativas de cómo ha de llamarse la naciente cooperativa, existiendo la moción del señor Ángel Pacari, de que esta lleva el nombre de cooperativa de ahorro y crédito Pacífico, noción que es apoyado por todos los presentes por lo que queda establecida que la Pre cooperativa se denomina COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PACIFICO LTDA.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

La administración se refiere a hacer cosas, a la realización de objetivos definidos. La ciencia de la administración es, por tanto, el sistema de conocimientos con el cual los hombres pueden entender, predecir efectos e influir resultados en cualquier situación en que haya personas trabajando conjuntamente en forma organizada para un propósito común”. (Sánchez, 2001, pág. 116)

Es considerado el padre de la administración científica y su aporte fue hacer que el trabajo tuviera una organización científica. Se preocupó por analizar la organización de este al identificar las responsabilidades dadas tanto a nivel de los empleados como en los directivos. La idea es central de su planeamiento fue lograr la idea del hombre idóneo para cada una de las funciones de la organización, para lo cual se proporcionaría el equipo adecuado. (Larráuri, 2015, pág. 18)

2.2.2 Importancia de la administración

Según Reyes (2004), la administración, es importante por los siguientes aspectos:

1. La administración se da dondequiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que este organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una

mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.

5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico – social, depende por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formadas por ella tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizás uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de la administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, bases esencial de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser como el punto de partida de ese desarrollo. (págs. 26-29)

2.2.3 Características de la administración

Según Reyes (2004), establece las siguientes características:

1. Su universalidad: El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da en el Estado, ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas estas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. Su especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico en sus funciones.
3. Su unidad temporal: Aunque se distingan etapas y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando todos los elementos administrativos. Así al hacer los planes no por eso deja de mandar, de controlar, de organizar.

4. Su unidad jerárquica. - Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración. (págs. 26-29)

2.2.4 Proceso administrativo

Las siguientes etapas de proceso administrativo son:

- **Planeación**

En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los Gerentes planean por tres razones:

Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social)

Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.

Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

- **Organización**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

- **Dirección**

Una vez que la Gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización.

La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.

No puede haber dirección si no concluido la planeación y la organización; también son elementos cruciales de estas funciones.

- **Control**

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas es el control.

Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

Establecer las normas de desempeño-.

Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.

Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas. (Vargas, 2009)

2.2.5 Sistema de gestión

“Un sistema de gestión es una herramienta que te permitirá optimizar recursos, reducir costes y mejorar la productividad en tu empresa. Este instrumento de gestión te reportará datos en tiempo real que permitirán tomar decisiones para corregir fallos y prevenir la aparición de gastos innecesarios”.

“Los sistemas de gestión están basados en normas internacionales que permiten controlar distintas facetas en una empresa, como la calidad de su producto o servicio, los impactos ambientales que pueda ocasionar, la seguridad y salud de los trabajadores, la responsabilidad social o la innovación” (Integra, 2017). Según las definiciones bases, se puede decir que un sistema es la relación de cosas, objetos, que al ser conectas entre ellas forman un todo; es decir para esta investigación aplicaremos un sistema con varias técnicas estrategias que nos ayuden a gestionar de manera adecuada el personal de la Cooperativa para tener un resultado eficiente y eficaz de administración de talento humano buscando mejorar el desempeño laboral.

2.2.6 Sistema de gestión de Talento Humano

Para Chiavenato (2011), la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la

tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (pág. 5)

2.2.7 Proceso del sistema de gestión de talento humano

Para Chiavenato (2011), los procesos que se deben desarrollar desde la gestión del talento humano son los siguientes:

Ilustración 1: Proceso de administración del talento humano



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: El Autor

- a. Admisión de personal. División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos)
- b. Aplicación de personas. División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño, Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de

las personas y evaluación del desempeño. (Estadísticos, analistas de cargos y salarios)

- c. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
- d. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
- e. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
- f. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina) (págs. 7-8)

2.2.8 Talento Humano.

En el concepto de talento humano se incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes, la creatividad y la cultura general. (Veras & Cuello, 2005, pág. 16)

2.2.9 Administración del Talento Humano

La administración del talento humano es el conjunto de políticas, normas, actividades y procedimientos que permite la selección, el reclutamiento, el entrenamiento, el bienestar y el crecimiento profesional y emocional, así como la disciplina de las personas que trabajan en una organización con asignación de actividades que permitan cumplir con los objetivos de la institución. (Malangon Londoño, Galan Morera , & Ponton Laverde , 2008, pág. 121)

Mientras que para Chiavenato (2011), “La administración de Recursos Humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organizaciones”. (pág. 96),

Se visiona que el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social; es decir que este es el umbral del estudio y la práctica de la administración del talento humano y que debe ser considerado muy sigilosamente en la Cooperativa.

Objetivos de la Administración de Talento Humano

Los objetivos del área de Recursos Humanos deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas -que en ella colaboran- lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Sin embargo, cuando se habla del área de RH hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrán la

organización y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar. (Chiavenato, 2011, pág. 104),

Importancia de la Administración del Talento humano

De acuerdo a Alles (2009) Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. La importancia radica en el prestigio, la personalidad, la formación, de las empresas u organizaciones, y todo esto se logra gracias a la administración y gestión del talento humano; en donde los beneficios o rendimientos obtenidos en la empresa serán los resultados producto del buen servicio por parte del gerente o administrador, sin dejar a un lado la participación talentosa, inteligente y a su vez la más importante como lo son los trabajadores de la empresa.

2.2.10 Gestión del Talento Humano

- **Sistema.-** Según Idalberto Chiavenato, un sistema puede definirse como "un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito.
- **Gestión.** - Es la acción de dirección mediante la cual se maneja, en forma integrada los recursos de una organización, procesos y decisiones en la búsqueda de alcanzar un objetivo.
- **Talento.** - Es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse.
- **Talento Humano.** – No es solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, salud y otros.
- **Gestión del Talento Humano.** - La GTH es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de

aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009, pág. 5)

2.2.11 Planificación del Talento Humano

Según Cuesta (2010), La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la GRH, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos.

La planificación de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de Gestión de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previniendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.

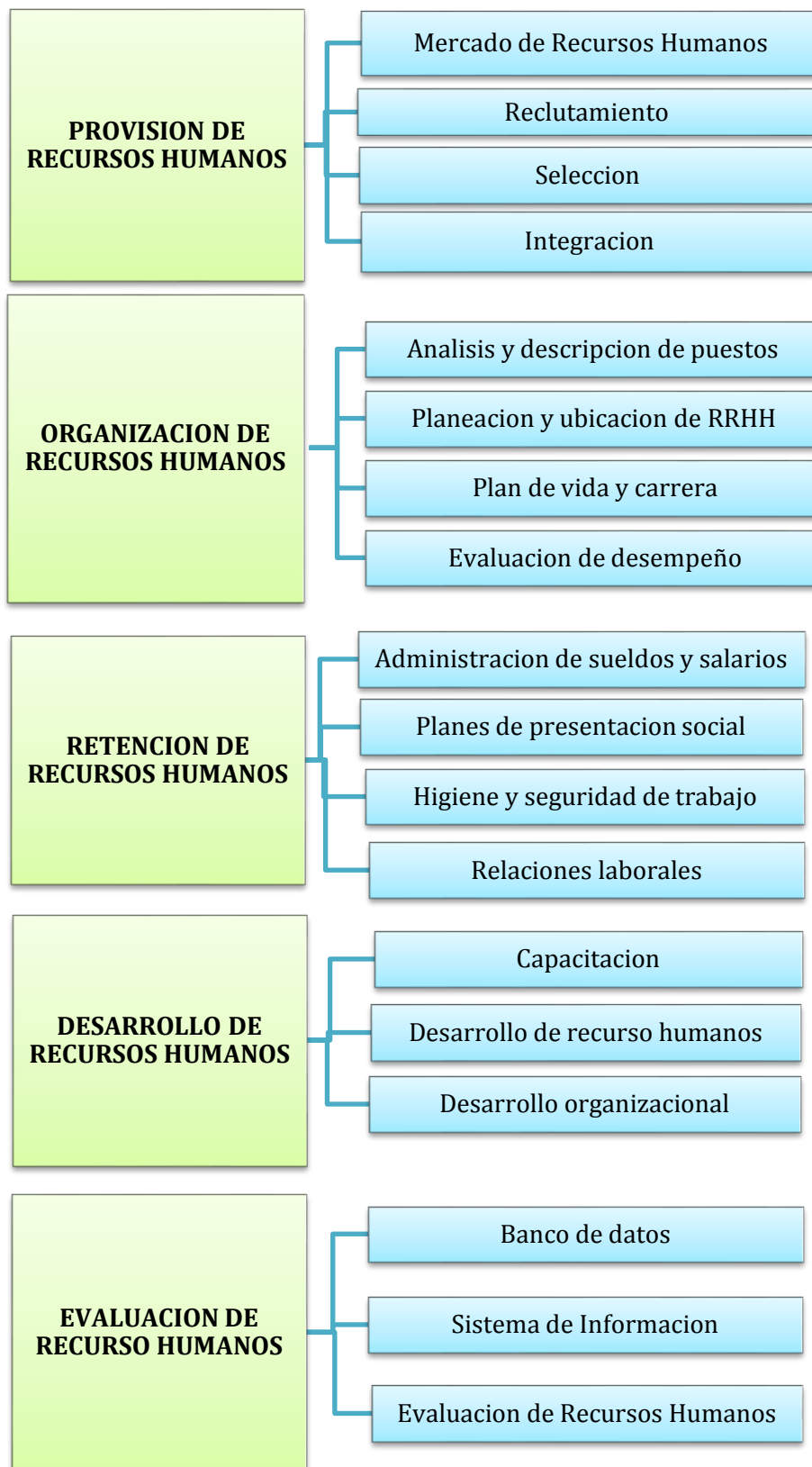
2.2.12 Políticas de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2011) las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acuden incesantemente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de Recursos Humanos más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

Ilustración 2: Políticas de recursos humanos



Fuente: (Chiavenato, 2011, págs. 102 - 104)

Elaborado por: El autor

1.- Políticas de integración :

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en que condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la administración, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos de la organización.

2.- Políticas de organización de recursos humanos

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colcoación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3.- Políticas de retención :

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.

e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo:

a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.

b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevados en la organización.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5.- Políticas de evaluación

a) Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización

b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.
(Chiavenato, 2011, págs. 102 - 106)

2.2.13 Subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos

2.2.13.1 Reclutamiento, Selección e Inducción.

a. Reclutamiento del Talento Humano.

Según Chiavenato (2009), El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer su proceso de selección, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

Encontramos dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento interno: El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencias con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carreras para el personal.

Reclutamiento externo: Se convoca a personas fuera de la organización mediante distintas fuentes para ocupar un cargo implicando un mayor tiempo y costo.

El reclutamiento externo se aplicaría a la empresa a través de las siguientes técnicas:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos (los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores, han de tener un currículum debidamente archivado).
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento, (Chiavenato, 2009, págs. 116-117).

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.

Las ventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- ❖ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- ❖ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- ❖ Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- ❖ Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
- ❖ No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- ❖ Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- ❖ Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Las desventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de las organizaciones.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- Mantiene t conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.

Las ventajas del reclutamiento externo son las siguientes:

- ❖ Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- ❖ Enriquece ala patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- ❖ Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- ❖ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- ❖ Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.

- ❖ Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Las desventajas del reclutamiento externo son las siguientes:

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- Es más costoso, oneroso, tardado, e inseguro que el reclutamiento interno. (Chiavenato, 2009, págs. 119-121).

b. Selección del Talento Humano

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que los necesitan, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar y enriquecer, (Chiavenato , 2009, pág. 137).

La selección del personal es el proceso de elegir entre varios posibles candidatos a la persona que va a ser contratada para un trabajo específico. Con la selección se pretende contratar a la persona idónea para el puesto a cubrir. Una vez definidos los puestos de trabajo se procede al reclutamiento y la selección de las personas más idóneas al puesto a cubrir.

El factor humano es primordial dentro de las instituciones para asegurar la consecución de los objetivos y una óptima calidad en las prestaciones; para ello se debe conocer y

planificar las necesidades, identificar el puesto y requisitos para el desempeño, publicar las vacantes para proceder a la selección y adjudicar el puesto de trabajo a la persona más idónea. La selección del personal puede hacerse centralizada, por departamento o por servicio. (Lamata, 1998, pág. 511).

Ilustración 3: Pasos para la selección del personal



Fuente: Alles Martha (2006)

Elaborado por: Autor

c) Inducción

Según Alles (2009) Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba")

La inducción permite al empleado insertarse de manera eficaz en su nuevo cargo. Para ello, se le deben presentar los elementos generales del funcionamiento de la entidad (plataforma estratégica, plataforma axiológica, plataforma deontológica, estructura organizacional, modelo de proceso) y los elementos específicos de su propio trabajo

(roles, responsabilidades, autoridad, mecanismos de comunicación). Cuando se introducen cambios en los elementos generales o específicos indicados, se debe programar la re-inducción de los empleados con la oportunidad suficiente para que asimilen las modificaciones realizadas. (Atehortua & Bustamante, 2008, pág. 159)

Según (Chiavenato, 2000) Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él, la inducción constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

El nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

En este sentido podemos definir que la inducción “Es un tipo de adiestramiento para que se adecua al individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquieren como trabajador”

Etapas de la Inducción

La inducción se caracteriza por poseer tres etapas principales, que son de suma importancia para la adaptación del trabajador con la empresa.

Primera Etapa: Presentación u Orientación

Se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de recursos humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la empresa, hacen un repaso de las políticas, procedimientos y sueldos de la organización. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda Etapa: Introducción al puesto

En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que conozcan. Aquí también se pueden dar las ayudas técnicas para realizar una buena introducción, como los llamados folletos de bienvenida o de empleados donde se consigna los parámetros del puesto o departamento.

Tercera Etapa: Seguimiento

Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectuó esta tercera etapa tan importante.

Definición del Diseño del cargo

Es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En fondo, el diseño del cargo representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Esto implica que los cargos no son estables, estáticos ni definidos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuo para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. (Chiavenato, 2000, pág. 292)

Diseño del cargo

- **Tarea:** es toda actividad individual y realizada por el ocupante del cargo. En general es la actividad asignada a los cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros).
- **Atribución:** Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- **Función:** Conjunto de tareas (cargo por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecute de modo repetitivo.
- **Cargo:** es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definitiva en una estructura organizativa, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre su puesto y de los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Para desempeñar sus actividades, las personas que ocupa un cargo deben tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y constituye en un conjunto de deberes que lo separen y lo distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. (Chiavenato, 2000, pág. 292).

Descripción y análisis del cargo

Descripción del cargo: Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). (Chiavenato, 2000, pág. 331)

Análisis del cargo: Una vez identificado el contenido del cargo, se analiza el cargo en relación con los aspectos intrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis del cargo pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y calificar los cargos, con el propósito de compararlos.

En general el análisis de cargo se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- 1.- Requisitos Intelectuales
- 2.- Requisitos físicos
- 3.-Reponsabilidades implícitas
- 4.- Condiciones de trabajo

Método de descripción y análisis de cargo

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. Analista de cargos puede ser un funcionario especializado en staff, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, como puede también ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utiliza en la descripción y análisis de cargo son:

Observación directa

Cuestionario

Entrevista directa

Métodos Mixtos (Chiavenato, 2000, pág. 333)

2.2.14 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un interés particular no está en el desempeño en general, sino específicamente, en el desempeño de un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, evaluación de la eficiencia en las funciones.

La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2011)

La evaluación del desempeño constituye el proceso por cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar. Cuando el desempeño inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. (Werther, 1991, pág. 185)

Objetivos de la evaluación del desempeño.

Para Chiavenato (2011); la evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y otros en contra. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar del desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposición o medida toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención de trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2000, págs. 365-366)

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL -COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Sector Cooperativo según LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

En su TÍTULO QUINTO DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR COOPERATIVO CAPÍTULO PRIMERO GENERALIDADES DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS.

Art.- 34.- Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

En su actividad y relaciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad.

LAS COOPERATIVAS

Art.- 35.- Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

Cooperativas mixtas Art. 36.- Son cooperativas mixtas las constituidas entre particulares y el Estado o gobiernos autónomos descentralizados, para la producción o explotación de bienes o la prestación de servicios públicos, mediante gestión y administración común o concesionada.

2.3.1 Título primero cooperativas de ahorro y crédito definición.

Art.- 88.- Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios. No obstante, la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios.

Sector cooperativo según LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

De las Organizaciones del Sector Cooperativo Art. 21.- Sector Cooperativo. - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

Segmentación de cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador según la LOEPS

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales.

El cooperativismo en el Ecuador nace de los aborígenes andino que practicaban un comportamiento genuino que les garantizaba obtener varios objetivos en común y esto fue trascendiendo a través del tiempo, de tal manera que esta peculiar forma de cooperación ayudo para la construcción de caminos, viviendas, acequias y demás obras

sociales. Las cooperativas que existen en nuestro país son 946 cooperativas financieras, a su vez están controladas por la SEPS.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) establece que las cooperativas de ahorro y crédito se ubican en segmentos, según su tamaño y participación en el sector cooperativo de ahorro y crédito. Las segmentaciones tienen el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendido a sus características particulares, de acuerdo con criterios tales como:

- Participación en el sector
- Volumen de operaciones que desarrollen
- Número de socios
- Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional
- Monto de activos
- Patrimonio, y
- Productos y servicios financieros

Con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el control en las cooperativas de ahorro y crédito, es segmentado de acuerdo a su tamaño. Esta institución dispone de autonomía administrativa y financiera, a nivel del aparato estatal y tiene la misma categoría institucional de otras, como la Superintendencia de Bancos y Seguros, formando parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Las 40 cooperativas de ahorro y crédito más grandes, que estaban bajo supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), pasaron a control y supervisión de la SEPS (Miño Grijalva, 2013).

2.4 IDEA A DEFENDER

Con el diseño de un sistema de gestión del talento humano, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda., del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 2017, se incrementará el nivel competitivo por medio del desempeño laboral.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad que se aplica en el presente trabajo de titulación es el enfoque mixto, el mismo se basa y se fundamenta en métodos cuantitativos y cualitativos.

Cuantitativa: Orientada al estudio de variables susceptibles de medición y el análisis estadístico, es decir se sitúa en un enfoque de características cuantitativas.

Cualitativa: Con enfoque opuesto al tradicional, pues el escenario y los individuos no se reducen a variables cuantificables; son considerados como un todo caracterizado por múltiples fenómenos y diversas categorías.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo y nivel de investigación que se utilizara para realizar la investigación será el descriptivo, y la investigación de campo ya que se va a especificar los requerimientos necesarios para poder efectuar el proyecto y ejecutarlo de forma que sea rentable la inversión.

Para Namakforoosh (2005), La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (pág. 91);

Según Elizondo (2002), la investigación de campo; en el presente trabajo investigativo, se realizará en el lugar de los hechos; es decir, en la empresa objeto de estudio, en donde se tendrá contacto directo con los individuos de los cuales se extraerá la información necesaria para el desarrollo del trabajo investigativo especialmente a través de encuestas y observación directa.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación se tomará en cuenta para el cálculo de la muestra el número de integrantes activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda. Matriz Riobamba, que son **19** personas y un total de **5.000** socios activos de la entidad financiera.

Para cual se ha tomado la formula estadística para valores finitos puesto que se conoce el número de población.

Formula:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde:

n= El tamaño de la muestra

N= Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

z= Nivel de confianza

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación

Desarrollo de la fórmula:

Datos:

p= 50% 0,50

q= 50% 0,50

e= 5% 0,05

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{5.000 * 1,96^2 * 0.50 * 0.50}{(5.000 - 1)0,05^2 + 1,96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{4.802}{12,4975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{4.802}{13,4579}$$

$$n = 358$$

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de investigación

Método deductivo

Según (Cegarra, 2012), este método lo empleamos tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. Cuando el problema está próximo al nivel observacional, el caso más simple, las hipótesis podemos clasificarlas como empíricas, mientras que, en los casos más complejos, las hipótesis son de tipo abstracto. (pág. 82)

Método inductivo

Según (Cegarra, 2012) , conjuntamente con el anterior es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Ello es como decir que la naturaleza se comporta siempre igual cuando se dan las mismas circunstancias, lo cual es como admitir que bajo las mismas condiciones experimentales se obtienen los mismos resultados, base de la repetitividad de las experiencias, lógicamente aceptado. (pág. 82)

3.4.2 Técnicas de investigación

Entrevista. – Se realizará a la empresa para de esta manera conocer la problemática y requerimientos más urgentes diagnosticados por las autoridades de la empresa y aquellos que lleven a cabo actividades que tengan que ver con la naturaleza de la institución.

Encuesta. - Esta técnica servirá para la recopilación de información relevante, a través de preguntas cerradas, realizadas a una muestra representativa de la población para conocer su opinión, preferencia, expectativas y aceptación de los productos financieros de la cooperativa.

Observación.- Sera aplicada en el proceso de investigación, la misma servirá para levantar la información que sea requerida para dicho proceso y obtener claramente los resultados.

3.4.3 Instrumentos de investigación

Para el proceso de recolección de datos se van utilizar los siguientes instrumentos:

- Como técnica la encuesta y como su instrumento el cuestionario.
- Como técnica la entrevista y como su instrumento el cuestionario.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

ENCUESTA DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA.

1. ¿Fue amable el recepcionista cuando llegó a las oficinas de la Cooperativa?

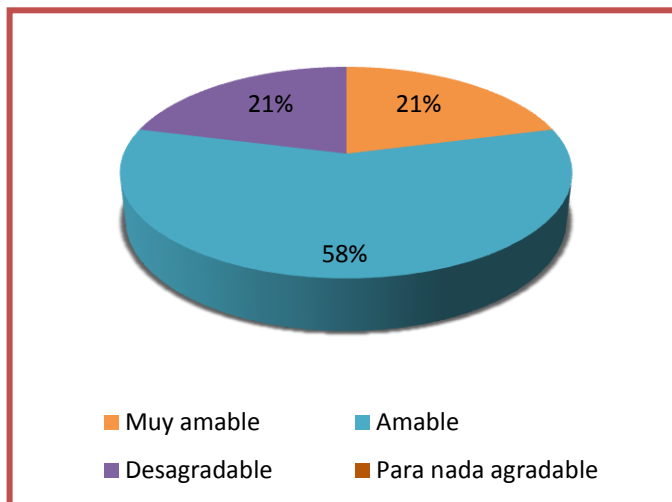
Tabla 1: Atención del recepcionista

	Frecuencia	Porcentaje
Muy amable	4	21%
Amable	11	58%
Desagradable	4	21%
Para nada agradable		0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 1: Atención del recepcionista



Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Kleber Lema.

Análisis.

Una vez aplicada la encuesta se pudo determinar que al llegar a la cooperativa el 58% de los empleados consideraron que fueron tratados de forma amable por el primer contacto, mientras que el 21% sintió un trato muy amable, en el mismo porcentaje sintió un trato desagradable.

2. ¿Al momento de ingresar a la Cooperativa le aplicaron algún tipo de reclutamiento?

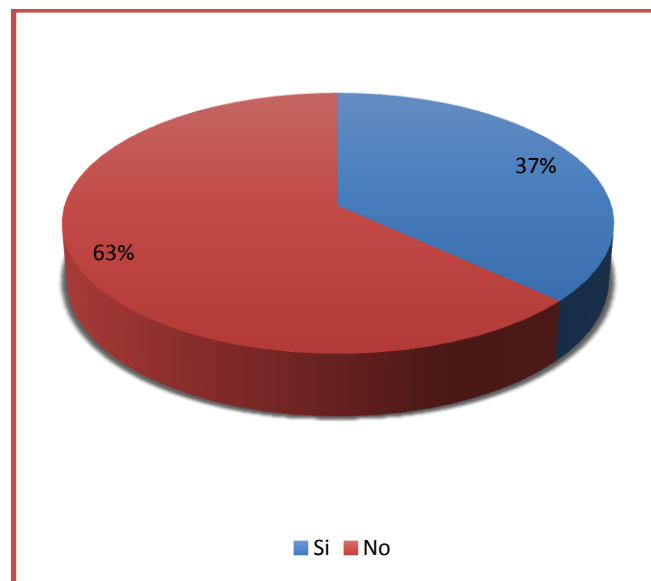
Tabla 2: Reclutamiento

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	37%
No	12	63%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 2: Reclutamiento



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 63% de los encuestados consideraron que a su ingreso a la cooperativa no existió un proceso de reclutamiento en la cual se evidencia que no existen procesos para el reclutamiento de los colaboradores, mientras que el 37% menciona que fueron sometidos a un proceso de reclutamiento.

3. ¿Fue sometido a un proceso de selección del personal?

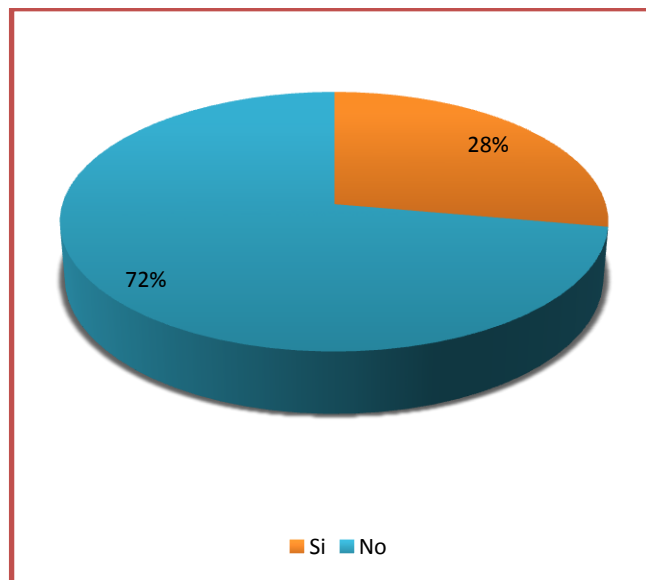
Tabla 3: Proceso de selección del personal

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	26%
No	13	68%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 3: Proceso de selección del personal



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 72% de los empleados no fueron sometidos a un proceso de selección para ingresar a laborar en la cooperativa, mientras que el 28% dice haber ingresado mediante un proceso de selección.

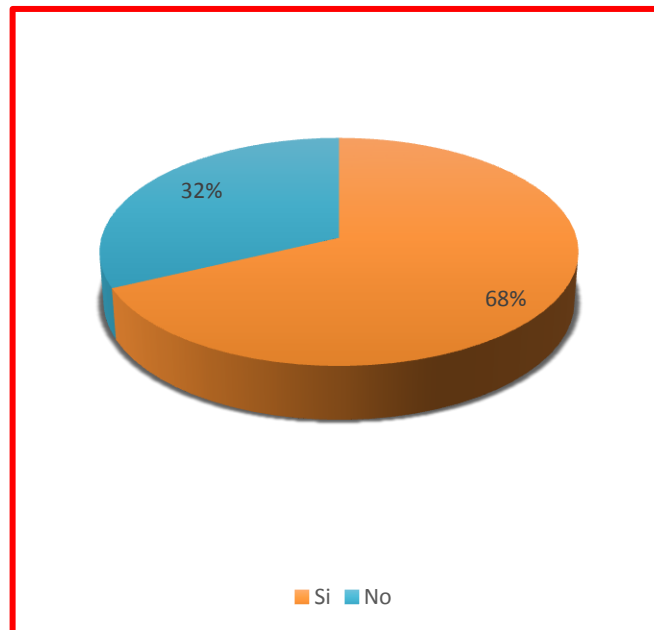
4. ¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?

Tabla 4: Entrevistado en el proceso de selección

	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	68%
No	6	32%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 4: Entrevistado en el proceso de selección



Fuente: Tabla 4
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Se interrogó a los empleados si fueron objeto de una entrevista previo a su ingreso, determinándose que el 68% de los encuestados dice que se realizó entrevistas en el proceso de selección de personal, mientras que el 32% manifiestan que no fueron entrevistados al momento de ingresar a la institución financiera.

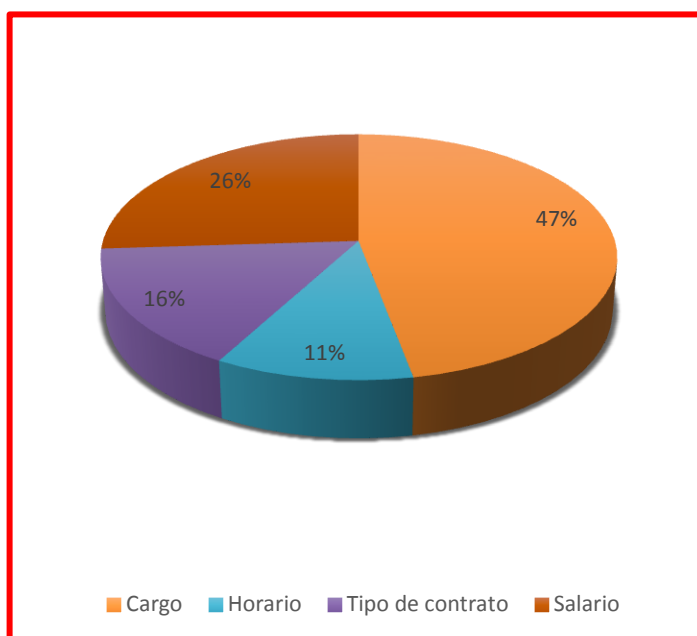
5. ¿Dentro de su proceso de selección fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos?

Tabla 5: Información dada en el proceso de selección

	Frecuencia	Porcentaje
Cargo	9	47%
Horario	2	11%
Tipo de contrato	3	16%
Salario	5	26%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 5: Información dada en el proceso de selección



Fuente: Tabla 5
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Al realizar las encuestas se preguntó qué fue lo que se le informó al personal al ingresar a la cooperativa y se pudo establecer que principalmente se le especificó cuál sería su cargo en un 47%, seguido del salario en un 26%, en menor porcentaje se fue el horario de trabajo y el tipo de contrato que se celebraría entre las partes.

6. ¿Indique el lugar donde realiza su trabajo?

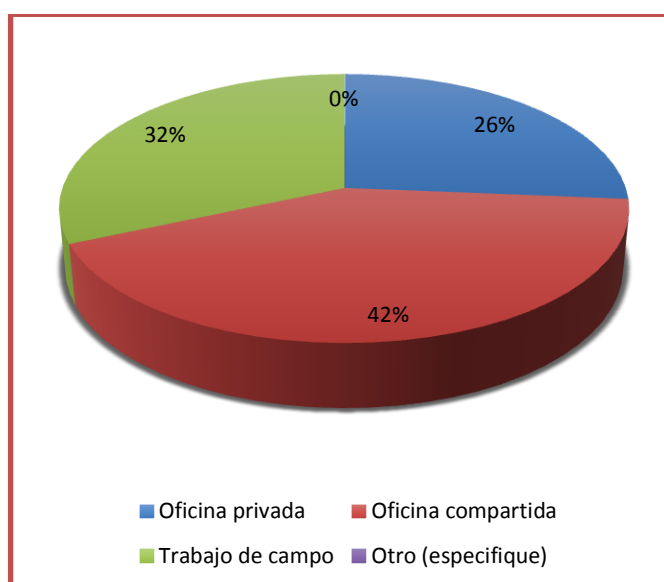
Tabla 6: Lugar donde realiza su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Oficina privada	5	26%
Oficina compartida	8	42%
Trabajo de campo	6	32%
Otro (especifique)	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 6: Lugar donde realiza su trabajo



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 42% de los empleados de la cooperativa indican que realizan sus labores en oficina compartida, seguido del 32% que efectúa sus actividades cotidianas en el campo, y el 26% restante labora en una oficina privada.

7. ¿Qué tiempo lleva trabajando para la cooperativa?

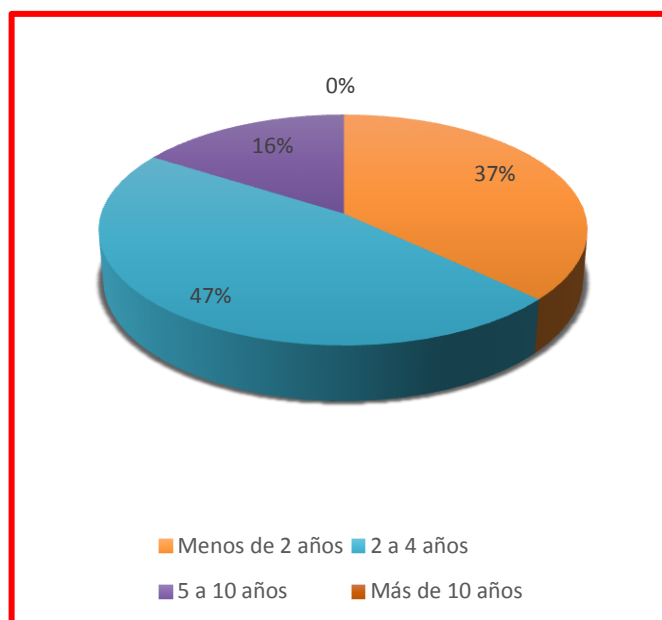
Tabla 7: Tiempo de trabajo en la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	7	37%
2 a 4 años	9	47%
5 a 10 años	3	16%
Más de 10 años	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 7: Tiempo de trabajo en la cooperativa



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Se interrogó a los empleados sobre el tiempo de trabajo en la cooperativa, estableciéndose que el 47% indica que laboran entre dos y cuatro años, seguido del 37% que labora menos de dos años, también se pudo establecer que tres personas han laborado entre cinco y diez años dando un porcentaje del 16%.

8. ¿La evaluación de desempeño dentro de la Cooperativa cada que tiempo le realizan?

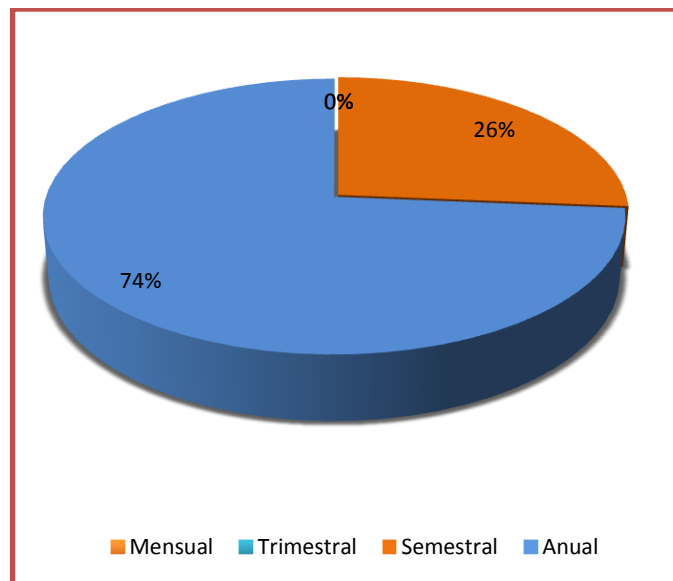
Tabla 8: Evaluaciones al desempeño

	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	5	26%
Anual	14	74%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 8: Evaluaciones al desempeño



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 74% de los encuestados consideran que se aplican evaluaciones al desempeño de forma anual, seguido del 26% que dice haber sido objeto de evaluaciones semestral mente.

9. Considera usted. ¿Qué el salario mensual que recibe es acorde con el trabajo que realiza?

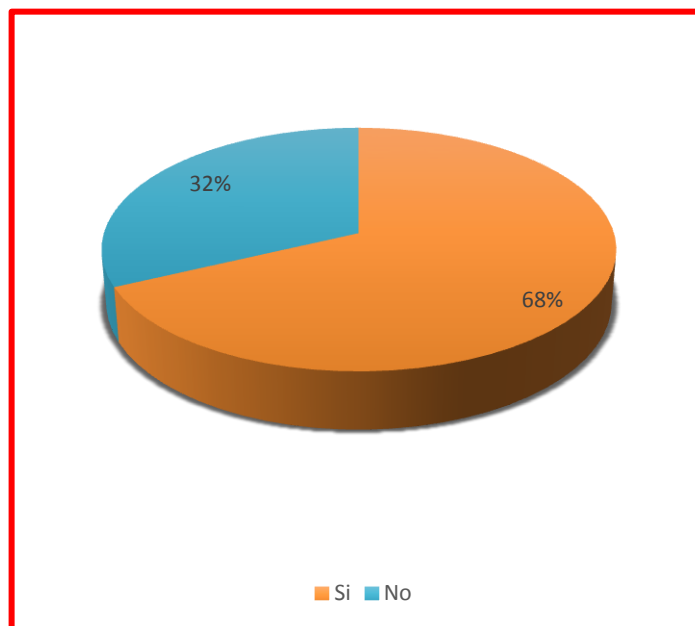
Tabla 9: Salario acorde al trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	68%
No	6	32%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema.

Gráfico 9: Salario acorde al trabajo



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Se consultó si el salario que percibían era acorde al trabajo que realizan, el 68% de los empleados dice estar acorde mientras que el 32% no se siente conforme con los valores recibidos por sus labores en la cooperativa.

10. ¿Qué beneficios recibe usted a más de su remuneración mensual?

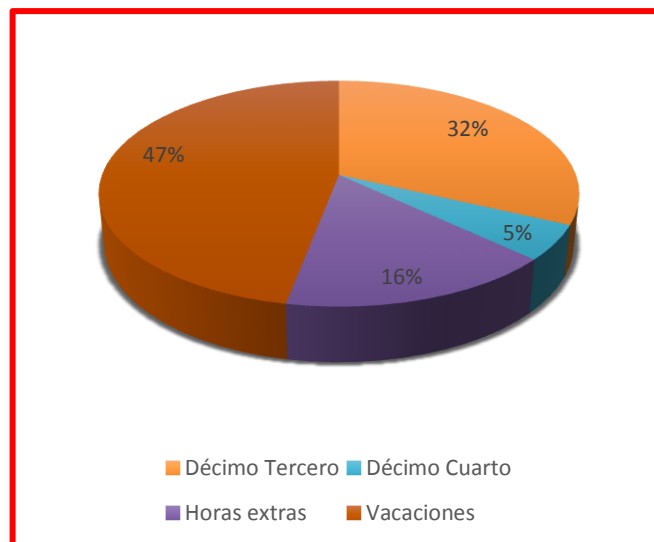
Tabla 10: Beneficio que recibe mensualmente

	Frecuencia	Porcentaje
Décimo Tercero	6	32%
Décimo Cuarto	1	5%
Horas extras	3	16%
Vacaciones	9	47%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 10: Beneficio que recibe mensualmente



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Los empleados han llegado a un acuerdo con la administración por lo que reciben de forma mensual el valor de las vacaciones en un 47%, seguido del décimo tercer sueldo en un 32%, el 16% recibe el rubro de las horas extras, finalmente un empleado recibe el valor del décimo cuarto.

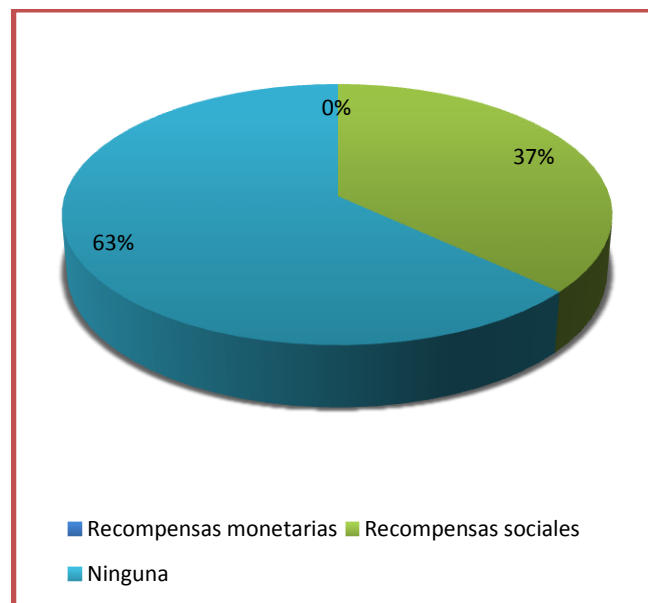
11. ¿Qué tipo de recompensas recibe por su buen desempeño laboral?

Tabla 11: Compensación por buen desempeño

	Frecuencia	Porcentaje
Recompensas monetarias	0	0%
Recompensas sociales	7	37%
Ninguna	12	63%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 11: Compensación por buen desempeño



Fuente: Tabla 11
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Se consultó sobre la aplicación de compensaciones al personal, en un 63% manifiesta no haber recibido ningún tipo de recompensa, mientras que el 37% menciona haber recibido recompensas sociales.

12. ¿Recibe capacitación constante en la cooperativa?

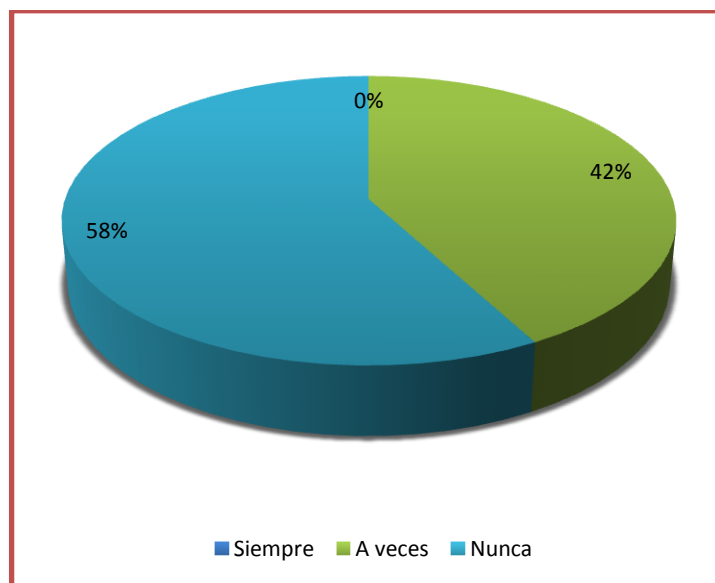
Tabla 12: Capacitaciones en la Cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	8	42%
Nunca	11	58%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 12: Capacitaciones en la Cooperativa



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Kleber Lema.

Análisis.

El 58% de los empleados señala que nunca han recibido capacitación por parte de la cooperativa, mientras que el 42% manifiestan que se aplican en ocasiones no es un hecho permanente.

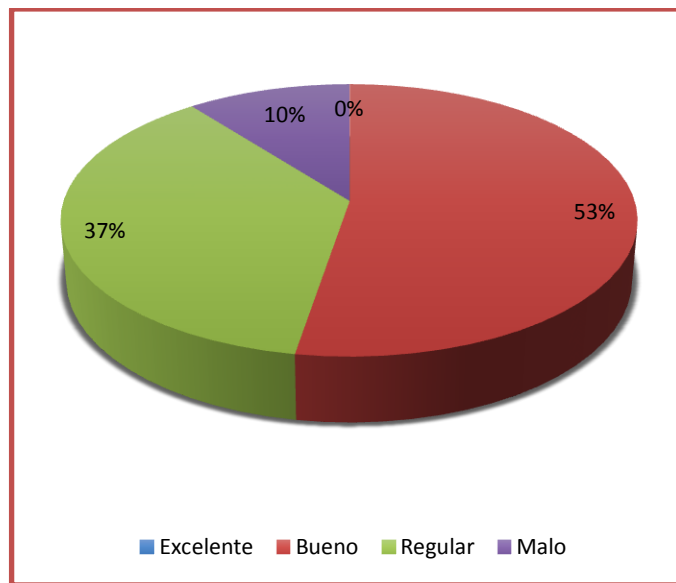
13. ¿Cómo considera las capacitaciones que brinda la cooperativa?

Tabla 13: Califica las capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	10	53%
Regular	7	37%
Malo	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 13: Califica las capacitaciones



Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Se interrogó sobre la calidad de la capacitación recibida, el 53% las considera buenas, seguidas por el 37% las califican como regular y el 10% las ve como malo siendo que no cumplieron con sus expectativas.

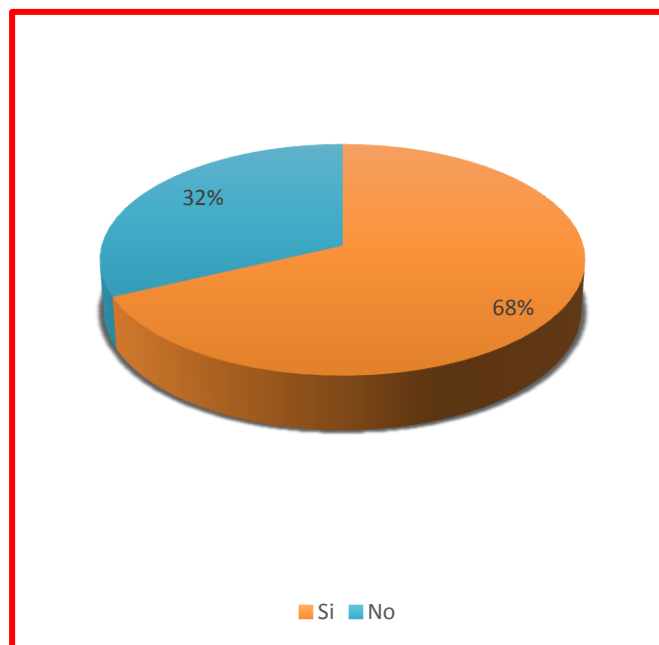
14. ¿Cree que es satisfactorio recibir algún título o certificación por las capacitaciones recibidas?

Tabla 14: Satisfactorio el recibir un certificado

	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	68%
No	6	32%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 14: Satisfactorio el recibir un certificado



Fuente: Tabla 14
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 68% de los encuestados señalan sentirse satisfechos de contar con una certificación por las capacitaciones realizadas, mientras que el 32% no siente que sea esto relevante.

15. ¿Cómo considera el apoyo y cooperación de sus compañeros del departamento?

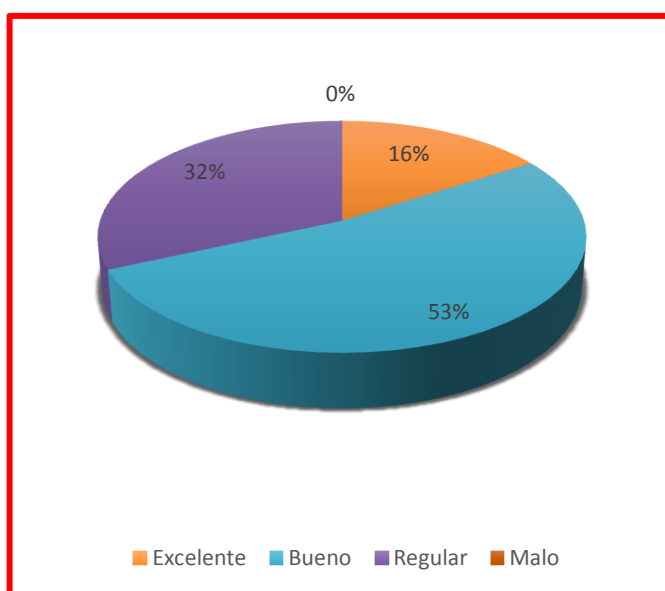
Tabla 15: Apoyo a los compañeros

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	16%
Bueno	10	53%
Regular	6	32%
Malo	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 15: Apoyo de los compañeros



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 53% de los funcionarios dicen que el apoyo entre compañeros es bueno, seguido del 32% que siente que es regular, falta compañerismo en la cooperativa y apenas el 16% siente que es excelente.

16. ¿Los directivos escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados?

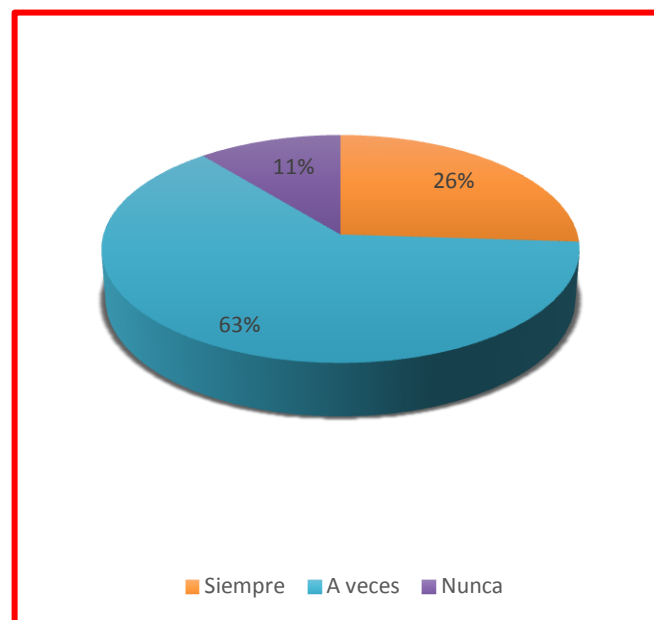
Tabla 16: Sugerencias a los directivos

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	26%
A veces	12	63%
Nunca	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema.

Gráfico 16: Sugerencias a los directivos



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 63% de los encuestados manifiestan que los directivos asumen sus sugerencias, mientras que el 26% siente que son acogidas de manera habitual, y el 11% de los colaboradores encuestados indican que nunca se escucha sus iniciativas, afectando el ambiente laboral.

17. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la Cooperativa?

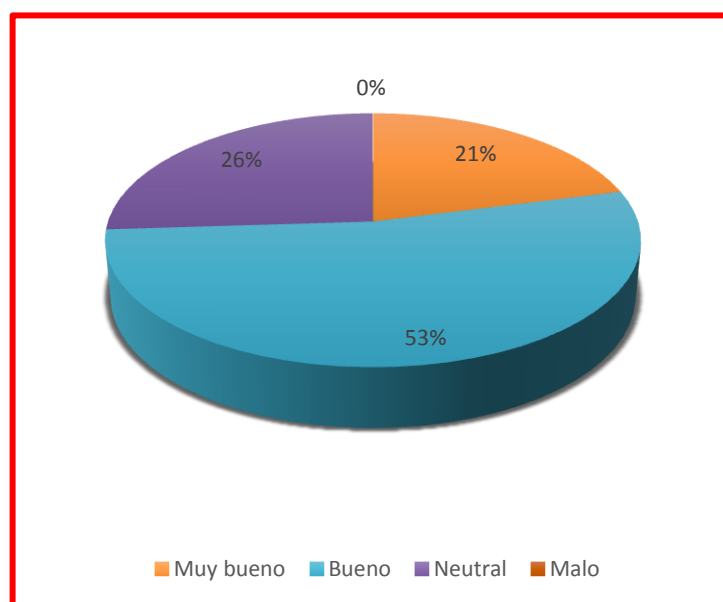
Tabla 17: Clima Laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	4	21%
Bueno	10	53%
Neutral	5	26%
Malo	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 17: Clima Laboral



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Los encuestados calificaron el clima laboral en el cual se desarrollaban las laborales en la cooperativa, considerándola principalmente buena en un 53%, seguida del 26% que lo consideran neutral, y del 21% manifiestan que el clima laboral es muy bueno dentro de la entidad financiera.

18. ¿Conoce el programa de salud ocupacional y seguridad industrial de la Cooperativa?

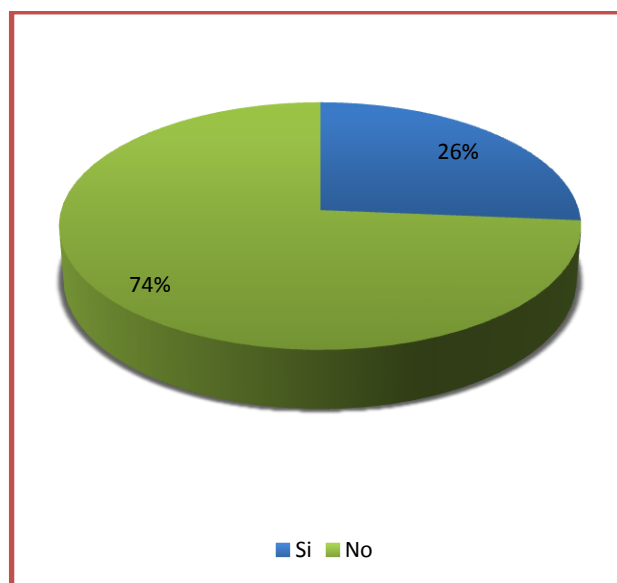
Tabla 18: Programa de salud ocupacional y seguridad

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	26%
No	14	74%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 18: Programa de salud ocupacional y seguridad



Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Se interrogo al personal sobre la existencia de un programa de salud ocupacional y seguridad dando como resultado que el 74% de los empleados considera que no existe este tipo de programa y el 26% de los colaboradores mencionan conocer sobre este programa.

19. ¿Existe un código de ética aprobado por la entidad?

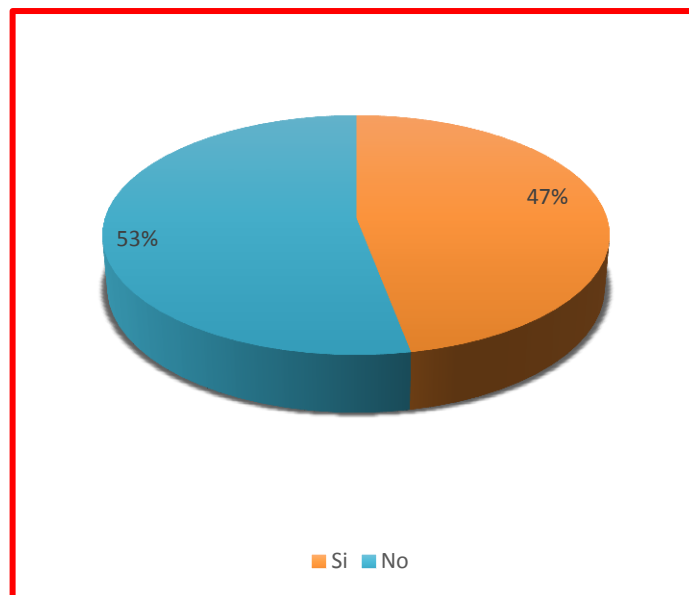
Tabla 19: Código de ética

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	47%
No	10	53%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta a Empleados.

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 19: Código de ética



Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Podemos denotar que el 53% de los empleados de la cooperativa no conocen de la existencia de un código de ética institucional, mientras que el 47% dicen conocer del mismo.

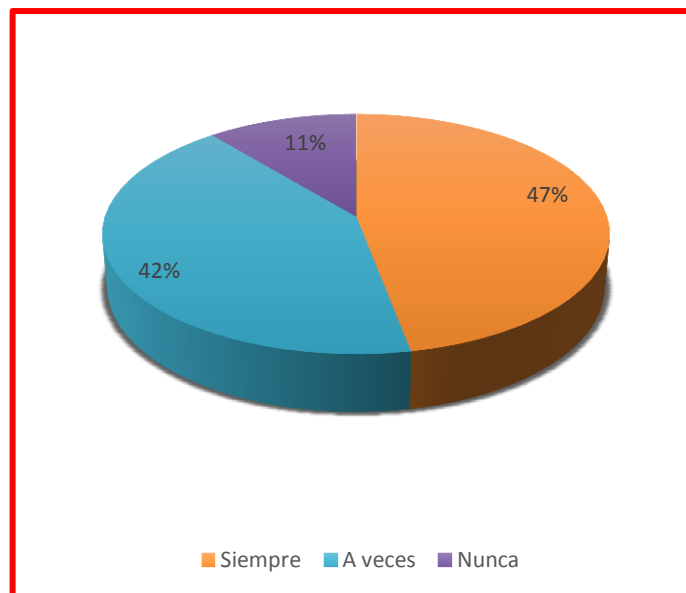
20. ¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área y unidad funcional para el seguimiento de las estrategias?

Tabla 20: Información periódica, oportuna y confiable

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	47%
A veces	8	42%
Nunca	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 20: Información periódica, oportuna y confiable



Fuente: Tabla 20.
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 47% de los empleados indican que la información está en forma oportuna y confiable, mientras que el 42% expresa que a veces se encuentra dicha información y el 11% dice que nunca se encuentra dicha documentación en la cooperativa.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA.

1. ¿Qué opinión tiene respecto al servicio prestado en la Cooperativa Pacifico Ltda.?

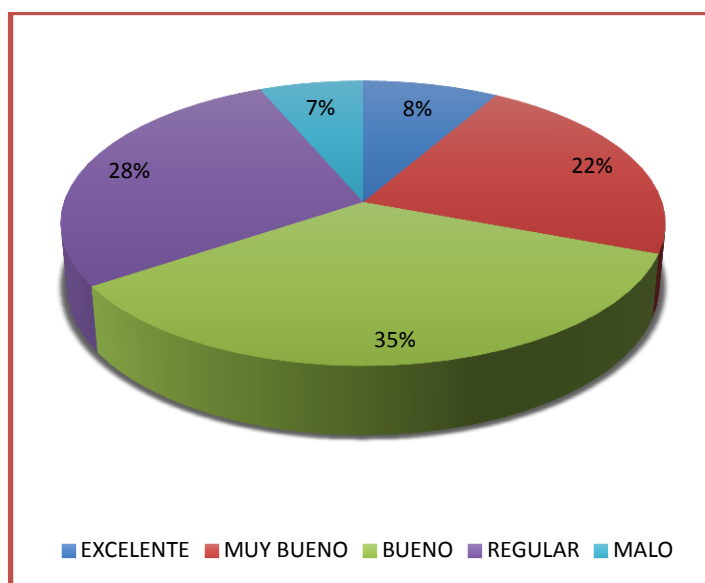
Tabla 21: Opinión del servicio

	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	30	8%
MUY BUENO	80	22%
BUENO	125	35%
REGULAR	100	28%
MALO	23	6%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 21: Opinión del servicio



Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Se encuestó a 358 socios que calificaron a los servicios principalmente como; bueno en un 35%, seguido por regular por un 28%, muy bueno el 22% de los encuestados mientras que el 8% considera excelente y el 7% lo considera como malo. Cabe destacar que en su mayoría piensan que debe mejorar la atención brindada.

2. ¿Piensa usted que el personal que presta los servicios profesionales en la Cooperativa, está calificado para brindar una atención de calidad?

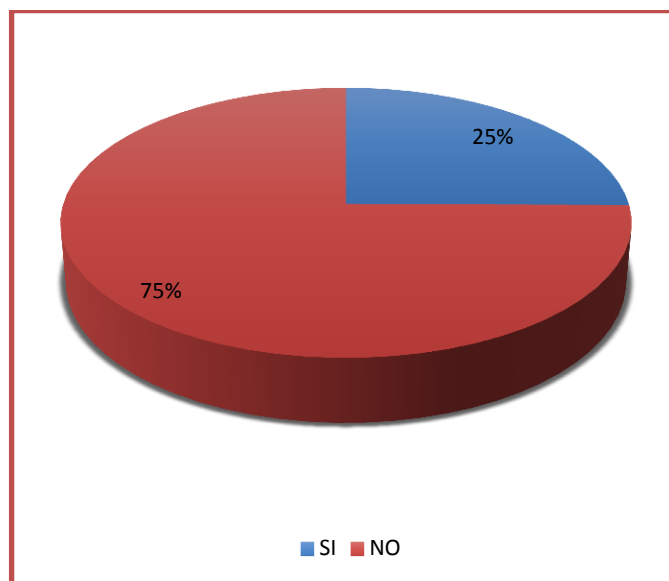
Tabla 22: Personal Calificado

	Frecuencia	Porcentaje
SI	90	25%
NO	268	75%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 22: Personal Calificado



Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Mediante las encuestas realizadas a los socios establecieron que el personal de la cooperativa no está calificado así dando un porcentaje del 75%, y el 25% piensa que si es un personal idóneo.

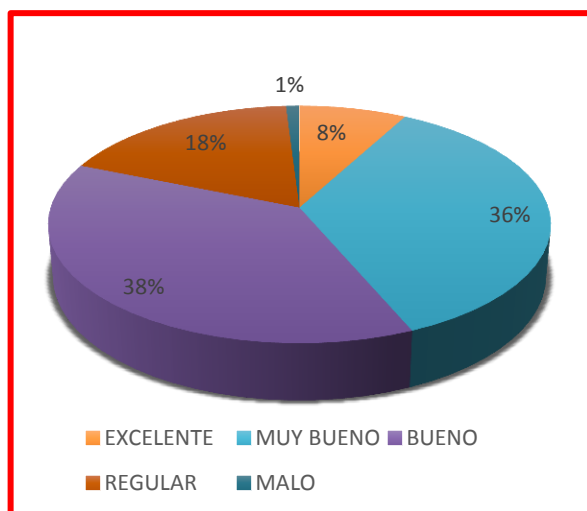
3. ¿El tiempo que el personal de la Cooperativa se demora en atender sus necesidades que usted demanda es?

Tabla 23: Calificación al tiempo de atención

	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	27	8%
MUY BUENO	128	36%
BUENO	136	38%
REGULAR	64	18%
MALO	3	1%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 23: Calificación al tiempo de atención



Fuente: Tabla 23
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

A los socios se les encuestó como calificarían la atención a sus pedidos, considerándolo bueno en un 38%, seguido de muy bueno para el 36%, para el 19% el tiempo es regular y malo, solo para el 8% es excelente, esto nos da a conocer que el personal que laboran en esta entidad financiera no son idóneos.

4. ¿Piensa Usted que las instalaciones de la Cooperativa son adecuadas para brindar un servicio de calidad?

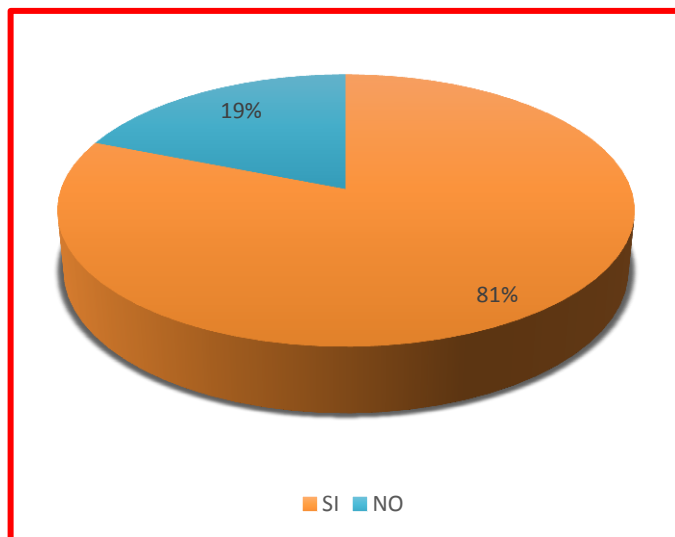
Tabla 24: Instalaciones de la cooperativa adecuadas

	Frecuencia	Porcentaje
SI	289	81%
NO	69	19%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 24: Instalaciones de la cooperativa adecuadas



Fuente: Tabla 24

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

Mediante las encuestas realizadas se pudo notar que el 81% de los socios establece que las instalaciones físicas de la cooperativa son adecuadas, solo el 19% piensan que podría buscar otras alternativas para mejorar la atención.

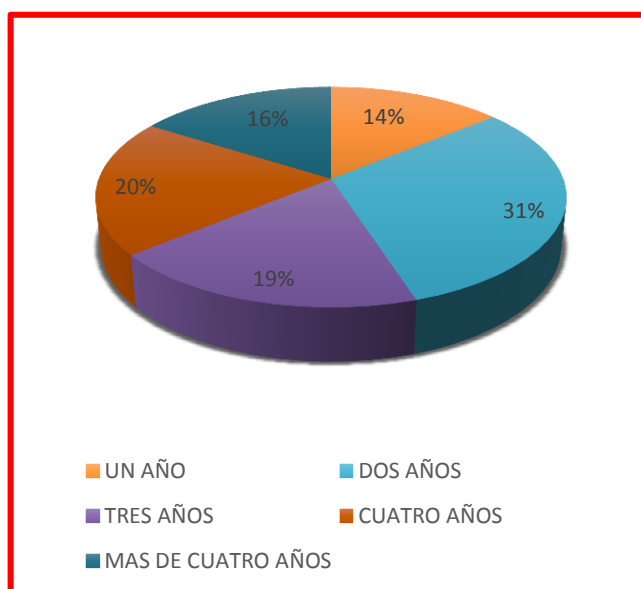
5. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos y servicios de la COAC Pacifico Ltda.?

Tabla 25: Tiempo que lleva utilizando los productos y servicios

	Frecuencia	Porcentaje
UN AÑO	49	14%
DOS AÑOS	111	31%
TRES AÑOS	69	19%
CUATRO AÑOS	72	20%
MAS DE CUATRO AÑOS	57	16%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 25: Cuanto tiempo lleva utilizando los productos y servicios



Fuente: Tabla 25
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 31% de los socios ha utilizado los servicios y productos por dos años, seguido del 20% que ha confiado en la cooperativa por cuatro años, seguido del 19% que lo ha hecho por tres años, el 16% ha permanecido en la cooperativa más de cuatro años, y el 14% son socios de la cooperativa por un año.

6. ¿Qué productos o servicios financieros es el que más utiliza?

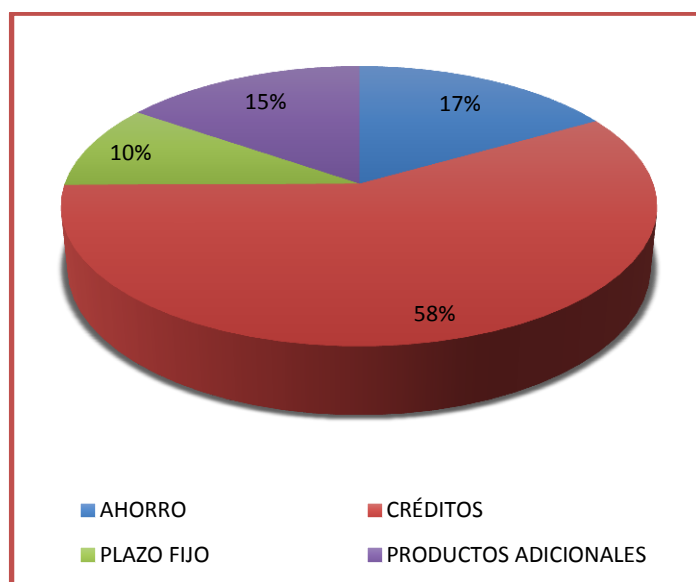
Tabla 26: Productos y servicios financieros

	Frecuencia	Porcentaje
AHORRO	60	17%
CRÉDITOS	208	58%
PLAZO FIJO	35	10%
PRODUCTOS ADICIONALES	55	15%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 26: Productos y servicios financieros



Fuente: Tabla 26.

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 58% de los socios prefieren principalmente los créditos emitidos por la cooperativa, 17% a las cuentas de ahorros, en cuanto a productos adicionales como pagos de servicios básicos tienen un 15%, mientras que solo el 10% invierten a plazo fijo.

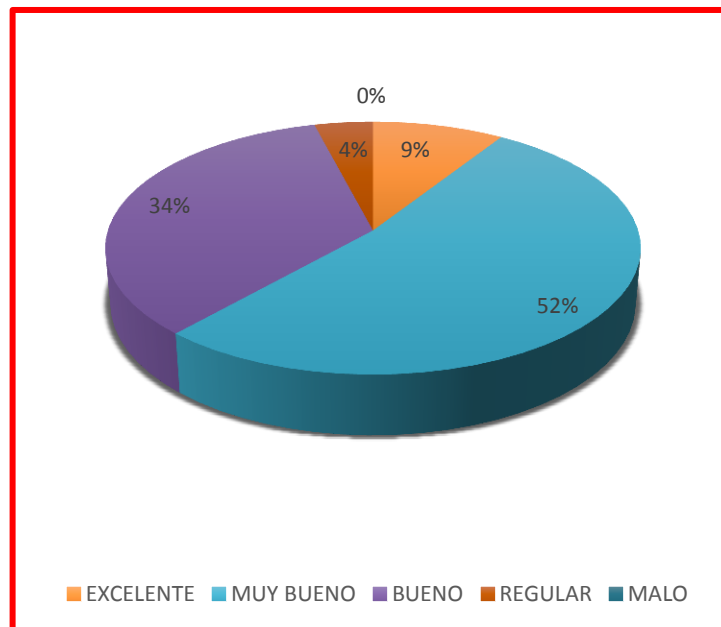
7. ¿Cómo considera usted la seguridad que brinda la COAC Pacifico Ltda., para evitar riesgos?

Tabla 27: Seguridad de la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	33	9%
MUY BUENO	186	52%
BUENO	122	34%
REGULAR	16	4%
MALO	1	0%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 27: Seguridad de la cooperativa



Fuente: Tabla 27
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 52% de los encuestados dicen que la seguridad es muy buena, seguida del 34% que piensa que es solo buenas que podrían mejorar, el 9% la cataloga como excelente y el 4% manifiesta que es regular la seguridad que brinda la entidad.

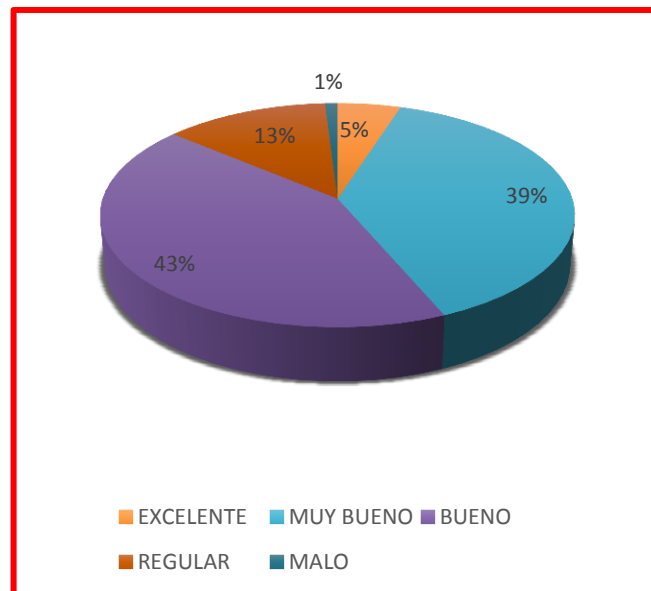
8. ¿Cómo considera la atención en las ventanillas (cajas) de la COAC Pacifico Ltda.?

Tabla 28: Atención en ventanilla

	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	17	5%
MUY BUENO	138	39%
BUENO	154	43%
REGULAR	47	13%
MALO	2	1%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 28: Atención en ventanilla



Fuente: Tabla 28.
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

La atención en ventanilla es catalogada principalmente como buena en un 43%, seguido del 39% que la califica como muy buena seguida del 13% que piensa que es regular, cabe recalcar que en menor porcentaje piensa que es excelente.

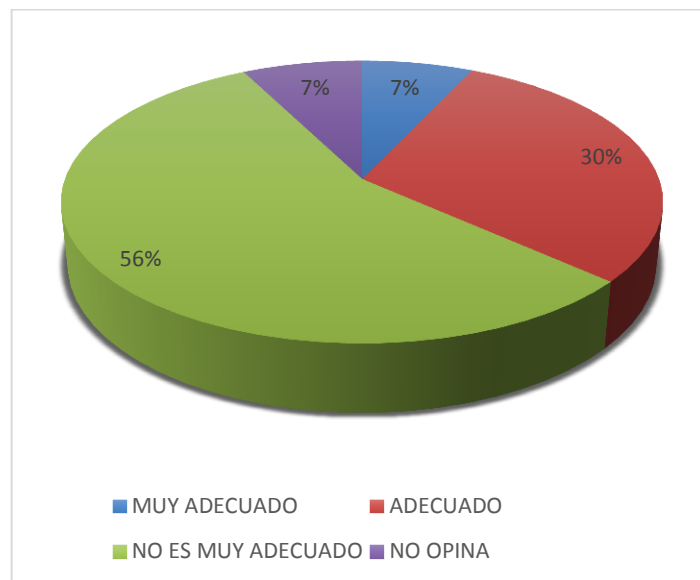
9. ¿Es adecuado la información que le brindan en el área de atención al cliente?

Tabla 29: Información de atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
MUY ADECUADO	25	7%
ADECUADO	106	30%
NO ES MUY ADECUADO	200	56%
NO OPINA	27	7%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 29: Información de atención al cliente



Fuente: Tabla 29.
Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 565% de los encuestados considera que la información entregada en atención al cliente no es muy adecuada y no cumple con las expectativas del socio , seguida del 30% que piensa que no es adecuada, el 7% indica que fue muy adecuada y en contraste el 7% no desea opinar.

10. ¿Está satisfecho con los productos y servicios que usted ha recibido en la COAC Pacifico Ltda.?

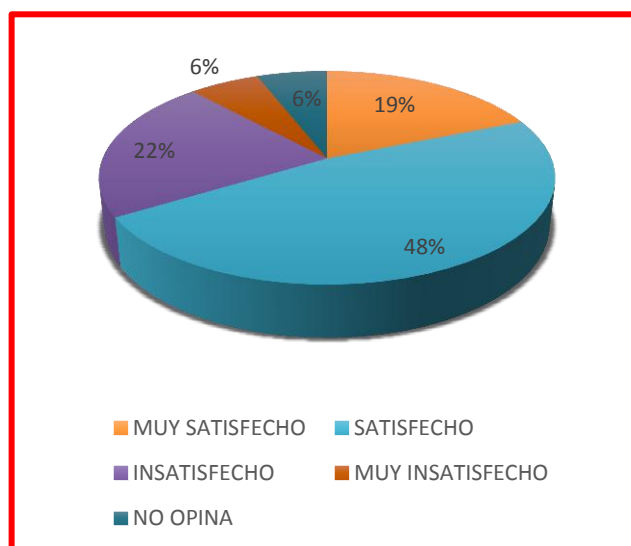
Tabla 30: Satisfacción del producto

	Frecuencia	Porcentaje
MUY SATISFECHO	67	19%
SATISFECHO	171	48%
INSATISFECHO	78	22%
MUY INSATISFECHO	21	6%
NO OPINA	21	6%
TOTAL	358	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Kleber Lema

Gráfico 30: Satisfacción del producto



Fuente Tabla 30.

Elaborado por: Kleber Lema

Análisis.

El 48% de los socios encuestados dicen sentirse satisfecho con el producto financiero, mientras que el 22% se encuentra insatisfecho, cabe destacar que solo el 19% se siente muy satisfecho de la entidad, el 6% se siente muy insatisfecho con los productos y servicios de la cooperativa.

3.5.1 Hallazgos de las encuestas aplicados a los colaboradores.

Se aplicó la encuesta a los colaboradores de la cooperativa la cual consideraron que fueron tratados de forma amable en su primer acercamiento, se interrogo sobre aspectos de la administración del talento humano como por ejemplo la ejecución de un procesos de reclutamiento y selección del personal, en el cual participaron para poder ingresar a laborar en la cooperativa, por lo tanto se detectó que el 63% de los encuestados no participaron en el proceso de reclutamiento y a la vez el 68% no fueron sometidos a la selección la cual lo realizan de forma empírica.

El personal que ingreso a la cooperativa, considera que el cargo que tienen es la principal razón para mantenerse en la institución, y como se realizan las actividades, partiendo de su espacio físico, identifican cuál es su lugar de trabajo y los activos fijos que le permitan desarrollar sus funciones de forma eficiente evitando desperdicio de recursos y tiempo en la aplicación de las acciones empresariales, se conoció que su personal se ha mantenido laborando por más de dos años promedio por la cual se puede detectar que existe rotación frecuente del personal.

En lo referente a las evaluaciones de desempeño, si se han aplicado, pero no con la periodicidad esperada, debido a que lo realizan una vez al año, la cual no permite medir el rendimiento laboral, en el caso de las capacitaciones son ocasionales afectando al cumplimiento de las metas propuestas por la institución

El 53% de los funcionarios dicen que el apoyo entre compañeros es bueno, tienen la intención de trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos impuesto por la alta dirección, aunque falta charlas de motivación y compañerismo que selle la relación laboral entre los empleados de la cooperativa. Se conoció que los directivos no aceptan iniciativas o sugerencias del personal la cual da como resultado la desmotivación de los colaboradores.

3.5.2 Hallazgos de las encuestas aplicados a los socios de la cooperativa.

Se encuestó a 358 socios sobre el servicio profesional que se ha brindado en la cooperativa, calificándole como bueno en un 35%, considera al personal que no se encuentra calificado para informar y cumplir con una eficiente atención al cliente, y además no da soluciones inmediatas por la falta de conocimientos sobre la entidad, en lo referente a las instalaciones físicas la consideran óptimas, de fácil localización y con un lugar para que se ubiquen para recibir la información de los productos y servicios financieros.

El 31% de los socios se han mantenido más de dos años activamente dentro de la institución, el 58% de los socios encuestados prefieren como el principal producto financiero los créditos otorgados por la cooperativa y por ende se pudo detectar que los socios se encuentran activos son por los créditos otorgados, es decir que los socios no se encuentran fidelizados por la calidad de atención brindada por parte de sus colaboradores.

La información entregada en atención al cliente no es muy adecuada, debido a que el personal que se encuentra en el área no tiene conocimiento acerca de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa, la cual da como resultado que los socios se encuentran insatisfechos.

3.5.3 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Con el diseño de un sistema de gestión del talento humano, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda. Del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 2017, en base a los resultados se estableció que se podrá incrementar el nivel competitivo por medio del desempeño laboral y tener un mejor posicionamiento en el mercado en el que desarrolla sus actividades financieras.

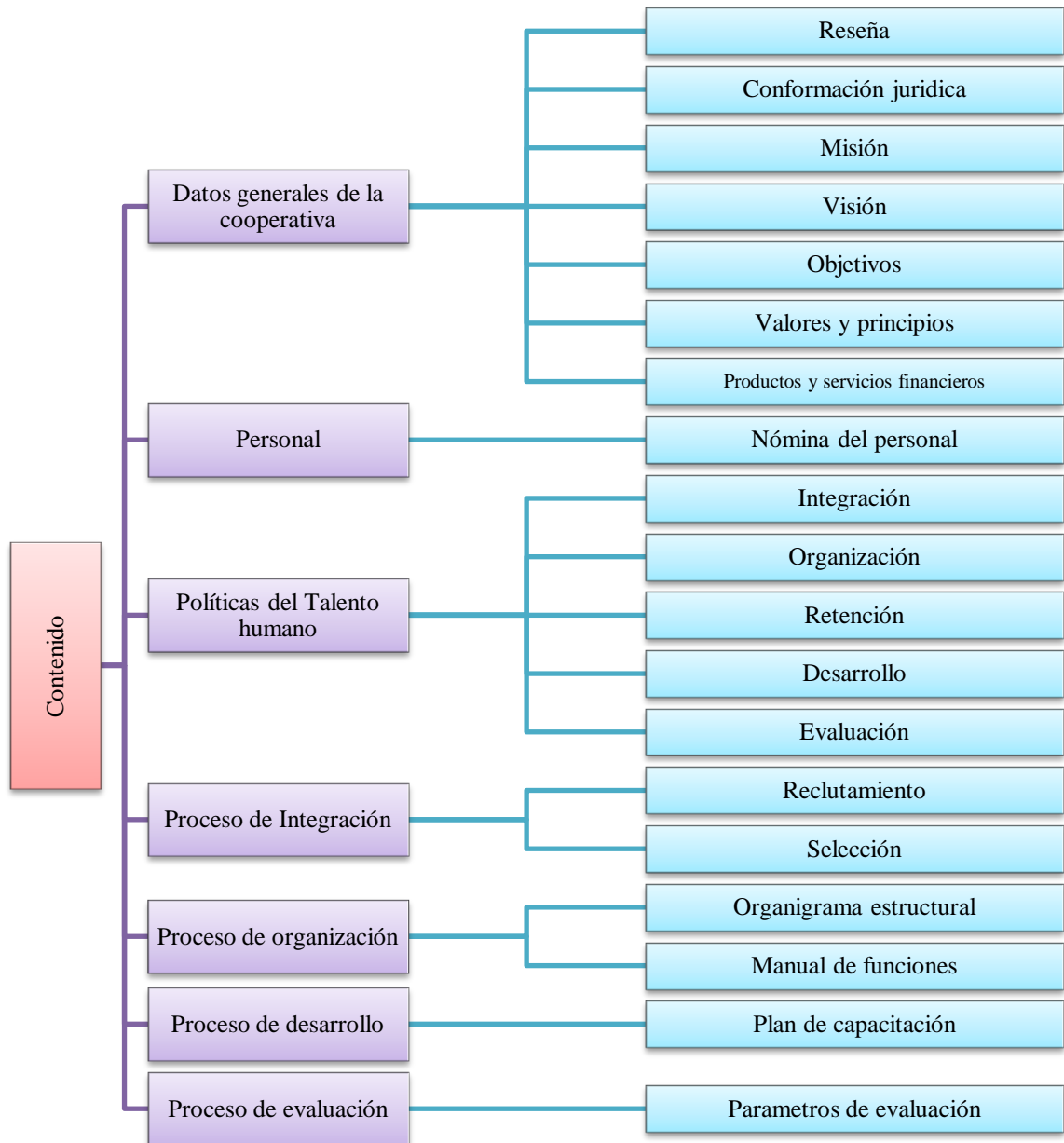
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA

SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PACÍFICO, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Ilustración 4: Contenido de la propuesta



4.3 RESEÑA HISTÓRICA.

Un grupo de 15 Jóvenes indígenas visionarios de la provincia de Tungurahua y Chimborazo, deciden crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, con el propósito de promover el ahorro y proporcionar fuentes de financiamiento para todos sus miembros con miras de contribuir al desarrollo económico y social de la provincia y el país, que ha sido vulnerable desde la conquista española.

La cooperativa de ahorro crédito, visión mirachina con la noción de Guillermo Agualsaca la primera idea discutida en la asamblea general en el año 2009. En el transcurso del mismo año se reúne el mismo grupo de personas viendo la necesidad y con el propósito de dar inicio el primer paso de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que apoye al desarrollo de la colectividad y de la provincia, a fin de fortalecerse sustentándose en el principio de unión y de solidaridad.

La idea de conformar la cooperativa fue de Juan Isaías Mungabusi. Después de cuatro reuniones forma un pre cooperativa el 25 de marzo del 2010 con el propósito de brindar servicios financieros con tasas de interés cooperativas en vista de que se necesita un nombre para la cooperativa, se solicita a los presentes manifiesten alternativas de cómo ha de llamarse la naciente cooperativa, existiendo la moción del señor Ángel Pacari, de que esta lleva el nombre de cooperativa de ahorro y crédito Pacífico, noción que es apoyado por todos los presentes por lo que queda establecida que la Pre cooperativa se denomina PRE-COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PACIFICO.

4.3.1 Conformación jurídica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, fue creada mediante Acuerdo Ministerial # 0078 del 4 de diciembre del 2009, emitido por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social, con 14 socios. El mismo inicia sus operaciones con el público el 16 de agosto del 2010.

4.3.2 Filosofía institucional

Misión

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito que dirige todos sus esfuerzos y acciones para Incentivar el ahorro en nuestros socios para que de esta actividad encuentre el punto de partida a la solución de sus necesidades inmediatas. En la cual nuestros clientes encontrarán el apoyo necesario para grandes y pequeños proyectos de vida incentivando de esta manera su capacidad productiva, poniendo a disposición productos, servicios financieros y complementarios”.

Visión

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PACÍFICO”, en el año 2020, será una institución sólida, ágil e innovadora, reconocida por la población, con mayor cobertura y profundización en los sectores económicos vulnerables, solventando las necesidades de sus socios y clientes, creando oportunidades a nuestros socios y clientes”.

Objetivos

Objetivo general.

- Promover el ahorro con miras a proporcionar fuentes para financiar a sus miembros, fomentando el espíritu emprendedor con solidaridad y responsabilidad.

Objetivos Específicos.

- Canalizar los fondos con ahínco y responsabilidad en beneficio de todos sus miembros.
- Administrar eficientemente, garantizando los servicios adecuados de acuerdo a las necesidades.
- Extender su cobertura a nivel nacional.

Valores y principios

Valores

- **Honestidad.** Los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito deben trabajar con lealtad y en todo momento actuar con la verdad.
- **Propiedad.** Desempeñar las funciones considerando a la cooperativa como suya.
- **Seguridad y Solvencia,** para la realización de operaciones financieras.
- **Creatividad.** Para la realización de las actividades de la cooperativa aportando al crecimiento de los socios.
- **Vocación del servicio.** Conociendo que del desarrollo de los socios se alcanzara el crecimiento de la colectividad.
- **Solidaridad.** Apoyamos a nuestros socios y a la colectividad participando activamente.
- **Compromiso.** Nuestros funcionarios apoyan incondicionalmente al desarrollo de la cooperativa.
- **Responsabilidad con la comunidad.** Apoyando el desarrollo de emprendimientos de socios de la comunidad.

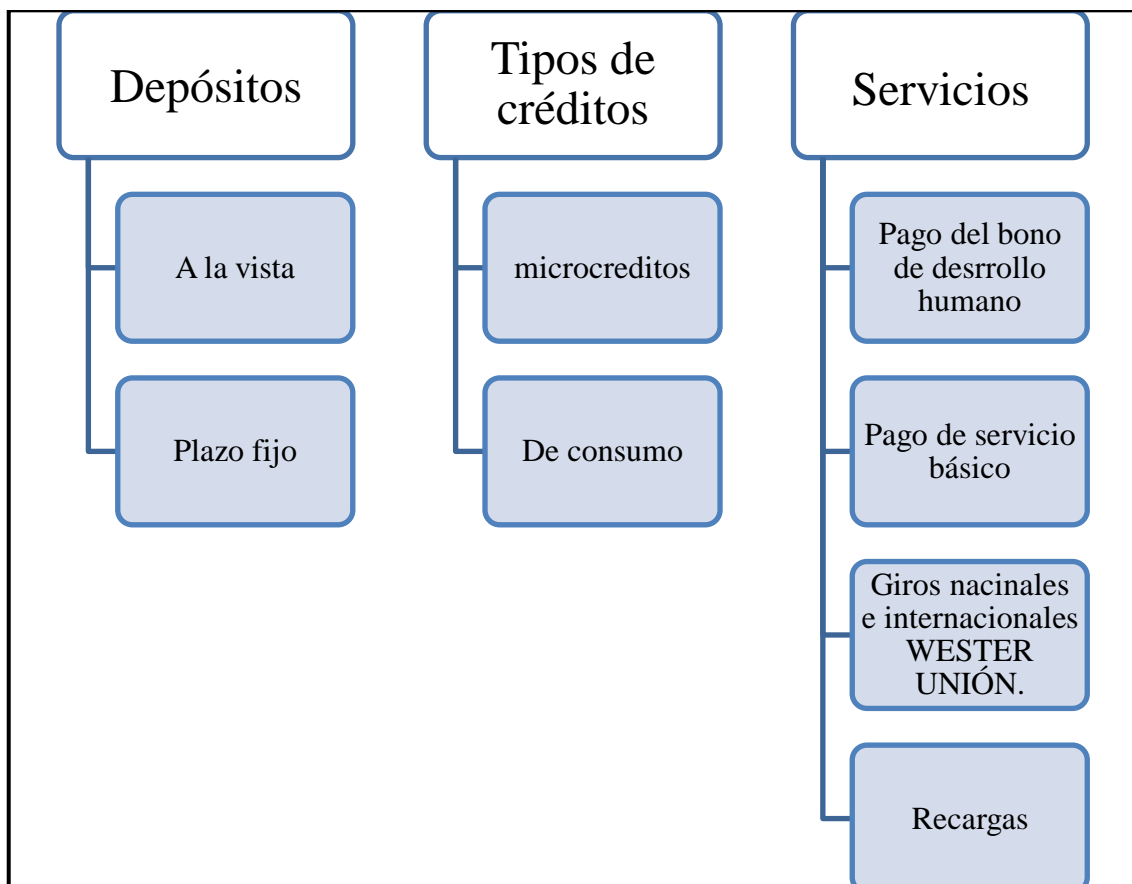
Principios

- **Adhesión voluntaria.** Los socios que se incluyen dentro de la cooperativa lo hacen por su cuenta y confiados en el prestigio que tiene la institución en el mercado financiero.
- **Gestión democrática por parte de los socios.** Participan activamente en la toma de decisiones formando parte de Asamblea de los socios de la institución.
- **Participación económica de los asociados.** Los socios pueden ser objeto de créditos e inversiones pagados a tasas de interés competitivas en el mercado.
- **Autonomía e independencia.** Somos una institución que labora con independencia aplicando la normativa que regula las actividades propias de la entidad.
- **Educación, formación e información.** Los empleados de la cooperativa participan activamente en los procesos de capacitación con la finalidad de dar un mejor servicio a los socios.

- **Cooperación entre cooperativas.** Participar activamente en la red de instituciones del sistema financiero y solidario
- **Interés por la comunidad.** Apoyando a emprendimientos dirigidos por los socios con el fin de alcanzar el crecimiento económico de la colectividad.
- **Libre acceso y retiro voluntario.** Si no se considera satisfecho puede retirarse de la institución en el momento que sea deseado.
- Se guiará la actuación de los socios, directivos, funcionarios y empleados en los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad, y vocación social.

Productos y servicios financieros

Ilustración 5: Productos y servicios financieros



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico a más de recibir ahorros y otorgar préstamos a sus socios tiene otros servicios complementarios, para de esta manera no sólo ayudar a los mismos, sino más a muchas familias de la localidad. Dentro de sus productos financieros tenemos:

Depósitos a la vista

El interés mensual destinado a su cuenta de ahorros (2% promedio) el cual es considerado como uno de los mejores del mercado, además de participar de múltiples beneficios como:

- Costo de mantenimiento.
- Fondo mortuario de hasta 800 USD, de acuerdo al movimiento de la cuenta.
- Seguro de accidentes gratuito.
- Incentivos.

Depósitos a plazo fijo

Desde 100 USD obteniendo el mejor interés el cual varía en función de montos y tiempos pactados al momento de la transacción, así como también le otorga seguridad del mercado financiero, además de múltiples ventajas en la concesión de créditos, este producto se da bajo las siguientes condiciones:

- Monto y plazos negociables.
- La tasa se pacta al momento del depósito.
- Pago de interés mensual, bimensual, trimestral, semestral o al vencimiento.
- El plazo fijo le sirve como garantía en el acceso a créditos.

Créditos

Es sistema flexible y oportuno de crédito, creado con el objetivo de impulsar el desarrollo productivo de actividades formales e informales de la ciudad y la provincia.

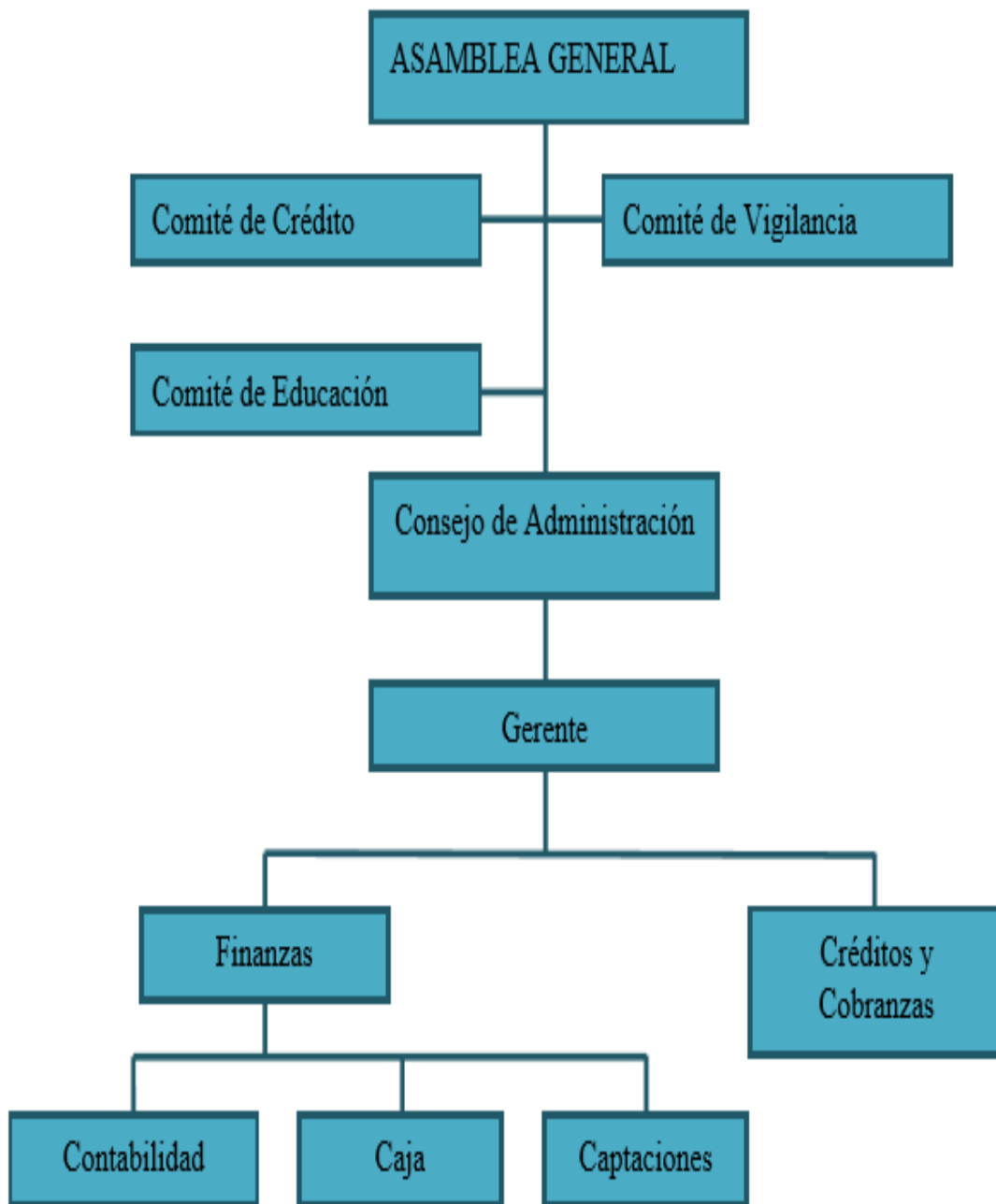
Ventaja de nuestra línea de crédito

- Trámites inmediatos.
- Seguro sobre préstamos.
- Incentivos por pagos puntuales en ventanilla.

4.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

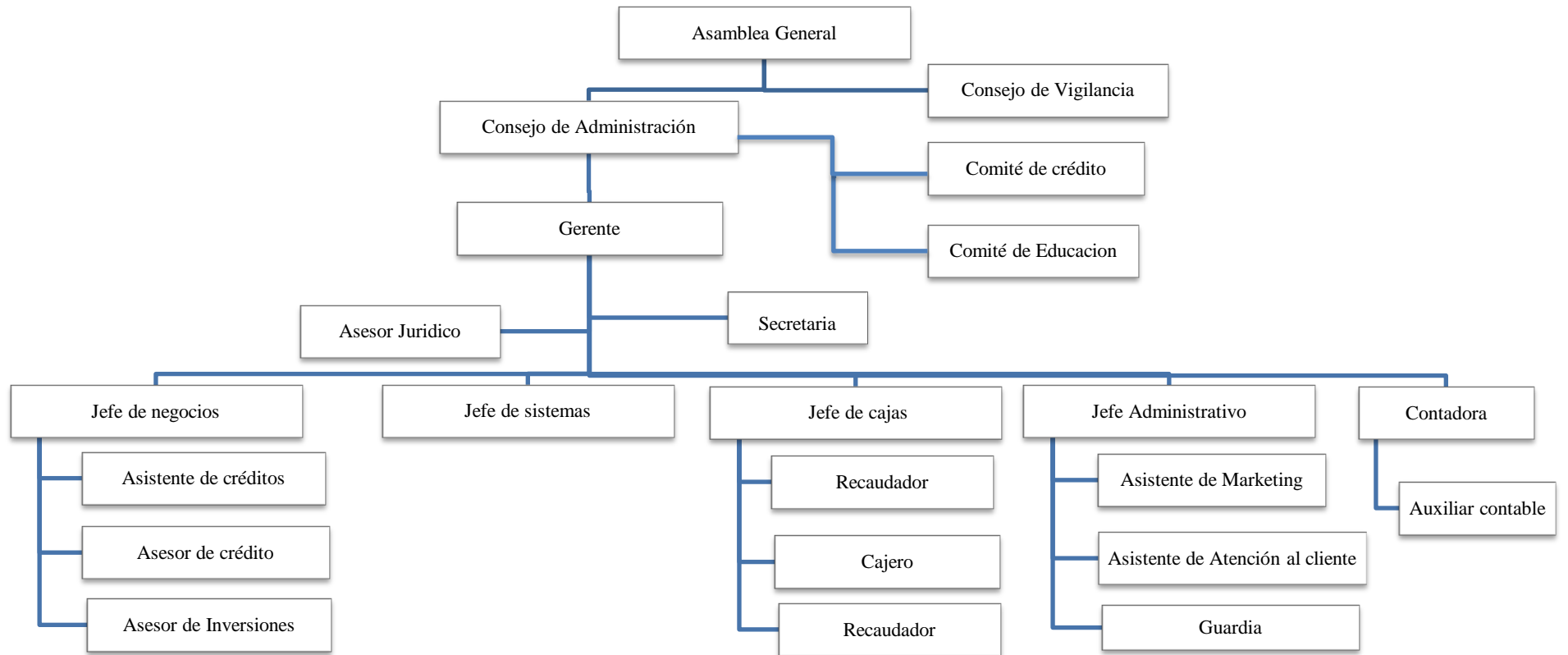
La Cooperativa de ahorro y créditos Pacifico Ltda., cuenta con 19 empleados distribuidos en las diferentes áreas de la cooperativa, se elaboró un nuevo organigrama estructural donde se incluyan todos los puestos de trabajo, que a continuación se presenta:

Ilustración 6: Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Ilustración 7: Estructura Orgánica propuesta



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda.

Elaborado por: El Autor

4.5 MANUAL DE FUNCIONES

Se elaboró el manual de funciones donde se identifica el cargo, el área, su objetivo y las funciones que se van a realizar cada uno de los colaboradores de la institución.

Tabla 31: Gerente General

Cargo:	Gerente General	Área	Administrativa
Objetivo:	Administrar las actividades de la institución a fin de alcanzar altos niveles de eficiencia, efectividad, productividad y rentabilidad.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir y hacer cumplir las normativas internas y externas de la entidad. - Realizar el seguimiento a los sistemas de las áreas del negocio y administrativa. - Analizar los estados financieros y tomar acciones en base a esta información. - Toma conjuntamente con el Jefe administrativo las decisiones referentes a la administración del Talento Humano. - Autorizar las campañas publicitarias de la cooperativa, sus productos y servicios. - Autorizar la adquisición de diversos bienes con la finalidad de mantener operativa a la cooperativa. - Autorizar diferentes tipos de pagos. - Brindar entrevistas a los medios de comunicación. - Autorizar las inversiones de la Cooperativa en base a los niveles de seguridad. - Aprobar el presupuesto anual a nivel de toda la cooperativa. - Revisar y aprobar los convenios institucionales. 		
Línea Jerárquica	Es el principal de la administración, bajo su puesto está el personal administrativo y operativo de la cooperativa.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor

Tabla 32: Asesor Jurídico

Cargo:	Asesor Jurídico	Área	Administrativa
Objetivo:	Asesorar en los asuntos judiciales en los que interviene la cooperativa garantizando la seguridad de legal de la cooperativa.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar al representante legal de la cooperativa en los asuntos judiciales que intervenga. - Representar a la cooperativa ante la ley para resolver el cobro judicial. - Participar en el proceso de recuperación de cartera vencida. - Revisar y aprobar los convenios institucionales. 		
Línea Jerárquica	Subordinado de la Gerencia		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 33. Jefe de Negocios

Cargo:	Jefe de Negocios	Área	Operativa
Objetivo:	Proporcionar un excelente servicio al socio, se encarga de planificar y participar activamente en el otorgamiento de créditos.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar, Planificar y organizar los procesos de colocación de crédito. - Coordinar con la unidad de riesgos la metodología y procesos de crédito para identificar, los riesgos de crédito. - Coordinar y capacitar al personal de crédito. - Administrar y controlar la cartera vencida. - Participar activamente en las actividades de Marketing en actividades de promoción y colocación de crédito. - Planificar, organizar y controlar las acciones de cobro de la cartera en mora. - Planifica las metas de captación de inversión - Coordinar las actividades de los asesores de crédito y de inversiones. 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la planificación y presupuestación operativa del área de crédito e inversiones de la institución. - Elaborar todo tipo informe crediticio para las diferentes áreas de la institución, gerencia general y organismos de control. - Cumplir con las políticas y normativa que regula las actividades de la cooperativa. - Apoyar en todas las actividades necesarios para el desarrollo de la cooperativa.
Línea Jerárquica	Responsable directo del área de negocios y subordinado del Gerente.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 34: Asistente de Atención al cliente

Cargo:	Asistente de Atención al cliente	Área	Operativa
Objetivo:	Brindar información ágil, veraz y oportuna a los socios, a fin de que los socios o posibles socios tomen la mejor decisión respecto a los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar información de productos que ofrece la cooperativa. - Realizar apertura de cuentas de ahorro a la vista y mini ahorro. - Tramita la entrega de tarjetas de débito- - Realizar la activación y actualización de datos de los socios. - Realizar solicitudes de liquidación de cuentas. - Realizar cierre de cuentas. - Presentar informes mensuales de aperturas de cuentas de ahorro. - Mantener un archivo ordenado de la documentación que se genera en la realización de las actividades. 		
Línea jerárquica	Es subordinado del jefe administrativo.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 35: Asesor de crédito

Cargo:	Asesor de crédito	Área	Operativa
Objetivo:	Otorgar los créditos que se ofertan en la cooperativa y recuperar la cartera entregada a los socios.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar la ruta que se seguirán y las visitas que se realizarán. - Entregar información sobre los productos y servicios financieros que entrega la cooperativa. - Llenar las solicitudes de créditos cuando los socios. - Realizar las visitas que garanticen que el lugar donde viven es el correcto. - Administrar y controlar la cartera vencida. - Cumplir con las metas establecidas por los funcionarios. - Elaborar informes crediticios. - Cumplir con las políticas y normativa que regula las actividades de la cooperativa. - Apoyar en todas las actividades necesarios para el desarrollo de la cooperativa. 		
Línea Jerárquica	Subordinado del Jefe de Negocios.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 36: Asesor de inversiones

Cargo:	Asesor de Inversiones	Área	Operativa
Objetivo:	Receptar inversiones que son colocados en depósitos de plazo fijo, negociando la tasa y el plazo.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar las inversiones con los socios y clientes de la cooperativa. - Analizar la información que es presentada conjuntamente con el dinero que formaran parte de la póliza. - Mantener un archivo ordenado de la información entregada por la inversión. - Tramitar el ingreso de dinero de forma interna. - Cumplir con las metas de captación fijadas. - Apoyar en todas las actividades necesarios para el desarrollo de la cooperativa. 		
Línea Jerárquica	Subordinado del Jefe de Negocios.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor

Tabla 37: Jefe de Sistemas

Cargo:	Jefe de Sistemas.	Área	Administrativa
Objetivo:	Administrar los sistemas informáticos que se mantiene en la cooperativa.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar el sistema informático que se mantiene en la cooperativa. - Dar mantenimiento a las redes informativas de la cooperativa. - Mantener archivos digitales de la información de la cooperativa. - Apoyar en todas las actividades necesarios para el desarrollo de la cooperativa. 		
Línea Jerárquica	Subordinado del Gerente.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 38: Jefe de cajas

Cargo:	Jefe de Cajas	Área	Operativa
Objetivo:	Administrar los recursos monetarios de la cooperativa y aplicar controles periódicos a sus subordinados.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las transacciones que se realizan en las áreas de caja - Capacitar al personal que realiza las actividades de caja. - Recibir y entregar el efectivo de bóveda. - Manejar el sistema informático propio de la cooperativa. - Realizar el arqueo de caja. - Elaborar el arqueo diario de caja. - Supervisar las actividades del área de caja y recaudación. 		
Línea Jerárquica	Subordinado del Gerente.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 39: Cajero

Cargo:	Cajero	Área	Operativa
Objetivo:	Efectuar actividades de atención al cliente en el área de caja, se encarga principalmente de la recepción y entrega de recursos monetarios.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir efectivo de bóveda. - Manejar el sistema informático propio de la cooperativa. - Realizar transacciones de Recibidor – Pagador. - Entregar dinero una vez contado. - Actualizar y cambiar libretas de ahorro. - Entregar a bóveda exceso de efectivo. - Realizar notas de débito, crédito y transferencias. - Elaborar el arqueo diario de caja y entrégalos al principal encargado de los recursos. - Archivar el movimiento diario de caja. - Mantener un archivo ordenado de la documentación que regula 		

	las transacciones que se generaron en caja.
Línea jerárquica	Subordinado del Jefe Administrativo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 40: Recaudador

Cargo:	Recaudador	Área	Operativa
Objetivo:	Recuperar los valores de los créditos otorgados por la Cooperativa, manteniendo una cartera sana.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y revisar la lista de clientes por visitar de manera diario. - Recaudar diariamente las cuotas de créditos en los negocios de los socios. - Revisar el dinero recaudado, procesar e imprimir los movimientos diarios, resumen de caja, arqueo y organizar la carpeta de depósitos de manera permanente. - Realizar revisión cruzada de los movimientos diarios con las papeletas registradas por su compañero recaudador. - Efectuar el monitoreo y control de la cartera vencida y por vencer a fin de actualizar la información. - Cumplir con todas las políticas, normas estipuladas en los manuales y reglamentos existentes. - Realizar la recepción de valores originados en cualquier tipo de captaciones. - Realizar otras actividades encomendadas por el jefe inmediato. 		
Línea Jerárquica	Subordinado del jefe administrativo y labora directamente con el jefe de negocios y el contador.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 41: Jefe administrativo

Cargo:	Jefe administrativo	Área	Administrativa
Objetivo:	Realizar la planificación, dirección, organización, coordinación, ejecución y control de las actividades de administración, siempre en pro del crecimiento institucional.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, ejecutar y controlar actividades administrativas - Elaborar y actualizar procedimientos, normas y políticas de los subsistemas de administración de los recursos humanos. - Elaborar, ejecutar y controlar del plan de capacitación al personal. - Diseño e implementación de un sistema de gestión de talento humano. - Planificar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal. - Mantener organizado y actualizado los expedientes del personal. - Aplicar evaluaciones al desempeño del personal que labora en la cooperativa. - Diseñar y ejecutar los planes de vacaciones anuales. - Elaborar y aplicar un plan de incentivos y motivación al personal. - Actualizar el manual de funciones y organigrama estructural. - Planificar y reporta el tiempo extra para ser cancelado al personal. - Apoyar en las actividades que sean fijadas por el Gerente. 		
Línea jerárquica	- Es subordinado del Gerente.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 42: Asistente de marketing

Cargo:	Asistente de marketing	Área	Administrativa
Objetivo:	Mantener y proporcionar la imagen institucional y de sus productos mediante la planificación, organización, ejecución y control de la gestión de marketing institucional a fin de garantizar la satisfacción del cliente externo.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, dirigir y coordinar actividades de marketing. - Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto anual de marketing. - Elaborar, coordinar y controlar las campañas publicitarias de la cooperativa. - Encargarse de las relaciones públicas de la cooperativa. - Elaborar encuestas y sondeos de calidad de servicio al cliente - Contratar a los medios de comunicación masiva. - Realizar informes a gerencia sobre los resultados de las campañas. - Efectuar estudios de mercado. - Participar activamente en las actividades complementarias fijadas por su jefe inmediato. 		
Línea jerárquica	Subordinado del Jefe Administrativo y la Gerencia de la Cooperativa		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 43: Contador General

Cargo:	Contador general	Área	Administrativa
Objetivo:	Registrar, reportar y planificar las finanzas de la cooperativa, aplicando la normativa que regula las actividades de la cooperativa y de los organismos de control.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de cuentas que se manejara en la cooperativa. - Realizar un registro de las transacciones que se realizan en la cooperativa. - Mantener actualizados los libros contables de la cooperativa. - Elaborar rol de pagos y tramitar los anticipos al personal. - Analizar y legalizar de solicitud de anticipos. - Calcular el pago de los beneficios de ley dictados por la normativa al personal. - Realizar los pagos a los proveedores de la cooperativa. - Elaborar y presentar las declaraciones a los organismos de control. - Mantener un archivo ordenado de los documentos que respaldan las transacciones. - Elaborar los estados financieros y económicos de la cooperativa. - Mantener un registro adecuado de las deudas a favor de la cooperativa. - Mantener un registro de los activos fijos de la cooperativa. - Realizar los asientos de ajuste y cierre de las cuentas de la cooperativa. - Revisar las conciliaciones bancarias y los libros auxiliares de mayor. - Revisar y legalizar con su firma los anexos del Balance. - Supervisar el adecuado manejo, registro, control y emisión de información contables de las Agencias. - Elaborar y legalizar conjuntamente con el Gerente y el Auditor Interno la veracidad de los estados financieros. - Elaborar y legalizar con su firma la declaración del Impuesto a la 		

	<p>Renta de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un informe de los ingresos mensuales consolidados para la Declaración del Impuesto al valor Agregado.
Línea Jerárquica	<ul style="list-style-type: none"> - Subordinado de la Gerencia, principal del área contable.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 44: Auxiliar contable

Cargo:	Auxiliar Contable	Área	Administrativa
Objetivo:	Apoya las actividades que desarrolla el Contador, a fin de mantener las transacciones legalmente establecidos.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Cotejar diariamente los anexos de ahorros, cartera, y otras provisiones. - Realizar los arquezos de caja con los cajeros a fin de ingresar el activo disponible. - Elaborar conciliaciones bancarias y cooperativas. - Elaborar el rol de pagos para que sea aprobado y pagado por la Contador y Gerente. - Llevar un registro de la cuenta proveedores. - Contabilizar los egresos autorizados por la Gerencia General, así como; también los ingresos y transferencias entre cuentas bancarias y contables. - Receptar los comprobantes de retención y documentos de respaldo. - Elaborar las actas de entrega recepción de los activos fijos. - Realizar el registro y contabilización de la Caja chica. - Elaborar el Flujo de Efectivo. - Elaborar y presentar los Anexos Tributarios del Impuesto al Valor Agregado e impuesto a la renta al Servicio de Rentas internas. 		
Líneas Jerárquicas	<ul style="list-style-type: none"> - Subordinado del contador. 		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacifico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

Tabla 45: Guardia

Cargo:	Guardia	Área	Administrativa
Objetivo:	Salvaguardar los recursos físicos de la cooperativa, apoyando en la atención a los socios.		
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañar cuando le soliciten el socio a realizar las transacciones. - Vigilar que todos los bienes permanezcan en los lugares de la cooperativa. - Custodiar el edificio cuando le toque el turno nocturno. - Vigilar y poner orden dentro de las instalaciones. - Apoyo en otras actividades si es solicitado por el Gerente o algún Jefe. 		
Línea Jerárquica	- Subordinado del Jefe Administrativo.		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda.

Elaborado por: El Autor.

4.6 POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

Para la administración del talento humano se elaboró el reglamento interno de trabajo, sustentado en el Código de trabajo que es aplicable a la relación laboral de la cooperativa. La estructura de la normativa es la siguiente:

4.6.1 Reglamento interno de trabajo de la cooperativa de ahorro y crédito “PACÍFICO”



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pacífico”, legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de Riobamba, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz y agencias a nivel nacional.

CAPÍTULO I

OBJETO DE LA COOPERATIVA Y DEL REGLAMENTO

Art.- 1.OBJETO GENERAL. - La cooperativa, tiene como objetivo principal otorgar créditos, de conformidad con lo dispuesto en el contrato de constitución; objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

Art.- 2.OBJETO DEL REGLAMENTO. - El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre la entidad y sus empleados. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

CAPÍTULO II

VIGENCIA, DIFUSIÓN Y ALCANCE APLICACIÓN

Art.- 3.VIGENCIA. - Este reglamento Interno comenzará a regir desde el 3 de julio del 2017 fecha en que es aprobado por la Dirección Regional de Trabajo.

Art.- 4.CONOCIMIENTO. - La cooperativa difundirá el presente Reglamento Interno a todos sus empleados y trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de la cooperativa.

Art.- 5.ÁMBITO DE APLICACIÓN. - El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los directivos, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para la entidad.

CAPÍTULO III

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art.- 6.El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la cooperativa, por consiguiente, le corresponde ejercer la administración principalmente del talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, como marca la ley.

CAPÍTULO IV

DE LOS TRABAJADORES, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art.- 7.Se considera empleados o trabajadores de la cooperativa a las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, una vez cumplido con los requisitos para el ingreso, según como lo marca el código de trabajo.

Art.- 8.La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o nuevas necesidades de la cooperativa Como parte del proceso de selección, la

cooperativa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas si es necesario.

Art.- 9. El aspirante deberá presentar un formulario de “datos personales del trabajador” y actualizarlo si algún aspecto ha cambiado, con la finalidad de mantener información actualizado.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad y dos (2) laborales.
- c) Dos (2) copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- d) Copias de los certificados o títulos legalmente conferidos de la formación académica.
- e) Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f) Dos (2) fotografías actualizadas tamaño carné.

Art.- 10. Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la cooperativa, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

CAPÍTULO V

DE LOS CONTRATOS

Art.- 11. **CONTRATO ESCRITO.** - Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta contados a partir de la fecha de suscripción.

Art.- 12. **PERIODO DE PRUEBA.** - Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez a la cooperativa, se suscribirá un contrato de trabajo a prueba fijado por el Código del Trabajo.

CAPÍTULO VI

JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA Y REGISTRO

Art.- 13. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la cooperativa.

La jornada laboral es fijada por el Gerente según las necesidades de los socios y la realización de las actividades fijadas.

Art.- 14. Los trabajadores y empleados están obligados a registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la cooperativa.

Art.- 15. El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la cooperativa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. La no presentación del permiso al Departamento de Recursos Humanos o a su Representante por parte del trabajador, será sancionada como falta leve.

Art.- 16. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador o empleador comunicara por escrito el particular al Jefe Administrativo.

Art.- 17. Las alteraciones del registro de asistencia, constituyen falta grave que serán sancionados como marca la normativa.

Art.- 18. No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que se realicen para:

- a) Recuperar descansos o permisos dispuestos por el gobierno, o por la cooperativa.
- b) Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.

Art.- 19. Se considerará tiempo extra cuando los empleados de la cooperativa laboren bajo la autorización de su Jefe inmediato o Administrativo, las mismas que deben ser cancelados dentro del rol de pagos.

Art.- 20. Si la necesidad de la cooperativa lo amerita, los Jefes Inmediatos podrán cambiar el horario de salida al almuerzo de sus subordinados, considerando, siempre el lapso de 1 hora, de tal manera que el trabajo no sea abandonado.

CAPÍTULO VII

DE LAS VACACIONES Y LICENCIAS

DE LAS VACACIONES

Art.- 21. De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador.

Art.- 22. Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones.
- b. El trabajador llenará el formulario de vacaciones para evidenciar su cumplimiento.

DE LAS LICENCIAS

Art.- 23. Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en el presente Reglamento:

- a. Por motivos de maternidad y paternidad
- b. Para participar activamente en los procesos de capacitación, motivación u otros fijados por los directivos.
- c. Tres días por calamidad doméstica, reportada y comprobada ante su jefe inmediato.

CAPÍTULO VIII

DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO

Art.- 24. Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, de la cooperativa que no podrá ser inferior a la estimada en la tabla sectorial laboral, emitida por el organismo de control.

Art.- 25. La cooperativa pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante Transferencia bancaria a sus cuentas bancarias.

Art.- 26. La cooperativa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- a. Aportes personales del IESS;
- b. Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- c. Ordenados por autoridades judiciales.
- d. Valores determinados por las Leyes y autorizados por los empleados

Art.- 27. Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará ante el Inspector de Trabajo.

CAPÍTULO IX

TRASLADOS Y GASTOS DE VIAJE

Art.- 28. Todo gasto de viaje dentro y fuera de la ciudad deberá ser autorizado por la Gerencia país que se incurra por traslado, movilización será previamente acordado con el trabajador.

Art.- 29. No se cancelará gastos que no sean consecuencia del desempeño laboral.

CAPÍTULO X

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

DE LAS OBLIGACIONES

Art.- 30. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones de cooperativa, las del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la cooperativa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.

2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad y eficiencia;
3. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones con sus relaciones con sus compañeros de trabajo.
4. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
5. Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores.
6. Velar por los intereses de cooperativa, procurando cuidar los activos de la cooperativa.
7. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial de la cooperativa.
8. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la cooperativa.
9. Desplazarse dentro o fuera de la ciudad de acuerdo con las necesidades de la cooperativa.
10. Asistir a capacitaciones planificados.
11. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la cooperativa.
12. Firmar los roles de pago que sean pagados por parte de la Cooperativa.

DE LOS DERECHOS

Art.- 31. Serán derechos de los trabajadores de la cooperativa:

- a. Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, y el pago de los beneficios de ley.
- b. Hacer uso de las vacaciones anuales.
- c. Recibir ascensos y/o bonificación dados por la cooperativa.
- d. Ejercer el derecho a reclamo, cuando se sienta perjudicado con las respectivas pruebas.
- e. Recibir capacitación o entrenamiento, en base a los programas previstos por el responsable de la administración del talento humano.

CAPÍTULO XI

DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA COOPERATIVA

Art.- 32. Los Empleados que tuvieren a su cargo que son responsables del dinero y otros activos líquidos, de la Cooperativa, como el personal de tesorería, caja y bóveda, agencias y cualquier otra área que estén bajo su responsabilidad dinero, valores,

Art.- 33. Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o arqueos de caja provisionales, suscribirán conjuntamente con los auditores el acta sobre su responsabilidad en el manejo de estos recursos.

CAPÍTULO XII

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art.- 34. A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales de la normativa interna y externa de la cooperativa serán sancionados.

Art.- 35. Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a la Cooperativa, se aplicará una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones Verbales;
- b) Amonestaciones Escritas;
- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
- d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno.

DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS - MULTAS

Art.- 36. La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de

la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su Jefe, las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador.

Art.- 37. La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Gerente o Jefe Administrativo, se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del responsable de la Administración de talento humano.

Art.- 38. Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los compañeros de trabajo.
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
3. Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia;
4. Ejercer actividades ajenas a la cooperativa durante la jornada laboral; y
5. Realizar reclamos infundados o mal intencionados.

DE LAS FALTAS LEVES

Art.- 39. Se considerarán faltas leves:

- a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.
- b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.
- c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la cooperativa.
- d) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento sean sancionadas con multa y no constituya causal para sanción grave.

DE LAS FALTAS GRAVES

Art.- 40. Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al empleado:

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento.
- b) Haber proporcionado datos falsos en la documentación que se mantiene en los expedientes de la cooperativa.
- c) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- d) Por ineptitud en el desempeño de las funciones determinadas en la evaluación de desempeño.

CAPÍTULO XIII

DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS

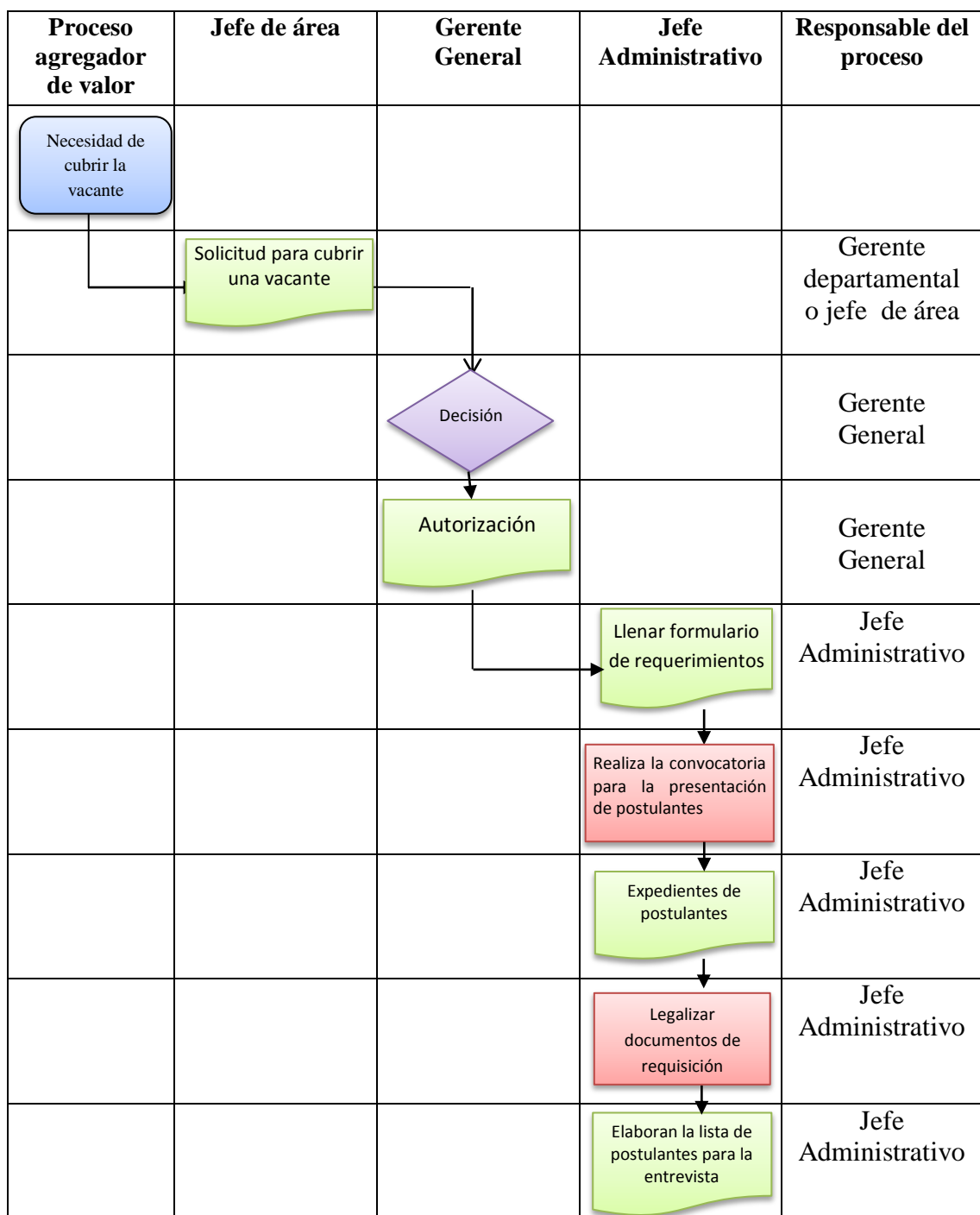
Art.- 41. Los trabajadores de la cooperativa, cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con las siguientes causas:

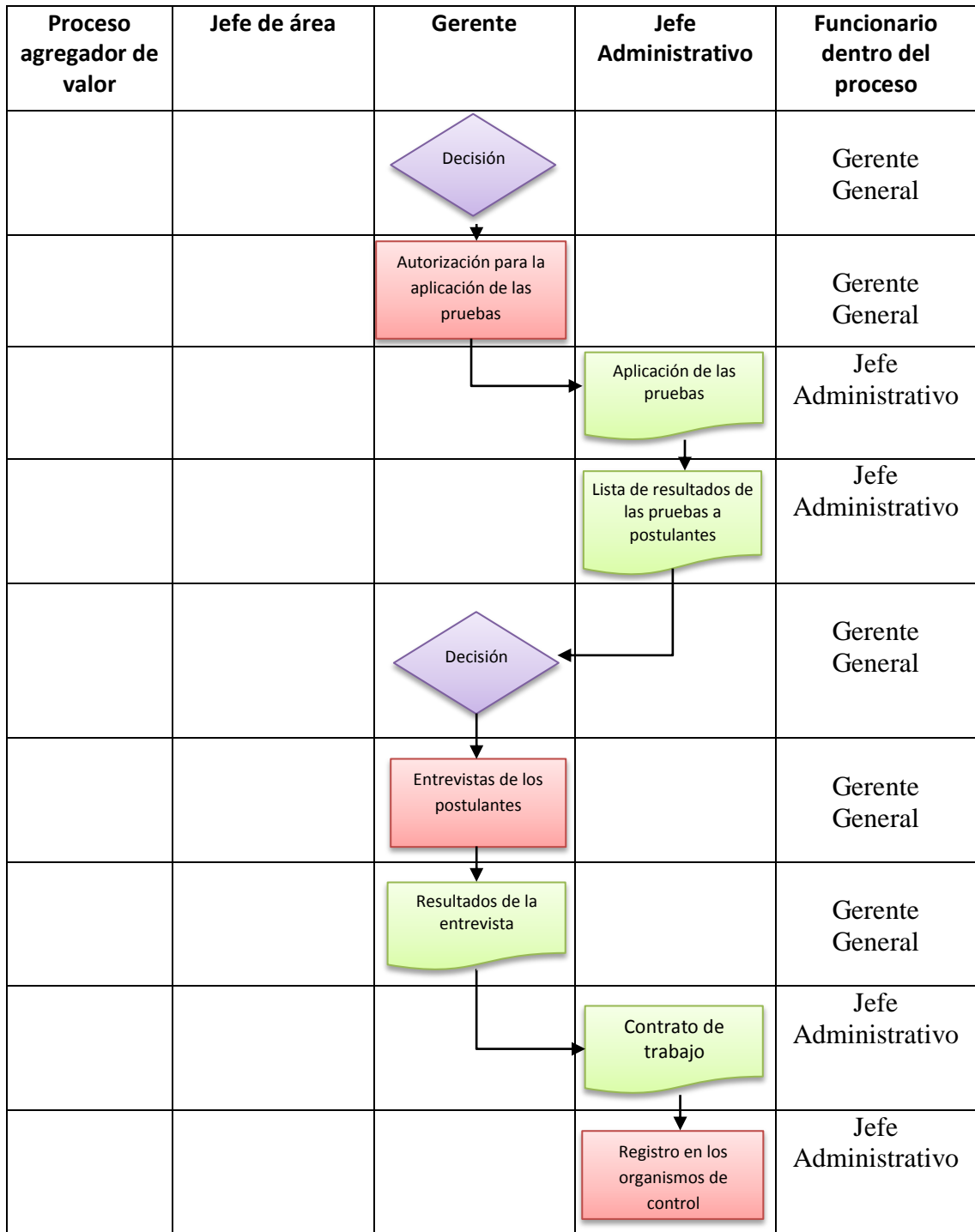
- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión del periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por caso fortuito o fuerza mayor.
- e) Por visto bueno presentado por los trabajadores o empleador. (Ministerio de Trabajo, 2013)

4.7 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

En base al reglamento interno de trabajo, se define el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, en este caso intervienen tres personas, las mismas que tienen definidas adecuadamente las funciones a cumplir en dicho proceso:

Ilustración 8: Reclutamiento, Selección y Contratación





Fuente: Investigación
Elaborado por: El Autor

4.7.1 Sistema de reclutamiento, selección y contratación del talento humano

A medida que va pasando el tiempo y con el progreso de la institución financiera se ve la necesidad de integrar personal idóneo la cual serán fuentes de apoyo en el crecimiento de la institución. Para la cual la cooperativa debe seguir los siguientes procesos la cual ayudara a una mejor selección del personal.

Reclutamiento es el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la cooperativa, la búsqueda de candidatos da inicio a este proceso y lo termina las solicitudes de empleo.

Existen documentos que legalizaran el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que puede ser evaluado en cualquier momento a fin de establecer responsabilidad y la correcta aplicación de la normativa que lo regula

La obtención de las hojas de vida es independiente del proceso con el que se difunda la vacante, de éste grupo la cooperativa seleccionará a los candidatos para que participen en el proceso de selección; para lo cual el área financiera será la encargada de determinar el presupuesto que debe ser cumplido a cabalidad.

La solicitud para cubrir una vacante, es un documento emitido por el principal de cada departamento con la finalidad de que el Gerente autorice la contratación de nuevos empleados para la Cooperativa.

Una vez recibida la solicitud se procede a la autorización de la misma, para elaborar el formulario de requerimientos según el cargo que se vaya a desempeñar dentro de la institución y será empleada en la elaboración de la convocatoria.

Cada uno de los expedientes de los postulantes se le colocara una hoja donde se colocará la información encontrada y si esta persona en realidad puede pasar a la siguiente etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal.

En base a los requisito presentado se elaborará un informe donde se incluye a los postulantes que posteriormente participaran en la entrevista, se elaboró una prueba para ser aplicada a los postulantes, una vez presentado el informe planifico las entrevista con

los postulantes con mejores notas a fin de que se tome una decisión definitiva y la emisión del contrato de trabajo la misma que será legalizado en el Ministerio de Trabajo.

Para el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal a más de presentar el flujo grama y los procesos que se deben seguir, se incluyen los formatos a utilizar para dichos procesos la cual ayudaran a una contratación de personal más adecuado y en menor tiempo posible, para lo siguiente ver: **(Anexos del 4 al 14)**.

4.8 PROCESOS DE INDUCCIÓN

4.8.1 Sistema de Inducción del Talento Humano

Permite concretar las actividades necesarias para brindar al personal de nuevo ingreso, las facilidades para que su proceso de incorporación a la cooperativa se realice pertinentemente, con base en información clara respecto a las características de la institución financiera, los compromisos asociados al puesto que asume al incorporarse como empleado de la COAC PACIFICO LTDA.

Es necesario hacer énfasis en que la inducción, es una parte vital de la administración de los recursos humanos, la adecuada integración de los nuevos colaboradores en la cooperativa, es fundamental, el cual debe ser presentado, informado e incorporado a la cooperativa, con su cultura organizacional, valores y principios. Además de conocer estos aspectos, deberá ponerlos en práctica e interiorizarlos ya que aplicará y promoverá estos conceptos durante su permanencia dentro de la institución financiera.

4.8.2 Objetivos de la Inducción del Talento Humano

La inducción tiene como propósito fundamental el estimular al nuevo trabajador para que su integración a la empresa y al grupo de trabajo sea fluida, sin embargo existen otros objetivos importantes que se señalan a continuación:

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la cooperativa, haciendo que el recibimiento por parte del grupo de trabajo sea cordial y armónico.

- Colaborar para que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones, horarios y beneficios de la cooperativa.
- Crear una actitud favorable hacia la cooperativa y sus objetivos.
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, haciendo que se familiarice de forma inmediata con la institución y su personal.

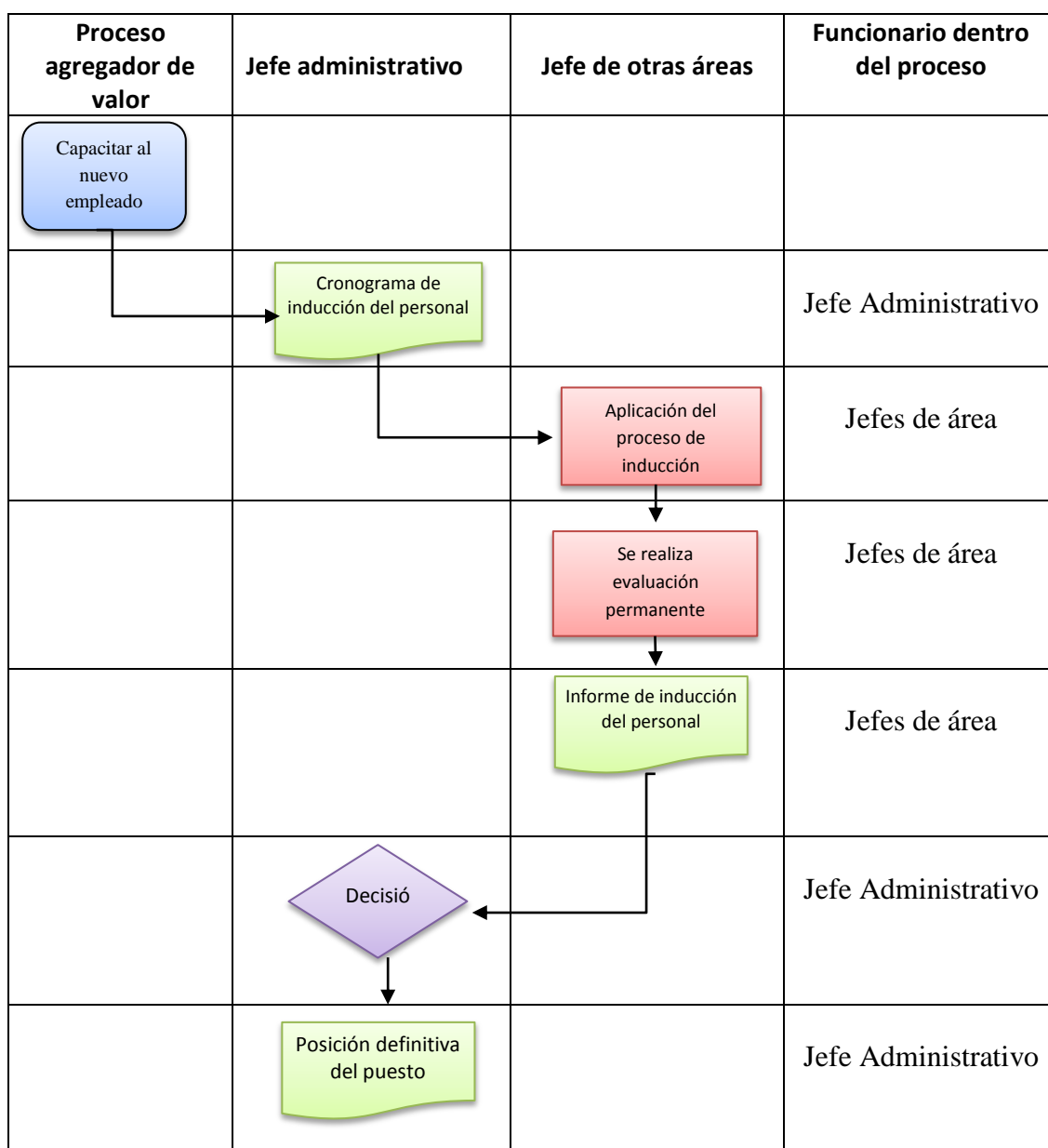
4.8.3 Políticas para la Inducción del Talento Humano

El Talento Humano será quien lleve a cabo el proceso de inducción, deberá observar las siguientes directrices para asegurar resultados positivos:

- Se llevara a cabo durante las dos primeras semanas de trabajo del nuevo empleado, los tres primeros días será inducido en temas de información de la Cooperativa, como Historia, Manuales, Reglamentos, Presentación con el personal, y demás detalles, los otros dos días será inducido en productos y servicios de la Cooperativa, sin importar su cargo de puesto que vaya a ocupar, todos los miembros de la Cooperativa deberán conocer, por lo menos de forma básica la información de productos que se ofrecen, y la segunda semana la inducción se realizará ya en el puesto que desempeñará.
- El jefe inmediato será el tutor del nuevo integrante de su área, dicho tutor estará encargado de velar por su integración, deberá acompañarlo y guiarlo durante este período inicial; en este caso la unidad de Talento Humano proporcionará la planificación para este proceso.
- Al mes de ejecutado el plan de inducción, el jefe inmediato deberá hacer seguimiento y solicitar retroalimentación por parte del colaborador para reforzar y esclarecer posibles dudas o errores que se estén presentando por el nuevo colaborador.

A continuación se presenta el flujo grama con los procesos que se debe realizar para una buena inducción del nuevo personal.

Ilustración 9: Flujo grama del Proceso de Inducción



Fuente: Investigación
Elaborado por: El Autor

4.8.4 Ejecución del Programa de Inducción

Una vez concluido el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se hizo necesario la creación de un proceso de inducción, con la finalidad de que los nuevos empleados que se incorporen en la Cooperativa estén aptos para cumplir con las funciones a ellos encomendados procurando el conocimiento integro al nuevo funcionario partiendo del informe que presentara el Jefe de área.

El contenido del programa de inducción debe ser una síntesis de los aspectos más importantes de la cooperativa, de tal forma que el nuevo empleado pueda captar el mensaje y no se pierda con demasiada información. El programa debe ser claro y concreto la cual ayudara a una incorporación adecuada del nuevo trabajador, la cual debe contener la siguiente información:

ASPECTOS GENERALES:

- Historia de la cooperativa.
- Misión, Visión y objetivos.
- Estructura jerárquica.
- Principios, políticas y normas corporativas.

BENEFICIOS Y SERVICIOS DEL PERSONAL:

- Fechas de pago y políticas de remuneraciones.
- Seguro Social.
- Descuentos.
- Seguros.

PRESENTACIÓN Y RECORRIDO POR LA EMPRESA:

- Recorrido por las diferentes áreas de la empresa.
- Presentación a los compañeros de trabajo.

FUNCIONES Y REPOSABILIDADES DEL CARGO:

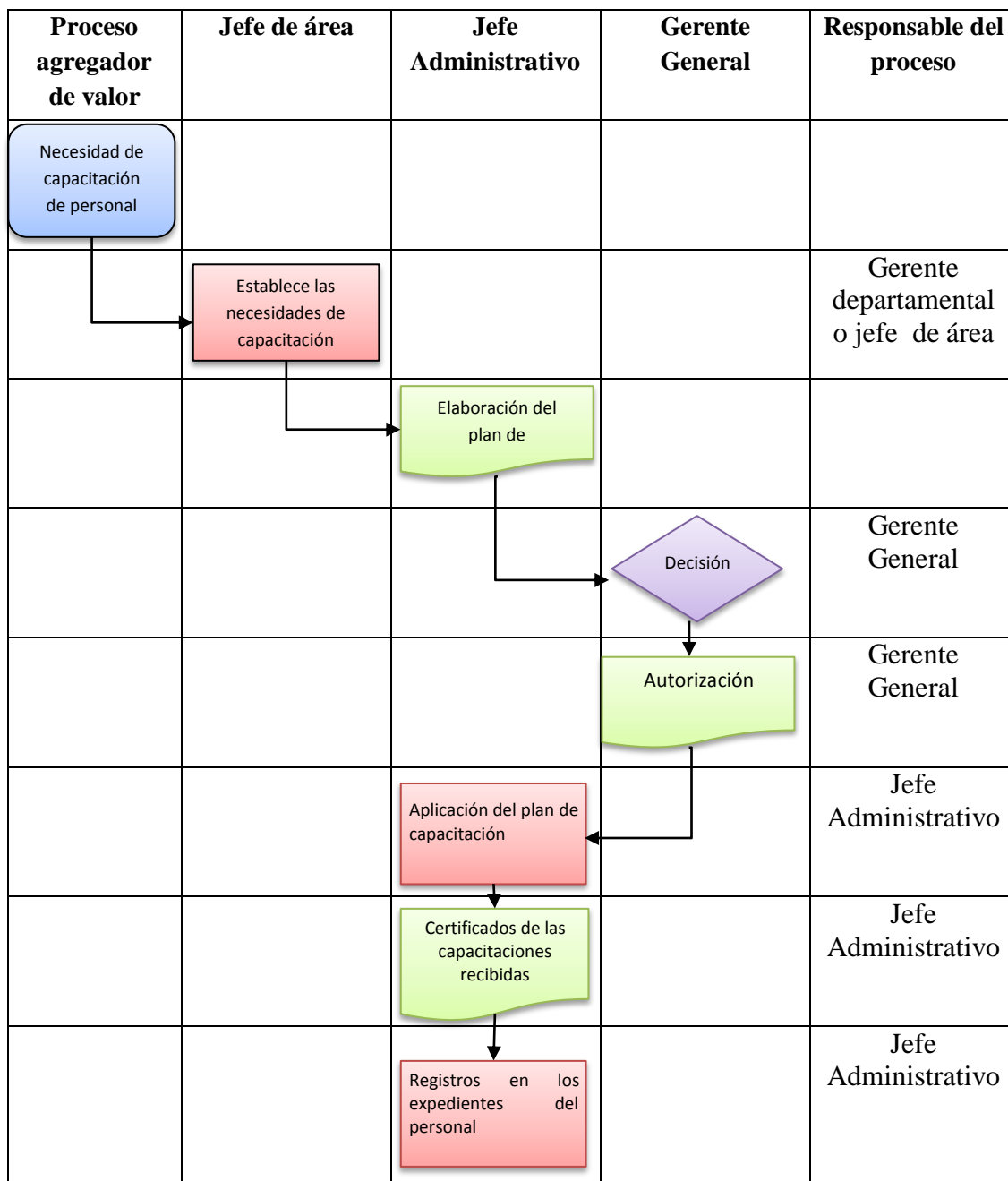
- Entrega de la descripción del cargo al nuevo colaborador en el cual se detallan las actividades, frecuencia, resultados esperados, objetivos del cargo, relaciones interpersonales, entre otras.

Para el proceso de la inducción, a más de presentar el flujo grama y los procesos que se deben seguir, se incluyen los formatos a utilizar para dichos procesos la cual ayudaran a una buena inducción del nuevo personal, para lo siguiente ver: (**Anexos del 15 al 18**).

4.9 PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación incluye a tres directivos en su administración y va dirigido a todos los empleados de la cooperativa, cabe destacar que incluyen documentos fuentes que serán incluidos en los expedientes administrativos y los certificados que cada uno de los empleados debe presentar para garantizar su asistencia y aprobación.

Ilustración 10: Flujograma del proceso de capacitación



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor.

En el plan de capacitación debe ser incluido la totalidad de los empleados de la cooperativa, partiendo del conocimiento de sus cargos y de las funciones que deben cumplir para que la organización cumpla con los objetivos planificados para el período fiscal.

Dicho plan de capacitación debe ser revisado y aprobado por la Gerencia, para posteriormente ser puesto en práctica, la forma en la cual se garantizara que se aplicará es la presentación de los certificados emitidos por el instituto o persona capacitadora, que son incluidos dentro de los expedientes personales.

4.9.1 Plan de capacitación

Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función sus objetivos se dirigen al corto plazo, con restringidos e inmediatos y busca proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especialidades en capacitación. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a una persona al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.

Es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por el medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollando habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato, 2011, pág. 322)

4.9.2 Objetivos de la capacitación.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- a) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

- c) Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2011, pág. 324)

4.9.3 Descripción del programa de capacitación.

Departamento de negocios

Cargos	N. Empleados	Temas De Capacitación	Duración	Presupuesto
Jefe de negocios	1	Planeación estratégica.	20 Horas	\$80,00
		Análisis de indicadores financieros.	40 Horas	\$120,00
		Análisis de problemas y toma de decisiones.	20 Horas	\$85,00
		Técnicas de negociación.	80 Horas	\$180,00
		Liderazgo efectivo	40 Horas	\$80,00
Asistente de créditos	1	Atención y servicio al cliente	20 Horas	\$70,00
		Imagen ejecutiva.	20 Horas	\$70,00
		Digitalización de información	40 Horas	\$80,00
		Profesionalización y asesoría.	50 Horas	\$120,00
Asesor de crédito	2	Atención y servicio al cliente.	20 Horas	\$60,00
		Lenguaje de los asesores de crédito.	20 Horas	\$75,00
		Abordaje correcto al cliente.	20 Horas	\$50,00
		Confidencialidad de la información.	10 Horas	\$50,00
		Presentación correcta	20 Horas	\$60,00

		del producto. Indicadores financieros. Recuperación de cartera. Evaluación de costos de producción. Profesionalización y asesoría.	50 Horas 50 Horas 50 Horas 20 Horas	\$120,00 \$120,00 \$100,00 \$60,00
Asesor de inversiones	1	Atención y servicio al cliente. Tipos de clientes. Abordaje correcto al cliente. Confidencialidad de la información. Recuperación de cartera. Profesionalización y asesoría.	20 Horas 20 Horas 10 Horas 10 Horas 50 Horas 20 Horas	\$60,00 \$50,00 \$50,00 \$50,00 \$80,00 \$60,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor.

Departamento de Sistemas

Cargos	N. Empleados	Temas De Capacitación	Duración	Presupuesto
Jefe de sistemas	1	Base de datos.	60 Horas	\$150,00
		Programación.	60 Horas	\$120,00
		Desarrollo web.	50 Horas	\$80,00
		Diseño y soporte de sistemas	60 Horas	\$150,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Cajas

Cargos	N. Empleados	Temas de Capacitación	Duración	Presupuesto
Jefe de cajas	1	Inteligencia emocional.	20 Horas	\$60,00
		Ética personal y profesional.	30 Horas	\$80,00
		Ley general de cheques	20 Horas	\$50,00
		Verificación de papel moneda.	30 Horas	\$80,00
Recaudador	2	Inteligencia emocional.	20 Horas	\$60,00
		Ética personal y profesional.	30 Horas	\$120,00
		Transacciones de caja y manejo de dinero.	50 Horas	\$120,00
		Ley general de cheques.	20 Horas	\$60,00
		Verificación de papel moneda.	30 Horas	\$80,00
Cajeros	2	Inteligencia emocional.	20 Horas	\$60,00
		Atención y servicio al cliente.	20 Horas	\$60,00
		Ética personal y profesional.	30 Horas	\$120,00
		Transacciones de caja y manejo de dinero.	50 Horas	\$120,00
		Ley general de cheques	20 Horas	\$60,00
		Verificación de papel moneda	30 Horas	\$80,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Departamento administrativo

Cargos	N. Empleados	Temas de Capacitación	Duración	Presupuesto
Jefe Administrativo	1	Administración y organización.	80 Horas	\$150,00
		Planeamiento estratégico.	60 Horas	\$150,00
		Cultura organizacional.	50 Horas	\$120,00
		Gestión del Cambio.	40 Horas	\$100,00
		Relaciones humanas.	30 Horas	\$80,00
Asistente de Marketing	1	Lanzamiento de productos.	20 Horas	\$60,00
		Planificación de marketing.	40 Horas	\$80,00
		Marketing social.	50 Horas	\$120,00
		Gestión de clientes.	20 Horas	\$60,00
Asesor de Atención al cliente	1	Atención y servicio al cliente.	20 Horas	\$50,00
		Profesionalización y asesoría.	30 Horas	\$70,00
		Calidad de la comunicación.	20 Horas	\$50,00
		Manejo de quejas.	20 Horas	\$60,00
Guardia	1	Atención, seguridad y servicio al cliente	20 Horas	\$60,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor.

Departamento contable

Cargos	N. Empleados	Temas De Capacitación	Duración	Presupuesto
Contadora	1	Planeación financiera.	40 Horas	\$150,00
		Administración de riesgos financieros.	40 Horas	\$150,00
		Estados financieros consolidados.	60 Horas	\$150,00
Auxiliar contable	1	Actualización fiscal.	20 Horas	\$60,00
		Análisis de cuentas contables.	30 Horas	\$80,00
		Conciliaciones bancarias.	20 Horas	\$50,00
		Flujo de efectivo.	30 Horas	\$80,00
		Roles de pagos.		
		Total		\$5.570,00

Fuente: Investigación

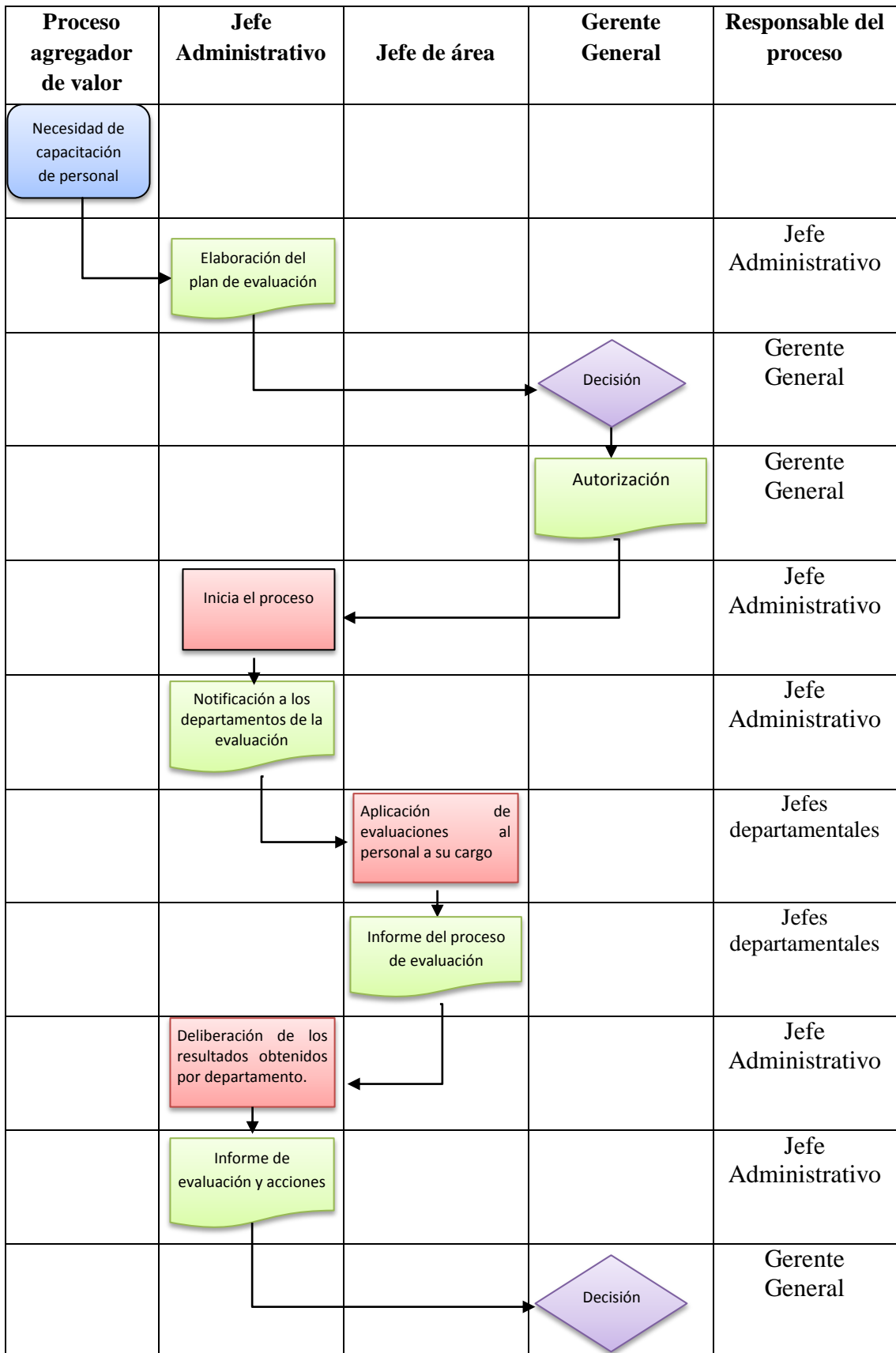
Elaborado por: El Autor.

Para la elaboración del plan de capacitación se tomó en cuenta las actividades propias que se debe realizar en las diferentes funciones de cada uno de los empleados, seguido del tiempo y costes que se podría destinar para cumplir con la capacitación teniendo en cuenta que debe cumplir con las actividades cotidianas de la Institución Financiera.

4.10 PROCESO DE EVALUACIÓN

EL proceso de evaluación debe aplicarse de forma cotidiana dentro de la cooperativa, ya que de su ejecución se conocerá el cumplimiento de las metas fijadas, por ejemplo, al área de colocación y recuperación de créditos.

Ilustración 11: Flujoograma del proceso de evaluación de 360 grados



Proceso agregador de valor	Jefe Administrativo	Jefe de área	Gerente General	Responsable del proceso
			Autorización	Gerente General
	Aplicación del plan de acción autorizado			Jefe Administrativo

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor.

El proceso de evaluación inicia con la elaboración del plan de evaluación del desempeño del personal, que es presentado al Gerente para que este lo autorice, se inicia su aplicación previa a la notificación a la totalidad de los departamentos sobre su aplicación, se realiza la comparación de las funciones que debe cumplir el personal con las que efectivamente las pone en práctica, cada uno de los Jefes departamentales entregan el informe, se evalúa y se procede a la evaluación de un plan de acción.

4.10.1 Plan de evaluación

1. CONTENIDO

La cooperativa de ahorro crédito nace de la idea de 15 jóvenes indígenas visionarios de la provincia de Chimborazo, visión mirachina con la noción de Guillermo Agualsaca la primera idea discutida en la asamblea general en el año 2009. En el transcurso del mismo año se reúne el mismo grupo de personas viendo la necesidad y con el propósito de dar inicio el primer paso de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que apoye al desarrollo de la colectividad y de la provincia, a fin de fortalecerse sustentándose en el principio de unión y de solidaridad.

La idea de conformar la cooperativa fue de Juan Isaías Mungabusi. Después de cuatro reuniones forma un pre cooperativa el 25 de marzo del 2010 con el propósito de brindar servicios financieros con tasas de interés cooperativas en vista de que se necesita un nombre para la cooperativa, se solicita a los presentes manifiesten alternativas de cómo ha de llamarse la naciente cooperativa, existiendo la moción del señor Ángel Pacari, de que esta lleva el nombre de cooperativa de ahorro y crédito Pacifico, noción que es

apoyado por todos los presentes por lo que queda establecida que la Pre cooperativa se denomina PRE-COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PACIFICO.

4.10.2 Descripción del programa

Departamento de negocios

Cargos	N. Empleados	Periodos De Evaluación	Resultados Esperados	Observación
Jefe de negocios	1	Se realizarán evaluaciones mensuales para verificar los conocimientos adquiridos.	Cumplimiento de metas planteadas.	Incumplimiento afecta el pago de comisiones u envío de un memorándum.
Asistente de créditos	1	Se realizarán evaluaciones mensuales sobre los temas capacitados.	Cumplimiento de metas planteadas.	Incumplimiento afecta el pago de comisiones u envío de un memorándum.
Asesor de crédito	2	Se realizarán evaluaciones semanales acerca de los temas capacitados.	Cumplimiento en metas de colocación.	Incumplimiento afecta el pago de comisiones.
Asesor de inversiones	1	Se realizarán evaluaciones semanales sobre los temas capacitados.	Cumplimiento de las metas de colocación.	Incumplimiento afecta el pago de comisiones

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor.

Departamento de sistemas

Cargos	N. Empleados	Periodos De Evaluación	Resultados Esperados	Observación
Jefe de Sistemas	1	Evaluaciones mensuales sobre los temas planteados.	Correcta funcionalidad del sistema informática de la Cooperativa	

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Cajas

Cargos	N. Empleados	Periodos De Evaluación	Resultados Esperados	Observación
Jefe de cajas	1	Evaluaciones mensuales sobre temas de capacitación y entrega de dinero.	Disminución en el porcentaje de faltantes y sobrantes	Llamados de Atención u envío de memorándum.
Recaudador	2	Evaluaciones mensuales y prácticas de los temas de capacitación.	Disminución en el porcentaje de faltantes y sobrantes.	Llamados de Atención u envío de memorándum.
Cajero	2	Evaluaciones mensuales y prácticas de los temas de capacitación.	Disminución en el porcentaje de faltantes y sobrantes.	Llamados de Atención u envío de memorándum.

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor.

Departamento Administrativo

Cargos	N. Empleados	Periodos De Evaluación	Resultados Esperados	Observación
Jefe Administrativo	1	Evaluaciones mensuales sobre temas impartidos en las capacitaciones.	Cumplimiento de metas Institucionales.	
Asistente de Marketing	1	Evaluaciones mensuales sobre temas capacitados.	Mejoramiento de imagen Institucional	
Asesor de Atención al cliente	1	Evaluaciones semanales sobre temas capacitados.	Reducción de quejas de los clientes.	Llamados de Atención u envió de memorándum.
Guardia	1	Evaluaciones mensuales sobre temas capacitados.	Aumento de porcentaje de satisfacción del cliente	Llamados de Atención u envió de memorándum.

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Departamento Contable

Cargos	N. Empleados	Periodos De Evaluación	Resultados Esperados	Observación
Contadora	1	Evaluaciones mensuales sobre avances en temas de capacitación.	Mantener estados financieros cuadrados y bajo la normativa vigente establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario.	Llamada de Atención u envió de memorándum .
Auxiliar contable	1	Evaluaciones semanales sobre temas impartidos.	Mantener la información contable actualizada.	

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor.

Al dar importancia al Talento Humano, la Gerencia debe considerar que puede cuantificar un rasgo humano de su personal (cualidades, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para alcanzar resultados), de igual manera puede realizar un proceso de toma de decisiones considerando la selección, el desarrollo, ascensos, sueldos y salarios, por su parte, le permite llevar un registro histórico (clima, cultura, motivación) y controlar (la estrategia o la operación).

El plan de evaluación debe ser aplicado con la finalidad de establecer el real crecimiento y trabajo que han desarrollado sus empleados en el día a día de sus labores, al aplicar esta evaluación se podrán tomar medidas correctivas a tiempo a fin de alcanzar un alto rendimiento empresarial y el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

CONCLUSIONES

- ❖ La Gestión del talento humano en la Institución se realiza de forma empírica, ya que existen departamentos en las cuales se encuentran personas que no cumplen los requerimientos del cargo y a su vez no garantizan un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones, por falta de comunicación, coordinación, delegación de cargos y la falta del personal calificado la cual no permite alcanzar los objetivos propuestos.

- ❖ Se evidencia dentro de la Cooperativa no existe procesos adecuados para la selección del personal y lo realizan de acuerdo a sus preferencias y a la vez no existe un plan de capacitación acorde a las necesidades , la cual da como resultado que el personal realice sus funciones de forma inadecuada y genere pérdida de tiempo y recursos para la Institución.

- ❖ El sistema de gestión de talento humano para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa Pacifico Ltda. Es de gran importancia ya que permite al administrador poseer un esquema de referencia para la administración de la institución, a la vez es un sistema que le permite desarrollar sus políticas y acciones mismas le ayudaran a alcanzar sus objetivos, y a suministrar de empleados calificados.

RECOMENDACIONES

- ❖ Es necesario implementar un manual de procesos, en el que se encuentre redactados los procedimientos que se debe seguir para asignar un cargo, ya que ayudara a reflejar cuales son las responsabilidades y obligaciones que el cargo lo requiere. Además permitirá conocer que conocimientos, habilidad, destrezas, debe poseer el nuevo integrante para la ejecución de las actividades.

- ❖ Es recomendable que se utilicen los procesos y manuales planteados en esta investigación, debido a que es un guía fundamental para la contratación del personal calificado, que se requiere para un área o departamento, la cual minimizara tiempos y recursos para la entidad financiera al momento de realizar dichos procesos.

- ❖ Aplicar el Sistema de Gestión del Talento Humano de la investigación con la finalidad de mejorar el ambiente laboral de la Cooperativa, de modo que sus colaboradores logren la confianza en sí mismo y fortalezca el trabajo en equipo, y a su vez cuenten con personal calificado para cada puesto de trabajo de la institución y de esta manera logre la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: Granica México S.A.
- Atehortua, F. A., & Bustamante, R. E. (2008). *Sistema de Gestión Integral*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral procedimientos y normas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recurso Humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y de Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Daniel, S.Y. (2008). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Shalom .
- Elizondo, A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable*. México D.F.: International Thomson Editores S.A.
- Lamata, F. (1998). *Manual de Administración y Gestión Sanitaria*. España: Díaz de Santos.
- Larráuri, R. C. (2015). *Planeamiento Estratégico*. Lima: Macro.
- Malangon Londoño, G., Galan Morera , R., & Ponton Laverde , G. (2008). *Administración Hospitalaria*. Bogotá: Medica Internacional.
- Martinez, L. (2014). *Sistemas Administrativos*. México:International Monetary Fund.
- Ministerio de Trabajo. (2013). *Código de Trabajo* . Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Reglamento-Interno-MRL-corregido-21.doc>.
- Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran S.A.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa Noriega Editores.
- Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. México: Limusa Noriega Editores.

- Sánchez, J. (2001). *Administración Pública como Ciencia: su Objeto y Estudio*. México: Amazon.
- Sanchez, J. (2011). *Administración Pública*. México: Edipar.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de <http://www.seps.gob.ec/documents/10157/bc99b7fc-8836-4e1b-b3bd-bf0a415f1821>
- Vargas, P. (20 de Mayo de 2009). *Procesos Administrativos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/centroperalvillo/planificacion-organizacion-direccion-y-coordinacion>
- Veras , M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humano*. República Dominicana: INTEC.
- Werther, W. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos* . México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigido a los funcionarios



ENCUESTA: Dirigido a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda. Matriz Riobamba.

OBJETIVO. - Determinar si es necesario implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda., de la ciudad de Riobamba para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el cuestionario, y responda con honestidad a las preguntas.

Marque con una X en una sola respuesta.

1. ¿Fue amable el receptionista cuando llego a las oficinas de la Cooperativa?

Muy amable
Amable
Desagradable
Para nada agradable

2. ¿Al momento de ingresar a la Cooperativa le aplicaron algún tipo de reclutamiento?

Sí No

3. ¿Fue sometido a un proceso de selección del personal?

Sí No

4. ¿Fue usted entrevistado en el proceso de selección?

Sí No

5. ¿Dentro de su Proceso de Selección fue informado oportunamente sobre los siguientes aspectos?

Cargo
Horario
Tipo de contrato
Salario

6. Indique el lugar donde realiza su trabajo.

- Oficina privada
- Oficina compartida
- Trabajo de campo
- Otro (especifique).....

7. ¿Qué tiempo lleva trabajando para la cooperativa?

- Menos de 2 años
- 2 a 4 años
- 5 a 10 años
- Más de 10 años

8. ¿La evaluación de desempeño dentro de la Cooperativa cada que tiempo le realizan?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

9. Considera Usted. ¿Que el salario mensual que recibe es acorde con el trabajo que realiza?

- Sí No

10. ¿Qué beneficios recibe Usted a más de su remuneración mensual?

- Décimo Tercero
- Décimo Cuarto
- Horas extras
- Vacaciones

11. ¿Qué tipo de recompensas recibe por su buen desempeño laboral?

- Recompensas monetarias
- Recompensas sociales
- Ninguna

12. ¿Recibe capacitación constante en la cooperativa?

- Siempre
- A veces
- Nunca

13. ¿Cómo considera las capacitaciones que brinda la cooperativa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

14. ¿Cree que es satisfactorio recibir algún título o certificación, por las capacitaciones recibidas?

Sí No

15. ¿Cómo considera el apoyo y cooperación de sus compañeros del departamento?

Excelente
Bueno
Regular
Malo

16. Los directivos escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados

Siempre
A veces
Nunca

17. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la Cooperativa?

Muy bueno
Bueno
Neutral
Malo

18. Conoce el programa de salud ocupacional y seguridad industrial de la Cooperativa

Sí No

19. ¿Existe un código de ética aprobado por la entidad?

Sí No

20. ¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área y unidad funcional para el seguimiento de las estrategias?

Siempre
A veces
Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Encuesta dirigido a los socios de la cooperativa.



ENCUESTA: Dirigido a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico Ltda. Matriz Riobamba.

OBJETIVO. - Analizar el nivel de desempeño laboral en la cooperativa, para diseñar un adecuado sistema de gestión del talento humano, dirigida a los socios y conocer la calidad de atención al cliente.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el cuestionario, y responda con honestidad a las preguntas.
Marque con una X una sola respuesta.

1. ¿Qué opinión tiene respecto al servicio prestado en la Cooperativa Pacifico Ltda.?

- EXCELENTE ()
- MUY BUENO ()
- BUENO ()
- REGULAR ()
- MALO ()

2. ¿Piensa Usted que el personal que presta los servicios profesionales en la Cooperativa, está calificado para brindar una atención de calidad?

SI () NO ()

3. ¿El tiempo que el personal de la cooperativa se demora en atender sus necesidades que usted demanda es?

- EXCELENTE ()
- MUY BUENO ()
- BUENO ()
- REGULAR ()
- MALO ()

4. ¿Piensa Usted que las instalaciones de la Cooperativa son adecuadas para brindar un servicio de calidad?

SI () NO ()

5. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos y servicios de la COAC Pacífico Ltda.?

Un año	
Dos años	
Tres años	
Cuatro años	
Más de cuatro años	

6. **¿Qué productos o servicios financieros es el que más utiliza?**

Ahorro	
Créditos	
Plazo fijo	
Productos adicionales	

7. **¿Cómo considera usted la seguridad que brinda la COAC Pacifico ltda, para evitar riesgos?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

8. **¿Cómo considera la atención en las ventanillas (cajas) de la COAC Pacifico Ltda.?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9. **¿Es adecuado la información que le brindan en el área de atención al cliente?**

Muy adecuado	
Adecuado	
No es muy adecuado	
No opina	

10. **¿Está satisfecho con los productos y servicios que usted ha recibido en la COAC Pacifico Ltda.?**

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	
No opina	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. - Formato de la Convocatoria



FORMATO CONVOCATORIA

CONVOCA: A los interesados en participar para ocupar la plaza de:	
Puesto	
Salario	
Dirección	
Horario de trabajo	
Funciones generales	
Requisitos del cargo	
A) Conocimientos	
B) Habilidades Necesarias	
C) Instrucción	
D) Idiomas	
E) Experiencia	
F) Otros Requisitos	
<p>Presentar los siguientes documentos: Hoja de Vida, copia de cédula, copia de título de tercer nivel y otros de instrucción académica, copia de documentos que acrediten su experiencia académica y profesional.</p> <p>Lugar de entrega: Olmedo y Juan de Lavalle, de 10:00 am a 16:00 pm de lunes a viernes.</p> <p>Recepción de documentos: del _____ al _____</p>	

Anexo 4.- Formato de Requerimiento según el perfil



REQUERIMIENTOS SEGÚN EL PERFIL

LUGAR Y FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

DEPARTAMENTO: _____

DIRIGIDO A: _____

CARGO
DEPARTAMENTO

REQUISITOS	

ATENTAMENTE:

FIRMA
NOMBRE

FECHA	RESULTADO DE LA SOLICITUD	OBSERVACIÓN
FIRMA		

Anexo 5. – Formato de Solicitud de Empleo



CARGO: _____

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES		
DOMICILIO						
Dirección				N° Teléfono		
LUGAR DE NACIMIENTO						
Día		Mes	Año		Provincia	Ciudad
Edad	Sexo	C.I.	L. Militar	Estado Civil	N° Hijos	Grupo Sanguíneo
EDUCACIÓN						
Nivel		Institución		Desde	Hasta	Especialidad
Secundaria						
Técnica						
Superior						
Maestría						
Doctorado						
OTROS ESTUDIOS		Especialista		Idiomas		Computación
Especificación						
EXPERIENCIA LABORAL						
Empresa		Cargo		Desde	Hasta	Motivo Cese
REFERENCIAS FAMILIARES						
Nombres		Parentesco		Edad	Ocupación	
REFERENCIAS PERSONALES						
Nombres y Apellidos				Empresa y/o Dirección		
REFERENCIAS LABORALES						
Nombres y Apellidos				Empresa y/o Dirección		

Anexo 6.- Formato para la Calificación de la Hoja de Vida



CALIFICACIÓN DE CURRÍCULUM VITAE

FECHA: _____ APELLIDOS Y NOMBRES: _____ EDAD _____ EXPEDIENTE N°: _____ CARGO AL QUE POSTULA: _____	
EDUCACIÓN: 50 Puntos	CALIFICACIÓN
INSTRUCCIÓN PRIMARIA: 5 puntos	
INSTRUCCIÓN SECUNDARIA: 10 puntos	
INSTRUCCIÓN SUPERIOR: 20 puntos	
Presencial: 5 puntos	
CURSOS ADICIONALES: 10 puntos	
1.3.1 Cursos Afines: 7 puntos (40 horas = 1 punto)	
1.3.2 Otros Cursos: 3 puntos(80 horas = 1 punto)	
EXPERIENCIA: 40 Puntos	
Experiencia a fin : 30 puntos (1 año = 10 puntos)	
Experiencia en otras áreas:10 puntos (1 año = 5 puntos)	
ENTREVISTA PERSONAL	
Puntualidad: 1 punto	
Presentación: 1 punto	
Facilidad de palabra: 2 puntos	
Seguridad: 2 puntos	
Aspiración personal: 2 puntos	
Sinceridad: 2 puntos	
PUNTAJE TOTAL	
OBSERVACIONES.....	

REALIZADO POR: _____

FIRMA: _____



Anexo 7.- PRUEBAS PARA EL INGRESO DEL PERSONAL

LUGAR Y FECHA: _____

POSTULANTE _____

CARGO _____

No	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Ante una frustración siempre opones un pensamiento positivo?		
2	¿Te interesan más los misterios de la naturaleza que los secretos de la tecnología?		
3	¿Escuchas atentamente los problemas que te plantean tus amigos?		
4	¿Eres exigente y crítico con tu equipo de trabajo?		
5	¿Te atrae armar rompecabezas o puzzles?		
6	¿Usar uniforme te hace sentir distinto, importante?		
7	¿Organizas bien tu dinero?		
8	¿Cuándo tienes que resolver algún problema matemático perseveras hasta encontrar la solución?		
9	¿Te interesan los temas relacionados al pasado y a la evolución del hombre?		
10	¿Dedicas algún día de la semana a realizar ejercicio?		
11	¿Te planificas bien tus horarios?		
12	¿Te resulta fácil coordinar un grupo de trabajo?		
13	En una discusión entre amigos ¿sueles hacer de mediador?		
14	¿Te da vergüenza entrar en un lugar nuevo con gente desconocida?		
15	Cuando eliges ropa o decoras tu casa, ¿tienes en cuenta los colores, los estilos,..?		

ATENTAMENTE:

FIRMA		
FECHA	RESULTADO DE LAS PRUEBAS	OBSERVACIÓN

Anexo 8.- Ficha de Verificación de Domicilio y Antecedentes



NOMBRE DEL POSTULANTE: _____

FECHA: _____

DETALLE	RESULTADOS DE VERIFICACIÓN
DOMICILIO: _____ _____ _____	_____ _____ _____
DOMICILIO DE LOS PADRES: _____ _____ _____	_____ _____ _____
DIRECCIÓN DEL ÚLTIMO TRABAJO:	_____ _____ _____
REFERENCIAS PERSONALES: _____ _____ _____	_____ _____ _____
REFERENCIAS LABORALES: _____ _____ _____	_____ _____ _____
REFERENCIAS COMERCIALES: _____ _____ _____	_____ _____ _____
_____	_____

Anexo 9.- Postulantes para la Entrevista

				
POSTULANTES PARA ENTREVISTA				
LUGAR Y FECHA:				
RESPONSABLE:				
DIRIGIDO A:				
CARGO				
DEPARTAMENTO				
No.	POSTULANTES	FECHA	HORA	RESULTADOS
ATENTAMENTE:				
FIRMA				
NOMBRE				
FECHA		RESPONSABLE		OBSERVACIÓN
		DEL PROCESO		
FIRMA				

Anexo 10.- Guía para la Entrevista



HISTORIAL DE TRABAJO

1. Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde el primero hasta su puesto actual.
2. ¿Su mayor logro de satisfacción en sus trabajos? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué?
4. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?
5. ¿Qué cualidades notables han notado en usted sus supervisores anteriores?
6. ¿Prefiere usted trabajar sola o en grupos?
7. ¿Se cree con capacidad de manejar a un subordinado problemático, cómo lo haría?
8. ¿Usted es alguien que trabaja bajo presión?
9. ¿Qué mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?
10. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

1. ¿Su nivel de educación llegó hasta y cuál es su especialidad?
2. ¿Qué logros académicos obtuvo?
3. ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?
4. ¿Qué puestos directivos ocupó en actividades escolares no académicas?
5. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?
6. Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿qué haría diferente? ¿Por qué?
7. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?

ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES

1. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
2. ¿Cómo es similar y como es diferente a sus padres?
3. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando? ¿Es usted miembro o líder de algún grupo?
4. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud?
5. ¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo o recreativa le gusta?

NOTAS Y COMENTARIOS

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES

Anexo 11.- Formulario de Evaluación del Candidato



<p>Código de evaluación 5: Excelente 4: Sobre término medio 3: Término medio 2: Bajo término medio 1: Pobre</p>	<p>Nombre del Postulante ----- ----- ----- ----- FECHA:----- -----</p>
	<p>COMENTARIOS</p>
<p>Historial de trabajo</p> <p>Considere: Similitud de experiencia de trabajo con este puesto. Continuidad (cambios lógicos de trabajo), estabilidad y progreso en la carrera. Explicación de cambios de trabajo, vacíos entre trabajos e inconsistencias. Progreso en relación a educación y capacitación. Logros significativos y conocimientos relacionados al trabajo. Nivel de ingresos y responsabilidades. Preferencias y aversiones. Número de trabajos y periodos de desempleo. Área de especialización.</p> <p>Metas de Trabajo</p> <p>Considere: Razones por las cuales solicita este trabajo. Conocimientos sobre este trabajo y relación entre el trabajo y las metas profesionales del candidato. Precisión y realismo de metas profesionales y capacidad para realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlas. Organización y autodesarrollo personal. Autoevaluación realista de cualidades notables y puntos débiles. Demostrada dedicación al trabajo y voluntad para adaptarse a las necesidades de la compañía. Conformidad entre intenciones declaradas y logros reales. Perspectivas de progreso.</p>	<p style="text-align: center;">Evaluación</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Evaluación</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>

<p>Educación y entrenamiento</p> <p>Considere: Educación formal, entrenamiento militar, cursos por correspondencia, entrenamiento en el trabajo y educación autodidacta. Áreas de concentración y razón de selección. Nivel, honores y logros académicos. Preferencias y aversiones. Actividades escolares no académicas. Métodos usados para costear los estudios. Logros escolares en relación e inteligencia. Razones por las cuales dejó de estudiar. Conocimientos sobre desarrollo recientes en su campo de interés. Entrenamiento específico requerido para desempeñar ese trabajo.</p> <p>Antecedentes y circunstancias actuales</p> <p>Considere: Valores y conocimientos adquiridos de sus primeras experiencias. Primeros intereses y logros. Edad en que obtuvo su primer trabajo y grado de control ejercido por sus padres. Actividades actuales fuera del trabajo. Actitud del candidato con respecto a su carrera, posibilidades de viaje, reubicación y conflictos de trabajo. Estabilidad financiera en relación a la edad, la educación y los ingresos pasados del candidato</p>		<p>Evaluación</p> <hr/> <p>Evaluación</p> <hr/>
<p>Resumen de cualidades notables:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Resumen de Puntos débiles:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Resumen y evaluación total:</p> <hr/> <hr/> <hr/>		

Anexo 12.- Ficha de Evaluación



Evaluación _____ Nombre del Evaluado _____

DESCRIPCIÓN	1 Pobre	2 Bajo término medio	3 Términ o medio	4 Sobre término medio	5 Excelente
Historial de trabajo					
Metas de trabajo					
Educación y entrenamiento					
Antecedentes y circunstancias actuales					
Apariencia personal					
Inteligencia efectiva					
Capacidad interpersonal					
Adaptación personal					
Evaluación Total					

Recomendaciones (¿Para qué puestos, áreas de trabajo o ubicaciones se debe considerar a este candidato?).

Si no se recomienda al candidato para el empleo, sírvase dar las razones principales.

Anexo 13.- Formato para presentar resultados de la entrevista



RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

LUGAR Y FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

CARGO _____

DEPARTAMENTO _____

No.	POSTULANTES	RESULTADOS	POSTULANTE CONTRATADO

ATENTAMENTE:

FIRMA
NOMBRE

FECHA	RESPONSABLE DEL PROCESO	OBSERVACIÓN
FIRMA		

Anexo 14.- Formato de Inducción de Personal



FECHA
TIPO DE ACTIVIDAD <input type="checkbox"/> Trabajador Nuevo <input type="checkbox"/> Reubicación <input type="checkbox"/> Otra (Indicar)-----
Nombre el Trabajador
Área a la que se vinculará
DECLARACIÓN
<p>Yo-----, con Cédula de Identidad N°-----declaro haber participado en el programa de Inducción específico de Prevención de Riesgos, Salud en el Trabajo para el cargo de ----- que desempeñaré en la institución. Para lo cual se me ha explicado los temas que a continuación se detalla.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- <input type="checkbox"/> Reglamentos y manuales 2.- <input type="checkbox"/> Políticas y planificación estratégica de cooperativa 3.- <input type="checkbox"/> Prevención de Accidentes y enfermedades profesionales 4.- <input type="checkbox"/> Factores de Riesgo del Trabajo 5.- <input type="checkbox"/> Elementos de Protección personal a utilizar 6.- <input type="checkbox"/> Aspectos generales de la cooperativa 7.- <input type="checkbox"/> Beneficios y servicios del personal <p style="text-align: center;">-----</p> <p style="text-align: center;">Firma del Trabajador</p>
RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN
----- NOMBRE Y FIRMA

Anexo 15.- Procesos de Inducción



PROCESO DE INDUCCIÓN

LUGAR Y FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

CARGO _____

DEPARTAMENTO _____

No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA				RESULTADOS
		1	2	3	4	

ATENTAMENTE:

FIRMA
NOMBRE

FECHA	RESPONSABLE DEL PROCESO	OBSERVACIÓN
FIRMA		

Anexo 16.- Cronograma de Inducción al Cargo



COLABORADOR: _____

PUESTO: _____

RESPONSABLE INDUCCIÓN: _____

DEL _____ **AL** _____

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	FIRMA DEL CAPACITADO	FIRMA DEL CAPACITADOR

Anexo 17.- Posesión Definitiva del Cargo



TRAMITE INTERNO

LUGAR Y FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

DEPARTAMENTO: _____

DIRIGIDO A: _____

ASUNTO: _____ **POSESIÓN DEFINITIVA DEL CARGO**

ATENTAMENTE:

FIRMA
NOMBRE

FECHA	RESULTADO DE LA SOLICITUD	OBSERVACIÓN
FIRMA		