



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO
DAQULEMA LTDA., MATRIZ – RIOBAMBA.**

AUTORA:

NORMA PATRICIA CABAY LLANGARI

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema **MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA., MATRIZ – RIOBAMBA** previo a la obtención del título de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual, ha sido desarrollado por la Srta. **NORMA PATRICIA CABAY LLANGARI**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega.
DIRECTOR DE TRIBUNAL

Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco.
MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, NORMA PATRICIA CABAY LLANGARI, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Empresas Modalidad Dual de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el Trabajo de Titulación que presento es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

NORMA PATRICIA CABAY LLANGARI

040156178-2

DEDICATORIA

A mi hermana y abuelito que aunque ya no están conmigo para disfrutar mis logros seguirán siendo mis guías para emprender nuevos retos.

A mis queridos padres, hermanas y hermano que me han brindado su apoyo incondicional en mi vida, y han cumplido con su parte en la tarea de hacer un mejor mundo.

A William León, por ser fuente de inspiración y apoyo en todos mis proyectos.

Norma Patricia Cabay Llangari

AGRADECIMIENTO

Después de un largo trayecto quiero rendir homenaje a Dios, quien me ha brindado la oportunidad de estar hoy aquí. Gratitud a mis asesores al Ing. Gerardo Luis Lara Noriega y al Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco, quienes con gusto aceptaron dirigir este trabajo de titulación compartiendo sus conocimientos.

También a mi empresa formadora la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., y a sus funcionarios, quienes con su gentileza me permitieron cumplir cada una de mis fases prácticas y a realizar este trabajo de titulación generada en base a mis conocimientos.

Norma Patricia Cabay Llangari

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del problema	3
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1. Antecedentes Históricos	5
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1. Modelo de gestión de talento humano	6
2.2.2. Concepto de gestión de talento humano	6
2.2.3. Objetivos de la gestión de talento humano	7
2.2.4. Estructura del órgano de gestión de talento humano	8
2.2.5. Gestión de procesos	9
2.2.6. Cadena de Valor.....	10
2.2.7. Descripción de la cadena de valor de Michael Porter.....	10

2.2.8. Flujograma	12
2.2.9. Estructura y funcionamiento del departamento de recursos humanos.....	13
2.3. IDEA A DEFENDER	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	27
3.1.1. Cualitativa	27
3.1.2. Cuantitativa	27
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.2.1. Bibliográfica- documental	27
3.2.2. Investigación de campo	28
3.2.3. Descriptiva	28
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.3.1. Población	28
3.3.2. Muestra	31
3.3.3. Población finita	31
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.4.1. Encuesta	32
3.4.2. Entrevista	32
3.4.3. Instrumentos.....	32
3.5. RESULTADOS	33
3.5.1. Análisis e interpretación encuesta a los funcionarios COAC. Daquilema Ltda.	33
3.5.2. Análisis e interpretación encuesta a los socios de la COAC. Daquilema Ltda...	60
3.5.3. Matriz FODA	77
3.6. VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER	80
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	81
4.1. TÍTULO	81
4.1.1. Objetivo de la propuesta	81
4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA	81
4.2.1. Reclutamiento	83
4.2.2. Selección.....	90
4.2.3. Contratación.....	100
4.2.4. Inducción	105
4.2.5. Análisis y descripción de puestos	109
4.2.6. Valoración y clasificación de puestos.....	117

4.2.7. Evaluación del desempeño.....	121
4.2.8. Capacitación.....	126
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cadena de valor	12
Tabla 2: Procesos de selección	17
Tabla 3: Análisis y descripción de puestos	19
Tabla 4: Valoración y clasificación de puestos	20
Tabla 5: Factores de evaluación de desempeño.....	22
Tabla 9: Nómina de empleados de la COAC. Daquilema Ltda.,.....	29
Tabla 10: Nómina de empleados de la COAC. Daquilema Ltda.,.....	30
Tabla 11: Género	33
Tabla 12: Nivel de educación	34
Tabla 13: La cooperativa cuenta con un modelo de gestión del talento humano	35
Tabla 14: La cooperativa debería contar con un modelo de gestión del talento humano	36
Tabla 15: Le aplicaron algún tipo de reclutamiento	37
Tabla 16: Tipo de reclutamiento al que fue sometido	38
Tabla 17: Existencia de vacantes en la cooperativa.....	39
Tabla 18: Proceso de selección de personal.....	40
Tabla 19: Técnicas de selección	41
Tabla 20: Recibió inducción adecuada	42
Tabla 21: En qué consistió la inducción	43
Tabla 22: Le ofrecen capacitación	44
Tabla 23: Áreas que ha recibido la capacitación	45
Tabla 24: Frecuencia de capacitación.....	46
Tabla 25: Evaluación del desempeño de personal	47
Tabla 16: Instrumentos de evaluación del desempeño	48
Tabla 27: Finalidad de evaluación del desempeño	49
Tabla 28: Frecuencia de evaluación del desempeño.....	50
Tabla 39: Incentivo adicional a la remuneración.....	51
Tabla 30: Tipo de incentivos	52
Tabla 31: Manuales de la COAC.....	53
Tabla 32: Tipos de manuales	54
Tabla 33: Funciones a desempeñar.....	55
Tabla 34: Género	60
Tabla 35: Tiempo de utilización de los productos/servicios.....	61

Tabla 36: Productos o servicios financieros más utilizados	62
Tabla 37: Frecuencia de utilización de los productos/servicios.....	63
Tabla 38: Qué le gusta más de la COAC., frente a las demás COAC.	64
Tabla 39: Comparación con las competencias.....	65
Tabla 40: Horarios de atención.....	66
Tabla 41: Seguridad para evitar riesgos.....	67
Tabla 42: Desempeño de los ejecutivos de negocios.....	68
Tabla 43: Tiempo de espera.....	69
Tabla 44: Atención en las ventanillas	70
Tabla 45: Tasa de interés	71
Tabla 46: El personal de la COAC. tiene buen conocimiento	72
Tabla 47: Es adecuado la información.....	73
Tabla 48: Está satisfecho con los productos/servicios.....	74
Tabla 49: Recomendaría los productos/servicios	75
Tabla 50: Matriz FODA.....	77
Tabla 51: Cadena de valor de reclutamiento	83
Tabla 52 : Ficha de proceso de reclutamiento	84
Tabla 53: Actividades del reclutamiento	85
Tabla 54: Formato de requisición o requerimiento de personal	87
Tabla 55: Formato de especificaciones de la contratación	87
Tabla 56: Formato convocatoria interna.....	88
Tabla 57: Formato de convocatoria externa	88
Tabla 58: Base de datos	89
Tabla 59: Cadena de valor de selección.....	90
Tabla 60: Ficha de procesos de selección.....	91
Tabla 61: Actividades de selección	92
Tabla 63: Formato de entrevista	95
Tabla 64: Formato de entrevista	96
Tabla 65: Prueba de conocimiento y razonamiento.....	97
Tabla 66: Prueba de psicotécnicos.....	98
Tabla 67: Informe de calificación final.....	99
Tabla 68: Cadena de valor de contratación.....	100
Tabla 69: Ficha de proceso de contratación.....	101
Tabla 70: Actividades de contratación.....	102

Tabla 71: Solicitud de empleo	104
Tabla 72: Cadena de valor de inducción.....	105
Tabla 73: Ficha de proceso de inducción.....	106
Tabla 74: Actividades de inducción.....	107
Tabla 75: Cadena de valor de análisis y descripción de puestos	109
Tabla 76: Ficha de proceso de análisis y descripción de puestos	110
Tabla 77: Actividades de análisis y descripción de puestos	111
Tabla 78: Actividades de análisis y descripción de puestos	112
Tabla 79: Análisis y descripción de puestos de trabajo	114
Tabla 80: Análisis y descripción de puestos	115
Tabla 81: Calificaciones de cada actividad del puesto trabajo	116
Tabla 82: Cadena de valor de valoración y clasificación de puestos.....	117
Tabla 83: Ficha de proceso de valoración y clasificación de puestos	118
Tabla 85: Asignación de puntos.....	120
Tabla 86: Cadena de valor de evaluación del desempeño	121
Tabla 87: Ficha de proceso de evaluación del desempeño	122
Tabla 88: Descripción de evaluación del desempeño	123
Tabla 89: Formato de evaluación de personal	125
Tabla 90: Cadena de valor de capacitación	126
Tabla 91: Ficha de proceso de capacitación	127
Tabla 92: Actividades de capacitación	128
Grafico 55: Flujograma de capacitación	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gestión de procesos.....	9
Gráfico 5: Proceso de inducción	18
Gráfico 6: Proceso de contratación.....	21
Gráfico 7: Pasos a seguir para el mejoramiento continuo	25
Gráfico 8: Mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.....	26
Gráfico 9: Género	33
Gráfico10: Nivel de educación	34
Gráfico 11: La cooperativa cuenta con un modelo de gestión del talento humano	35
Gráfico 12: La COAC debería contar con un modelo de gestión de talento humano	36
Gráfico 13: Le aplicaron algún tipo de reclutamiento	37
Gráfico 14: Tipo de reclutamiento al que fue sometido	38
Gráfico 15: Existencia de vacantes en la cooperativa.....	39
Gráfico 16: Proceso de selección de personal	40
Gráfico 17: Técnicas de selección	41
Gráfico 18: Recibió inducción adecuada.....	42
Gráfico 19: En qué consistió la inducción.....	43
Gráfico 20: Le ofrecen capacitación.....	44
Gráfico 21: Áreas que ha recibido la capacitación	45
Gráfico 22: Frecuencia de capacitación.....	46
Gráfico 23: Evaluación del desempeño de personal.....	47
Gráfico 24: Instrumentos de evaluación del desempeño	48
Gráfico 25: Finalidad de evaluación del desempeño	49
Gráfico 26: Frecuencia de evaluación del desempeño.....	50
Gráfico 27: Incentivo adicional a la remuneración.....	51
Gráfico 28: Tipo de incentivos	52
Gráfico 29: Manuales de la COAC.....	53
Gráfico 30: Tipos de manuales	54
Gráfico 31: Funciones a desempeñar.....	55
Gráfico 32: Género	60
Gráfico 33: Tiempo de utilización de los productos/servicios	61
Gráfico 34: Productos o servicios financieros más utilizados	62

Gráfico 35: Frecuencia de utilización de los productos/servicios	63
Gráfico 36: Qué le gusta más de la COAC., frente a las demás COAC.	64
Gráfico 37: Comparación con las competencias.....	65
Gráfico 38: Horarios de atención.....	66
Gráfico 39: Seguridad para evitar riesgos.....	67
Gráfico 40: Desempeño de los ejecutivos de negocios.....	68
Gráfico 41: Tiempo de espera.....	69
Gráfico 42: Atención en las ventanillas	70
Gráfico 43: Tasa de interés	71
Gráfico 44: El personal de la COAC., tiene buen conocimiento.....	72
Gráfico 45: Es adecuado la información.....	73
Gráfico 46: Está satisfecho con los productos/servicios.....	74
Gráfico 47: Recomendaría los productos/servicios	75
Gráfico 48: Modelo de Gestión del Talento Humano.....	82
Gráfico 50: Flujograma de selección	93
Gráfico 52: Flujograma de inducción	108
Gráfico 53: Flujograma de análisis y descripción de puesto	113
Gráfico 54: Flujograma de evaluación del desempeño.....	124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a los funcionarios de la COAC. Daquilema Ltda.....	134
Anexo 2. Entrevista al área del talento humano de la COAC. Daquilema Ltda.....	137
Anexo 3. Encuesta a los socios/as de la COAC. Daquilema Ltda.....	138

RESUMEN EJECUTIVO

La COAC Fernando Daquilema Ltda., es una entidad financiera solvente que está en constante crecimiento, pero carece de herramientas adecuadas para el manejo de su capital humano, este factor hace necesario el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz – Riobamba., apto para gestionar de manera eficiente.

El objetivo primordial de este modelo es conseguir un nuevo estilo de dirección que permita administrar efectivamente el capital humano, de manera que ayude a alcanzar sus metas y a realizar su misión, proporcionando un valor agregado tanto para la cooperativa como para sus funcionarios, con una visión diferente, eficaz y sostenible en el futuro.

Como herramientas el Modelo de Gestión de Talento Humano facilita índices como el nivel de satisfacción, eficacia, eficiencia, desempeño del personal, efectividad, análisis, valoración y descripción de puesto.

El resultado de este trabajo de titulación es de vital importancia, ya que tiene un enfoque de mejoramiento continuo e impulsa el desarrollo de la cultura organizacional.

De la presente investigación podemos concluir que el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano, para la COAC. Fernando Daquilema Ltda., permite responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno. La generación de los procesos administrativos del talento humano es recomendable, ya que permite mantener un alto nivel en la asignación del capital humano y la mejora continua en la calidad del servicio hacia los socios, clientes y usuarios de la cooperativa.

Palabras claves: Modelo, Gestión, Talento Humano y Modelo de Gestión.

ABSTRACT

Saving and Credit Union Fernando Daquilema Ltda., is a solvent financial entity that is constantly growing, but does not have appropriate tools for the management of its human talent; this factor determined the necessity of the development of management of human talent model, for this institution. The main purpose of this model is to get a new style of management that allows to manage human talent effectively, in thus achieving its goals by providing an added value for the Saving and Credit Union and its officials, with a different, effective and sustainable vision in the future.

The management of human talent model as tool facilitates indexes as the level of satisfaction, effectiveness, efficiency, performance staff, helpfulness, analysis, valuation and job description.

The result of this work is very important because has a continuous improvement perspective and encourages the development of organizational culture.

This work concluded that the management human talent model allows responding to the changing needs of our environment. It is recommended the generation of the administrative processes of human talent, since it allows maintaining a high level in the allocation of human talent and continuous improvement in the quality of service to partners, customers and users of the Saving and Credit Union.

Keywords: Model, Management, Human Talent and Management Model.

INTRODUCCIÓN

EL mundo empresarial cada día se muestra más desafiante, donde la globalización y la competitividad avanzan a pasos gigantescos, por tal razón las grandes empresas y organizaciones han puesto mayor énfasis en fortalecer su talento humano para proyectarse a la conquista de los clientes. Desde esta perspectiva el talento humano ha dejado de ser un simple recurso necesario convirtiéndose en el capital más importante del que depende la correcta administración de una compañía.

La verdadera esencia del talento humano de toda empresa se encuentra en la habilidad de desempeñar eficientemente cada una de las actividades, para responder apropiadamente a las necesidades del cliente interno y externo, por lo tanto esto requiere del capital humano con la combinación correcta de experiencias, habilidades, destrezas y conocimientos; de esta manera cumplir con los objetivos tanto organizacionales como personales.

Diversas empresas se han basado en esta filosofía para sobresalir de sus competidores, además han sabido valorar los conocimientos y han perfeccionado mediante entrenamientos el desempeño de sus trabajadores. Enfocando en este modelo la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ha visto la necesidad desarrollar un Modelo de Gestión de Talento, con el propósito de fortalecer la administración de su capital humano y su identidad institucional

Por ende en este Trabajo de Titulación se presenta la estructura, base de procesos y subprocesos de un Modelo de Gestión de Talento Humano, encaminado a impulsar una gestión innovadora que deje niveles altos de satisfacción entre los funcionarios, socios/as y clientes de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

Analizando los procesos actuales de la cooperativa, surgen las ideas a enumerar en capítulo de la propuesta, las mismas que beneficiarán a los directivos del área administrativa para la toma de decisiones y para el cumplimiento de su estrategia corporativa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gestión de Talento Humano está relacionada directamente con la competitividad, efectividad, productividad y creatividad de una industria, comercio, banca, cooperativas de ahorro y crédito, además de las instituciones públicas y privadas; ya que implica la administración del talento humano que en definitiva es hablar, de mente, de inteligencia, de habilidad, de eficacia, de vitalidad, de acción y de fortaleza. La idea de administrar personas se fundamenta en uno de los principios más importantes para el desarrollo económico y social desde la perspectiva de la gestión del talento humano.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., es una entidad financiera basado en principios y valores cristianos que está en constante crecimiento gracias a la confianza de sus miles de socios/as, pero carece de instrumentos acordes para el manejo de su capital humano entre los cuales encontramos los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, análisis, descripción, valoración, clasificación de puestos, evaluación del desempeño y capacitación.

La falta de herramientas no ha permitido seleccionar el talento humano con un perfil adecuado y además que estén ubicados en puestos de trabajo donde no se puede sacar provecho de sus destrezas, habilidades y conocimientos.

Por tal razón el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano debe iniciar ahora, junto con los avances tecnológicos e informáticos, siendo la clave acertada para mejorar continuamente y poder enfrentar un mundo cada vez más cambiante y exigente, solo así se podrá competir con los grandes entes financieros.

1.1.1. Formulación del problema

¿De qué manera un Modelo de Gestión de Talento Humano; ayudará en el mejoramiento continuo del proceso administrativo?

1.1.2. Delimitación del problema

Campo: Administración.

Área: Talento humano.

Delimitación Espacial: La presente investigación se desarrolló en el área de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ubicada en la Veloz y Larrea entre Colón; provincia de Chimborazo, Matriz- Riobamba.

Unidades de observación: Personal del área administrativa y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La buena administración del capital humano dentro de las grandes empresas es considerada una de las opciones más significativas para asegurar la productividad y competitividad de una organización, Ya que uno de los elementos que inciden en las actividades de las empresas son las personas, convirtiéndose en portadores de inteligencia y siendo los motores que mantienen activa a cualquier entidad. Desde esta perspectiva surge la iniciativa de generar riqueza en cada uno de los funcionarios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., aportando entusiasmo y satisfacción en sus puestos trabajo.

Este trabajo de titulación permite el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., enfocados a encontrar personas aptas que puedan desempeñar eficiente en las diferentes actividades de la cooperativa.

En el presente estudio se plantea diversas soluciones que permite a la cooperativa de ahorro y crédito diferenciar en su nivel de servicio al cliente. Además se convierte en una guía efectiva para los directivos del área administrativa y ayuda en la toma de decisiones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz – Riobamba., para el mejoramiento continuo del proceso administrativo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Recopilar toda la información necesaria sobre la administración de talento humano, para el desarrollo adecuado de un Modelo de Gestión de Talento Humano.
- Analizar la situación actual de los procesos administrativos de la cooperativa, para proponer posibles soluciones.
- Diseñar modelos sistemáticos, técnicos, claros, y concretos sobre procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, análisis, descripción, valoración, clasificación de puestos, evaluación de desempeño y capacitación, para implementar en la cooperativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

El escenario moderno empresarial, identifica como aspectos importantes a la globalización, al permanente cambio del contexto y a la valoración del conocimiento. Los viejos conceptos que usan el término Recursos Humanos, se basan en la concepción de un hombre como un sustituible engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización.

El término Talento Humano considera a la persona como el capital principal, con habilidades y características que dan vida, movimiento y acción a toda organización. Es por ello que la gestión moderna ha comenzado a considerar al talento humano como el capital más importante y su correcta administración como una de las tareas más fundamentales.

Los cambios diarios que surgen en el mundo influyen en el accionar de cada organización; cada uno de sus componentes debe moldearse para alinearse óptimamente a estos cambios. La gestión de ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es hacer un cambio radical en la visión empresarial, dejando de lado el temor por lo desconocido, entender la realidad, innovar continuamente y enfrentar el futuro.

Pero para ello es necesario que las organizaciones impulsen una gestión moderna y ágil, aquella que deje de lado viejos paradigmas y se concentre en desarrollar y mantener al capital humano con niveles altos de satisfacción. Hablar de desarrollo y satisfacción del personal, es promover el concepto de Gestión de Talento Humano.

Como consecuencia de los cambios que pueden ocurrir en la fuerza de trabajo, muchos de ellos estarán insatisfechos en su lugar de trabajo. Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve la clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, el personal tiene una importancia sumamente considerable, al encargarse de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. Por tanto, la Gestión de Talento Humano, es influir en la relación entre organización y empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (Chiavenato, 2011).

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Modelo de gestión de talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009).

2.2.2. Concepto de gestión de talento humano

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un talento humano existente. Es decir busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y

tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. Por qué no ser el mejor si podemos serlo. (Cuesta, 2010).

2.2.3. Objetivos de la gestión de talento humano

Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión Administración de Recursos Humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí. (Chiavenato, 2000).

2.2.4. Estructura del órgano de gestión de talento humano

Tradicionalmente los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaban en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetivos parciales, es decir los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales, que funciona como fuerza centrífuga de esfuerzos y la enorme dificultad de cooperación interdepartamental, los departamentos

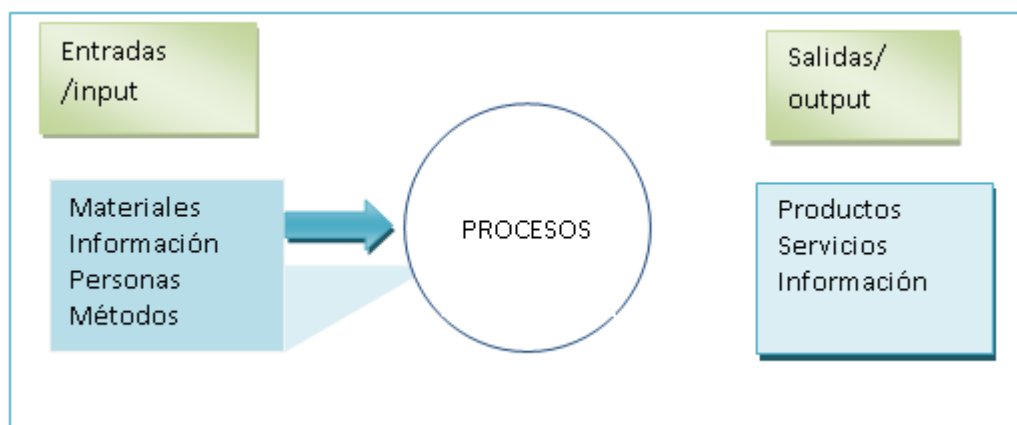
se separan más y luchan, antes que cooperar entre si esto impide la visión sistémica y la obtención de sinergia.

Con el enfoque sistémico, la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar la empresa. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los fines y resultados; no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios. (Chiavenato, 2000).

2.2.5. Gestión de procesos

La Gestión por Procesos toma gran importancia en el mundo de los negocios, entendiéndose a ésta como la forma de gestionar todas las actividades de la empresa que generan un valor agregado. A fin de comprender de mejor forma, definimos que proceso es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA, para conseguir un resultado y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Gráfico 1: Gestión de procesos



Fuente: Harrington, J.
Elaborado: Patricia Cabay

Los procesos existen en cualquier organización aunque no se encuentren identificados ni definidos, constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. Prácticamente cualquier actividad o tarea forma parte de algún proceso.

Para que la Gestión por Procesos tenga los resultados esperados, se necesita de una estructura de procesos que represente el funcionamiento de la organización. Debe designarse a los responsables de los procesos, los cuales deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral). Además, se requiere evaluar continuamente a los procesos, de modo que podamos tomar acciones correctas que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos. Para ello, es necesario contar con un sistema de indicadores que permita evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos (Harrington, 2010).

2.2.6. Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva”.

2.2.7. Descripción de la cadena de valor de Michael Porter

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

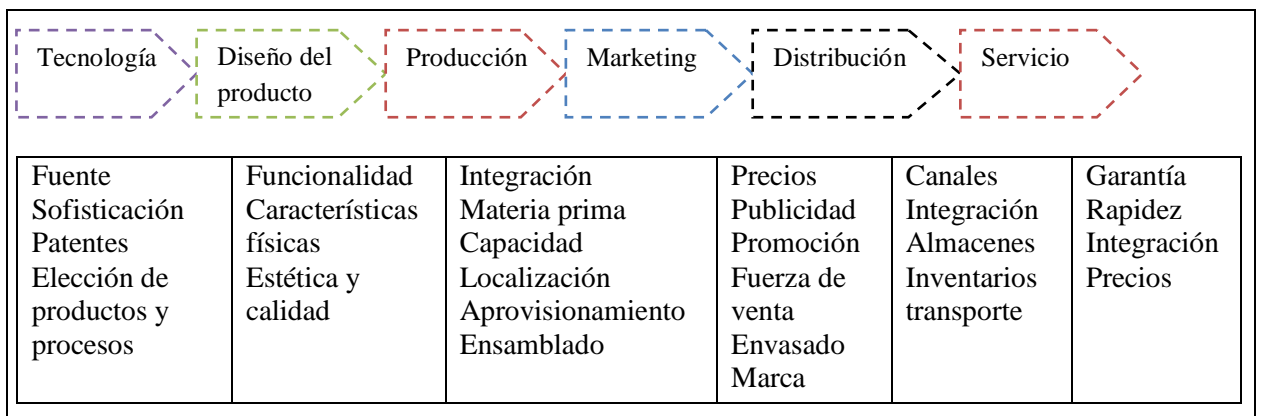
Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento /compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Tabla 1: Cadena de valor



Fuente: Michael Porter
Elaborado por: Patricia Cabay

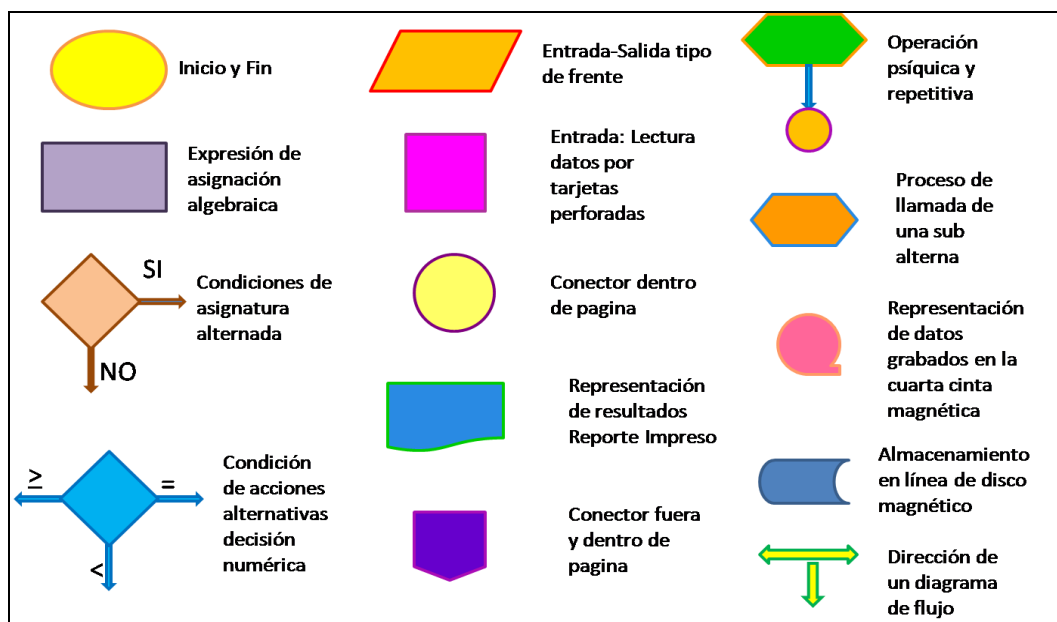
2.2.8. Flujograma

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como la programación, la economía, los procesos industriales y la psicología cognitiva. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos

que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente. (Porter, 1985).

Gráfico 2: Símbolos flujo diagramación



Fuente: Michael Porter
Elaborado por: Patricia Cabay

2.2.9. Estructura y funcionamiento del departamento de recursos humanos

2.2.9.1. Estructura

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de personal independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de recursos humanos o las delegan a sus subordinados. Cuando el departamento de personal se crea, por lo común es pequeño y se hace responsable de su conducción a un

gerente de nivel medio.

Por lo general, en el momento de su creación estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para identificar aspirantes a llenar las vacantes que puedan existir. Las necesidades de los otros gerentes de la organización determinan que el departamento de personal gradualmente se haga cargo de otras actividades.

El departamento se hace más importante y complejo con forme crecen las demandas que deben satisfacer. A medida que la organización crece los puestos del departamento de personal se especializan cada vez más. A menudo en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean diversos sub-departamentos, que proporcionan distintos servicios a la organización. El tamaño de los distintos departamentos de personal varía mucho y en gran medida depende de las dimensiones de la organización a la que prestan su colaboración. (Amaru Maximiano, 2009).

2.2.9.2. Funcionamiento

Los departamentos de recursos humanos existen para ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes, y a sus empleados. Es un departamento esencialmente de servicios. Como integrantes de un departamento de servicios, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar, ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar no de dirigir a otros gerentes.

Entre sus funciones esenciales destacan las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que define cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo de liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía; además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Distribuir políticas y procedimientos a los empleados mediante boletines y reuniones.
- Desarrolla un marco personal basado en competencias.

2.2.10. Procesos de Gestión de Talento Humano

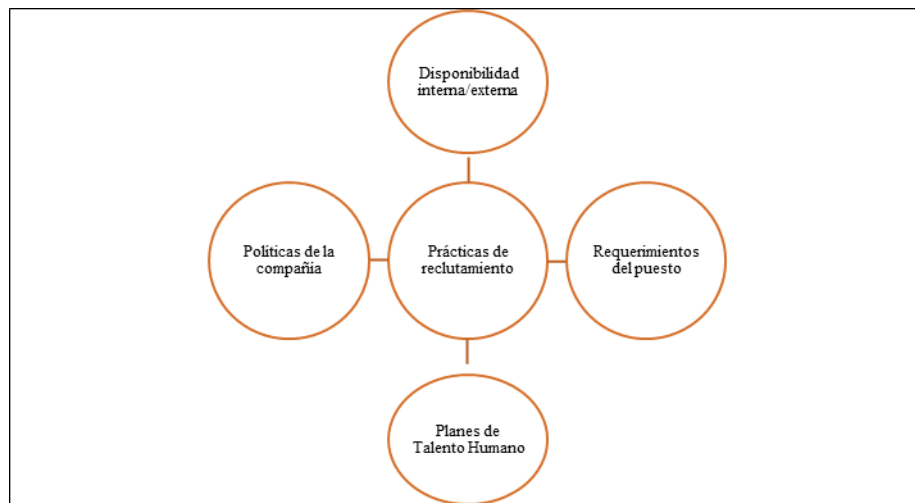
2.2.10.1. Proceso de reclutamiento

Es el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo, este es el primer paso del proceso de contratación, se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de Talento Humano o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: (Amaru Maximiano, 2009).

Gráfico 3: Proceso de reclutamiento



Fuente: Amaru Maximiano. A.C.

Elaborado: Patricia Cabay

2.2.10.2. Proceso de selección

La selección del talento humano es el proceso objetivo y planificado, funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de los colaboradores, así como la eficiencia de la organización.

Con lo anterior se puede determinar en gran medida el éxito del proceso de selección, acordes a los planes del área de talento humano. Cabe resaltar que el proceso de selección no es un fin, sino que más bien se puede definir como un medio para que la organización alcance sus objetivos, mediante la imposición de ciertos parámetros como presupuesto y políticas que pueden incidir en el proceso; aunque se destaca que se alcanzan con mayor facilidad las metas cuando éstas son claras, acordes con las circunstancias del medio y que se contribuya también al logro de los objetivos de los empleados. (Bohlander, 2001).

Tabla 2: Procesos de selección

PROCESOS DE SELECCIÓN		
	CONCEPTOS	TÉCNICAS
Entrevistas de Selección	En un proceso de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado que se interactúan entre sí y una de las partes está interesado en conocer mejor a la otra.	Entrevistas Dirigidas (con formato preestablecido) Entrevistas no dirigidas (libres)
Pruebas de Conocimientos o Capacidades	Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento de los candidatos exigidos por el cargo vacante	Generales De cultura general De Idiomas Específicas De cultura profesional De conocimientos técnicos
Pruebas Psicométricas	Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a las actitudes de las personas.	De aptitudes Generales Específicas
Pruebas de Personalidad	Son pruebas que detectan rasgos personales de los candidatos y nos muestra las posibles tendencias del comportamiento personal.	Expresivas Psicodiagnósticos Miocinético Proyectivas De árbol Rorschach TAT (Thematic Apperception Test) Inventarios De motivación De frustración De interés
Técnicas de Simulación	Su punto de partida es el drama, que significa re-construir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.	Psicodrama Dramatización (role-playing)

Fuente: Bohlander

Elaborado: Patricia Cabay

2.1.5.3. Proceso de inducción

Se entiende como la familiarización del nuevo empleado con la organización, teniendo en aspectos claves como; la cultura, historia, filosofía, etc. Este proceso lleva a cabo antes de iniciar la labor a desempeñar, con el fin de evitar la pérdida del tiempo del empleado tratando de indagar por su cuenta.

Gráfico 5: Proceso de inducción



Fuente: Chiavenato. I.
Elaborado: Patricia Cabay

La inducción de personal nuevo inicia desde el momento que es recibido para prestar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con éxito lo que ha aprendido. La inducción es frecuentemente responsable conjunta del personal de capacitación y el supervisor de línea.

Con la inducción se pretende brindar ajuste adecuado al nuevo personal, proporcionando información referente a las tareas y expectativas de desempeño y permite disminuir la tensión inicial frente al nuevo ambiente de trabajo. (Chiavenato, 2011)

2.1.5.4. Análisis y descripción de puestos

Es el proceso que permite determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. En este análisis se debe tener en cuenta la persona que ocupará el puesto con relación a su experiencia, educación y el resultado de las pruebas realizadas por la empresa al inicio del proceso.

El análisis de puestos: Es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades del puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo. Analizar un puesto significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada el trabajo. El análisis se realiza a partir de la descripción de puestos. (Aguilar, 2009).

La descripción de puestos: 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 (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Aguilar, 2009).

Tabla 3: Análisis y descripción de puestos

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Datos de identificación	Nombre de la institución, cargo, área y usuario.
Misión del puesto	Identificación del cargo
Actividades del puesto	Funciones específicas (actividades y tareas) Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)
Interfaz del puesto (actividades esenciales)	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Conocimiento requerido requerida	Descripción de conocimientos formales
Instrucción formal requerida	Especifique el número de años de estudio o los diplomas/títulos requeridos
Experiencia laboral	Tiempo y especificidad de la experiencia.
Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas	De relevancia (alta, media y baja)
Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)	De relevancia (alta, media y baja)
Requerimiento de selección y capacitación	Conocimientos / Destrezas con requerimiento de selección o de capacitación
Valoración de puesto	Puntuación del puesto

Fuente: Alles Martha

Elaborado: Patricia Cabay

Generalmente estas labores son elaboradas por personal de talento humano, identificando información de todos los puestos de trabajo, para obtener estos datos se hace necesario entrevista con personas expertas en la organización, cuestionarios, staff de trabajo. Permitiendo la elaboración de manuales de descripciones de cargo.

2.1.5.5. Valoración y clasificación de puestos

La valoración clasificación de puestos es el proceso basado en técnicas especiales para determinar el valor individual de cada puesto dentro de la organización en relación con el resto de puestos de la misma. El proceso de valoración y clasificación de puestos es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado; debido a que permite establecer el valor de cada puesto en una organización. Las principales utilidades y aportaciones que genera un sistema de valoración se resumen en la siguiente tabla. (Alles, 2008)

Tabla 4: Valoración y clasificación de puestos

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	
Competencia	
Instrucción Formal	Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.
Experiencia	Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.
Habilidades de Gestión	Competencias que permiten la planificación, organización, dirección y control.
Habilidades de comunicación	Competencias que requiere el puesto, para la administración; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo.
Complejidad del puesto	
Condiciones de trabajo	Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales.
Toma de decisiones	Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.
Responsabilidad	
Rol del puesto	Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos.
Control	Aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.

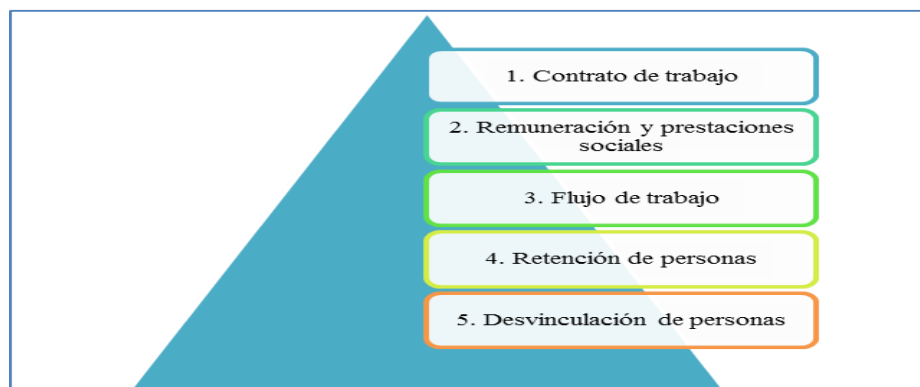
Fuente: Alles Martha

Elaborado: Patricia Cabay

2.1.5.6. Proceso de contratación del personal

Consiste en formalizar la relación laboral del candidato seleccionado para desempeñar el cargo en la empresa. La contratación deberá incluir claramente, la descripción, registro y aceptación por ambas partes, de las bases que regirán la relación laboral, la forma de contratación está regida por el código de trabajo y dependiendo de las autoridades específicas de la Empresa. Se le da a conocer al candidato las obligaciones, deberes y responsabilidades que tiene el puesto a ocupar, así mismo las prestaciones que obliga la ley. (Alles, 2001)

Gráfico 6: Proceso de contratación



Fuente: Alles, M.

Elaborado: Patricia Cabay

2.1.5.7. Proceso de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una sistemática apreciación del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respectiva respecto a la manera en que cumplen sus actividades y a las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

Cuando el desempeño de inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que exceda a lo esperado debe alentarse. Se puede identificar la evaluación del desempeño como una valoración del empleado, la cual debe llevarse a cabo de manera periódica en su puesto de trabajo, comparando las acciones del evaluado con los requisitos del cargo que está desempeñando. Además permite identificar el personal idóneo dentro de la organización, para promoverlo, ascenderlo, incentivarlo, etc. Generando mejorar el rendimiento organizacional. (Alles, 2007).

Tabla 5: Factores de evaluación de desempeño

FACTORES	OPTIMO (= 5)	BUENO (= 4)	REGULAR (= 3)	APENAS ACEPTBLE (= 2)	DEFICIEN TE (= 1)
PRODUCCIÓN (Cantidad De Trabajo Realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está debajo de los estándares
CALIDAD (Esmero En El Trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Experiencia En El Trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
COOPERACIÓN (Relaciones Interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
COMPRENSIÓN DE SITUACIONES (Capacidad Para Resolver Problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
CREATIVIDAD (Capacidad De Innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
REALIZACIÓN (Capacidad De Hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Alles. M.

Elaborado: Patricia Cabay

Tabla 6: Evaluación de desempeño

Evaluación de Desempeño											
Nombre											
Cargo											
Departamento											
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

Fuente: Alles. M.

Elaborado: Patricia Cabay

2.1.5.8. Capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. (Maslow, 1973).

21.5.1. Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

21.5.1.1. Mejoramiento continuo

Es un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción. El mejoramiento continuo es el proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. (Harrigton, 2010).

21.5.1.1.1. El proceso de mejoramiento continuo

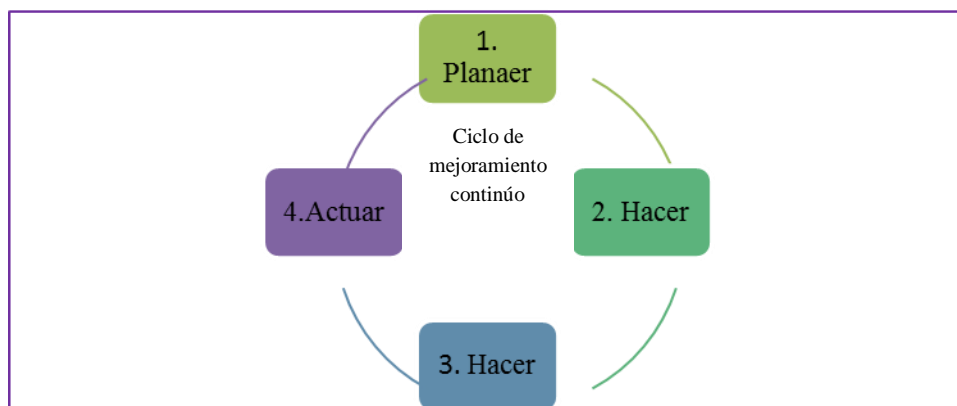
La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento continuo es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. (Harrigton, 2010).

21.5.1.1.2. Actividades básicas de mejoramiento continuo

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (2010), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.

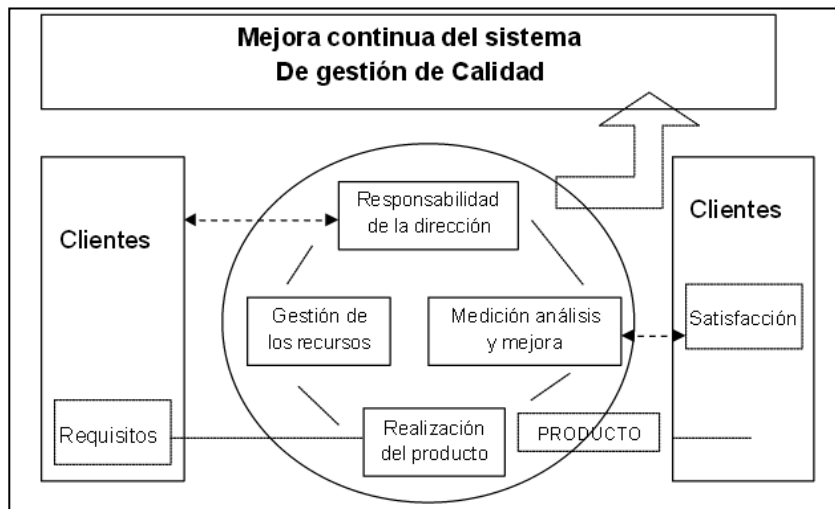
Gráfico 7: Pasos a seguir para el mejoramiento continuo



Fuente: Harrington. J.
Elaborado: Patricia Cabay

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. (Harrington, 2010).

Gráfico 8: Mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad



Fuente: Harrington. J.
Elaborado por: Patricia Cabay

2.3. IDEA A DEFENDER

El desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz – Riobamba. Sí incide en el mejoramiento continuo del proceso administrativo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Cualitativa

La modalidad cualitativa permitió analizar los resultados conseguidos en la investigación de campo, para plantear la mejor alternativa de solución que ayude al desarrollo de un adecuado Modelo de Gestión de Talento Humano.

3.1.2. Cuantitativa

Esta modalidad permitió recolectar información y analizar los datos cuantitativos, decir la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Bibliográfica- documental

El presente trabajo de investigación se apoyó de la información secundaria, la cual permitió identificar la falta de un Modelo de Gestión de Talento Humano, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., esta investigación fue recogida a través de varias revisiones bibliográficas; compuestas por libros, folletos, revistas, videos y tesis de grado relacionados con el Modelo de Gestión de Talento Humano.

3.2.2. Investigación de campo

Se aplicó este modelo de investigación ya que para recolectar información de primera mano debía tener una relación directa con todos los funcionarios de la cooperativa, a través de la utilización de instrumentos como: el cuestionario al personal de la cooperativa, la entrevista al responsable del área de Talento Humano y a los socio/as de la oficina matriz, de esta manera detectar el principio y evolución que ha provocado la falta de un Modelo de Gestión de Talento Humano, una vez consiguiendo la investigación real de la situación actual de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., se obtuvo una información primaria.

3.2.3. Descriptiva

Mediante la estadística descriptiva se pudo conocer, observar y analizar las características de la falta de un Modelo de Gestión de Talento Humano, y mediante la aplicación de las interrogantes dirigido a los funcionarios y tabulación de los datos conseguidos en la investigación, permitió indagar posibles soluciones.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Son todos los funcionarios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., oficina Matriz – Riobamba, constituidos de 52 empleados entre administrativos y operativos.

Tabla 9: Nómina de empleados de la COAC. Daquilema Ltda.,

	OFICINA	DIGNIDAD	ESPECIALIDAD	NOMBRES Y APELLIDOS	ESTADO CIVIL	GEN.	IDENTIDAD ÉTNICA	INSTRUCCIÓN	CARGO
1	Oficina Central	Ing.	Adm. Instituciones de Microfinanzas. Contabilidad y Auditoría. Gestión Empresarial	Khipo Pilco Pedro Vicente	Casado	M	Indígena	4to Nivel	Gerente General
2	Oficina Central	Sr.	Egresado	Aucancela Guagcha Edwin Iván	Soltero	M	Indígena	Superior	Sistema
3	Oficina Central	Eco.	Economista	Balla Gualán Delia Lucia	Casada	F	Indígena	Superior	Gestión Social
4	Oficina Central	Ing.	Comercial	Balla Rea Raúl	Soltero	M	Indígena	Superior	Asistente Gerencial
5	Oficina Central	Sr.	Diseñador Grafico	Carrasco Llerena Pablo Vidal	Casado	M	Mestizo	Superior	Marketing
6	Oficina Central	Eco.	Economista	Cayambe Yungán Mariana Alexandra	Soltera	F	Indígena	Superior	Cumplimiento
7	Oficina Central	Ing.	Empresas	Cepeda Yautibug Silvio Alcívar	Casado	M	Indígena	Superior	Jefe de Créditos
8	Oficina Central	Dr.	Contabilidad Y Auditoría	Daqui Janeta Marco Antonio	Casado	M	Mestizo	4to Nivel	Auditor Interno
9	Oficina Central	Ing.	Empresas	García Veloz Miriam Beatriz	Soltera	F	Mestiza	Superior	Auxiliar Contable
10	Oficina Central	Ing.	Empresas	Guamán Balla Marcelo	Casado	M	Indígena	Superior	Negocios
11	Oficina Central	Sr.	Secundaria	Guamán Villa Francisco	Casado	M	Indígena	Secundaria	Chofer
12	Oficina Central	Tgl.	Control de Calidad	Huilcarema Pilco Luis Fernando	Casado	M	Indígena	Superior	Cobranza
13	Oficina Central	Sra.	Secundaria	Janeta Janeta Ruth Irene	Casada	F	Indígena	Secundaria	Cajera
14	Oficina Central	Sr.	Secundaria	Janeta Janeta Wilson Romero	Casado	M	Indígena	Secundaria	Auxiliar Contable
15	Oficina Central	Srta.	Secundaria	Janeta Hipo María	Casada	F	Indígena	Primaria	Captación
16	Oficina Central	Ing.	Empresas y Marketing	Khipo Pilco Marco Antonio	Separado	M	Indígena	Superior	Marketing
17	Oficina Central	Ing.	Sistemas Informáticos	Malán Mullo Marco Vinicio	Casado	M	Indígena	Superior	Sistemas
18	Oficina Central	Ing.	Contabilidad y Auditoría CPA	Mendoza Buñay Ana Lucia	Casada	F	Indígena	Superior	Contadora General
19	Oficina Central	Sr.	Egresado	Mendoza Guamán Julio César	Soltero	M	Indígena	Superior	Marketing
20	Oficina Central	Ing.	Contabilidad y Auditoría CPA	Minta Minta Betty	Soltera	F	Indígena	Superior	Financiero
21	Oficina Central	Ing.	Comercial	Mullo Pomaquero Jenny	Casada	F	Indígena	Superior	Talento Humano
22	Oficina Central	Ing.	Empresas	Novillo Heredia Kelvin Hernán	Casado	M	Mestizo	4to Nivel	Gestión Social
23	Oficina Central	Tgl.	Informática y programación y análisis de sistemas	Paguay Yauripoma Wilmer Wilfrido	Casado	M	Indígena	Superior	Sistemas
24	Oficina Central	Ing.	Empresas- Especialista en Administración de instituciones de Micro finanzas	Pilco Guilcarema José Carlos	Casado	M	Indígena	4to Nivel	Sub-Gerente
25	Oficina Central	Srta.	Egresada	Quinche Burga Cristina	Soltera	F	Indígena	Superior	Información Administrativo

Fuente: COAC. Daquilema Ltda.
Elaborado: Patricia Cabay

Tabla 10: Nómina de empleados de la COAC. Daquilema Ltda.,

	OFICINA	DIGNIDAD	ESPECIALIDAD	NOMBRES Y APELLIDOS	ESTADO CIVIL	GEN.	IDENTIDAD ÉTNICA	INSTRUCCIÓN	CARGO
26	Oficina Central	Ing.	Electrónica y Computación	Sañañay Cunduri Fausto	Casado	M	Indígena	Superior	Desarrollo Tecnológico
27	Oficina Central	Ing.	Empresas	Vaquilema Puma Julio César	Casado	M	Indígena	Superior	Administrativo
28	Oficina Central	Lic.	Contabilidad y Auditoria	Yáñez Casco Luis Alberto	Divorciado	M	Mestizo	Superior	Control Interno
29	Oficina central	Sr.	Primaria	Valdez Valdez Pedro	Casado	M	Indígena	Primaria	Captación
30	Oficina Central	Lic.	Contabilidad y Auditoria	Yaucán Guamán Margoth del Rocío	Casada	F	Indígena	Superior	Auxiliar Contable
31	Oficina Central	Sr.	Secundaria	Yumancela Ilbay Moisés	Casado	M	Mestizo	Secundaria	Inversión
32	Oficina Central	Sr.	Secundaria	Yungán Pinduisaca Mario Rubén	Casado	M	Indígena	Secundaria	Sistemas
33	Matriz	Sr	Secundaria	Aguagallo Hipo Segundo Serafín	Casado	M	Indígena	Secundaria	Kullki Mirak
34	Matriz	Sr.	Primaria	Ashqui Cuentero Juan Aurelio	Casado	M	Indígena	Primaria	Conserje
35	Matriz	Sr	Secundaria	Ashqui Ashqui Samuel Ernesto	Casado	M	Indígena	Secundaria	Secretaria de Crédito
36	Matriz	Lic.	Gestión Gastronómica	Asitimbay Fernández Sandra Rebeca	Casada	F	Indígena	Superior	Cajera
37	Matriz	Ing.	Finanzas	Chicaiza Saigua Marcelo Eduardo	Casado	M	Mestizo	Superior	Créditos
38	Matriz	Ing.	Finanzas	Chucuri Yupanqui César Orlando	Casado	M	Indígena	Superior	Créditos
39	Matriz	Sr.	Egresado	Ganán Guapi Mario Patricio	Casado	M	Indígena	Superior	Responsable Operativo
40	Matriz	Lic.	Comunicación Social	Huilcarema Pilco Pedro Antonio	Casado	M	Indígena	Superior	Coordinador Zonal Rbba
41	Matriz	Sr.	Egresado	Janeta Janeta César Efraín	Soltero	M	Indígena	Superior	Créditos
42	Matriz	Sr.	Secundaria	Janeta Janeta Edgar Alfredo	Casado	M	Indígena	Secundaria	Kullki Mirak
43	Matriz	Sr.	Primaria	León Condo Juan	Casado	M	Indígena	Primaria	Guardia de Seguridad
44	Matriz	Sr.	Secundaria	Mendoza Chimbolema Salomón Eduardo	Casado	M	Indígena	Secundaria	Créditos
45	Matriz	Sr.	Egresado	Morocho Hipo Segundo Alfredo	Casado	M	Indígena	Superior	Créditos
46	Matriz	Lic.	Ciencias de la educación	Naranjo Evas José Juan	Casado	M	Indígena	Superior	Marketing
47	Matriz	Ing.	Comercial	Págalo Cando Víctor César	Casado	M	Indígena	Superior	Tesorero
48	Matriz	Srta.	Egresada	Paltan Guamba Gladys Alicia	Soltera	F	Indígena	Superior	Cajera
49	Matriz	Ing.	Empresas	Paz Tagua Carlos Andrés	Soltero	M	Mestizo	Superior	Marketing
50	Matriz	Ing.	Empresas	Pilco Lluglema Alejandra del Carmen	Soltera	F	Mestiza	Superior	Cajera
51	Matriz	Ing.	Empresas	Sucuy Aguagallo Martha Alicia	Casada	F	Indígena	Superior	Información Operativo
52	Matriz	Ing.	Finanzas	Vaquilema Puma Martha Inés	Casada	F	Indígena	Superior	Inversión

Fuente: COAC. Daquilema Ltda.

Elaborado: Patricia Cabay

3.3.2. Muestra

Son los 52 funcionarios entre administrativos y operativos de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., oficina Matriz- Riobamba y no se aplicó ninguna fórmula estadística ya que para realizar un Modelo de Gestión de Talento Humano es necesario aplicar la encuesta a todo el personal.

3.3.3. Población finita

Se tomó en cuenta a los 8717 socios activos a mayo de 2015, según datos de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., Riobamba - Matriz. Para determinar el número de socios a encuestar, se aplicó el cálculo de muestra en función al número de socios activos de la cooperativa.

Teniendo una población de 8717 socios en la ciudad de Riobamba - Matriz, se tomó como muestra para realizar la encuesta a los 368 socios de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., De esta forma se pudo obtener como resultado una muestra a la cual se pudo encuestar y obtener las respuestas a las diferentes interrogantes que se plantió en el cuestionario de la encuesta.

Datos:

N= Universo 8717 socios activos

p = Proporción respecto al éxito (0.5)

q = Proporción estimada de no éxito (0.5)

z = Nivel de confianza 1.96

E = Error muestral (5%)

n = muestra

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 8717}{8717 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 367.99 = 368 encuestas

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Encuesta

Se aplicó el cuestionario al personal administrativo y operativo de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., de esta manera se llegó a recolectar la información concreta, para que contribuya al desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano.

3.4.2. Entrevista

Se aplicó el cuestionario al encargado del área de talento humano, para contar con una información adecuada y clara que ayudó a determinar el Modelo de Gestión de Talento Humano en la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

3.4.3. Instrumentos

Para el proceso de recolección de datos me apoyé de 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. RESULTADOS

3.5.1. Análisis e interpretación encuesta a los funcionarios del área Administrativa y Operativa de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

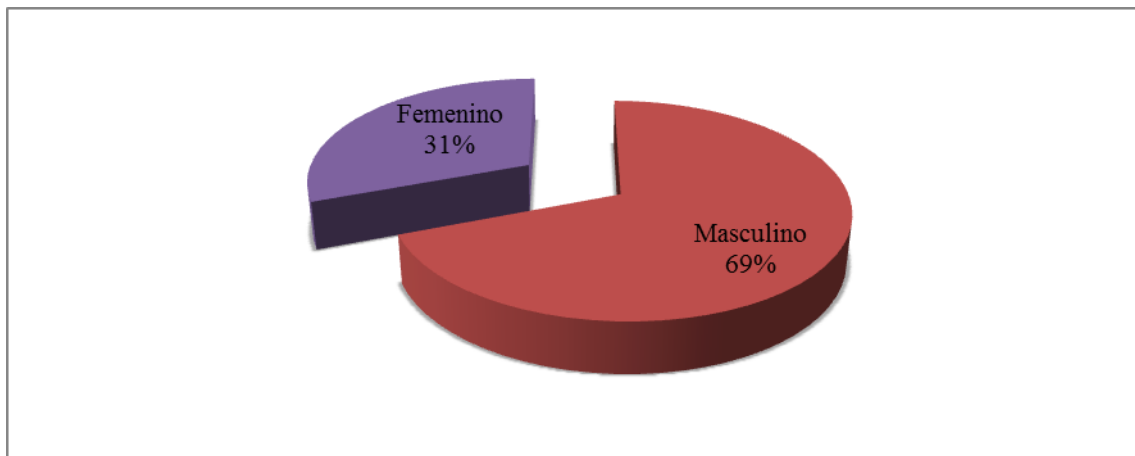
Pregunta 1.- Datos Generales

Tabla 11: Género

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	36	69%
Femenino	16	31%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 9: Género



Fuente: Tabla 11
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De la totalidad de personas encuestadas, el 69% es de género masculino y tan solo un 31% es de género femenino.

Interpretación: Según la gráfica se puede concluir que hay un bajo porcentaje de personal femenino, lo que indica que no existe equidad de género en la institución.

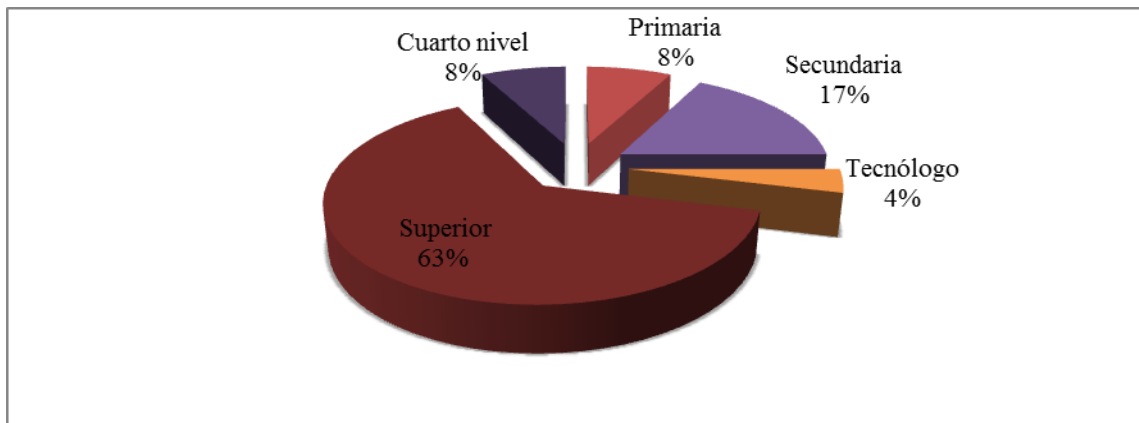
Pregunta 2.- Nivel de educación

Tabla 12: Nivel de educación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	4	8%
Secundaria	9	17%
Tecnólogo	2	4%
Superior	33	63%
Cuarto nivel	4	8%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico10: Nivel de educación



Fuente: Tabla 12
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los funcionarios encuestados, el 63% representan el nivel superior, el 17% poseen estudios secundarios, seguido del 4% de tecnólogos y tan solo un 8% poseen estudios de cuarto nivel.

Interpretación: Siendo la mayoría de los funcionarios que poseen estudios de nivel superiores, se recomienda a los directivos de la cooperativa incentivar para que los funcionarios sigan con los estudios de cuarto nivel, de esta manera la cooperativa podrá contar con un personal más competente para lograr cada una de las metas institucionales y personales.

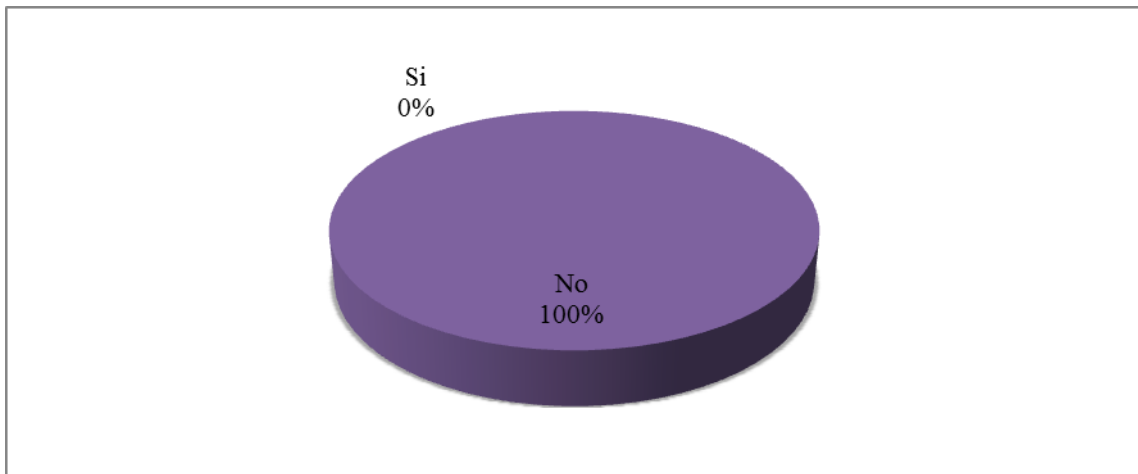
Pregunta 3: ¿Dispone la cooperativa actualmente un Modelo de Gestión de Talento Humano?

Tabla 13: La cooperativa cuenta con un modelo de gestión del talento humano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	52	100%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 11: La cooperativa cuenta con un modelo de gestión del talento humano



Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De la totalidad de los encuestados, el 100% respondieron que no disponen un Modelo de Gestión de Talento Humano.

Interpretación: Siendo el que la totalidad manifestaron que no disponen un Modelo de Gestión de Talento Humano, es necesario el desarrollo del modelo.

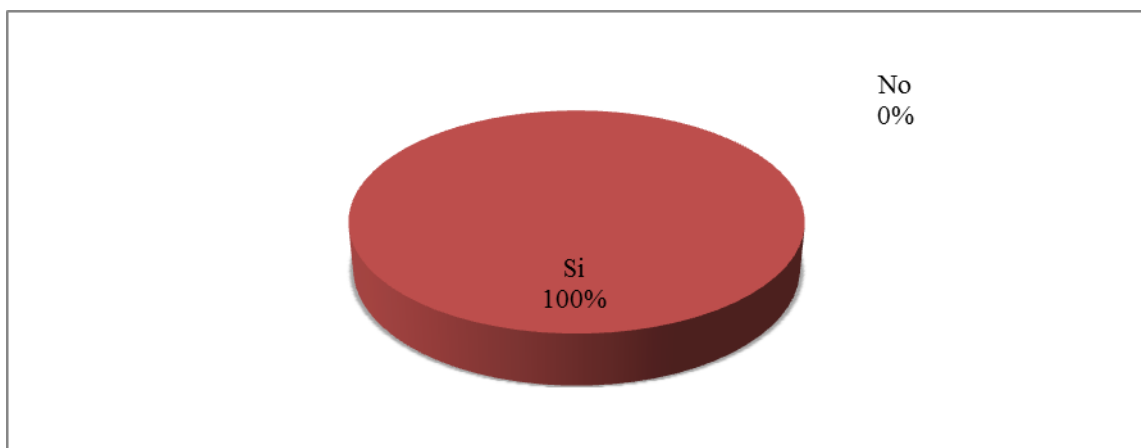
Pregunta 4.- ¿Considera que la cooperativa debería contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano?

Tabla 14: La cooperativa debería contar con un modelo de gestión del talento humano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	100%
No	0	0%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 12: La COAC debería contar con un modelo de gestión de talento humano



Fuente: Tabla 14
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: El 100% población encuestado consideran que la cooperativa si debe contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano.

Interpretación: Con el resultado de la totalidad se puede determinar que los funcionarios de la cooperativa creen que es de vital importancia el Modelo de Gestión de Talento Humano, para el cumplimiento tanto de las metas institucionales como personales.

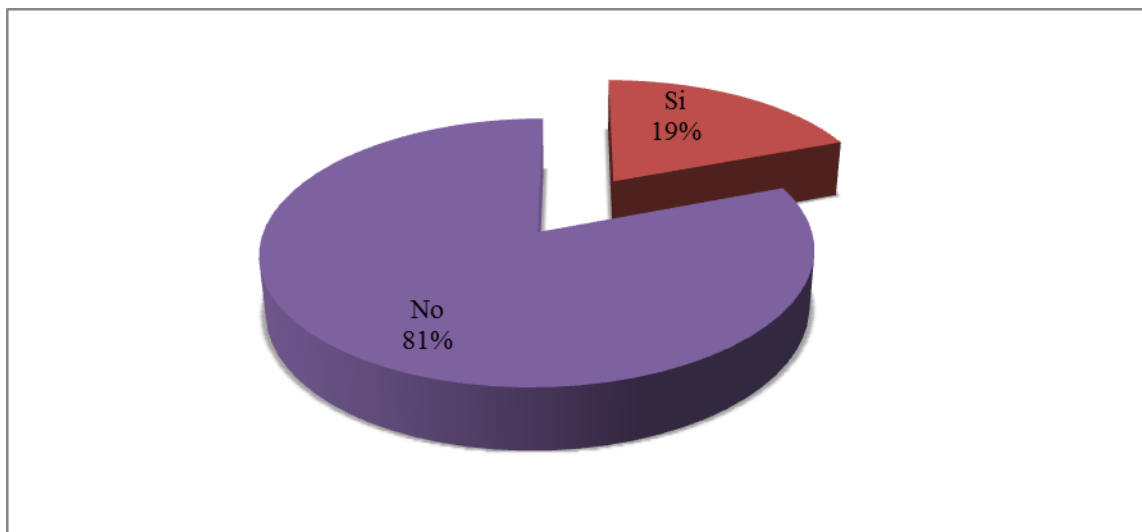
Pregunta 5.- ¿Al momento de ingresar a la cooperativa le aplicaron algún tipo de reclutamiento?

Tabla 15: Le aplicaron algún tipo de reclutamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	19%
No	42	81%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 13: Le aplicaron algún tipo de reclutamiento



Fuente: Tabla 15
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: A esta pregunta el 81% respondieron que al momento de ingresar a la cooperativa no le aplicaron algún tipo de reclutamiento, pero un 19% contestaron que sí.

Interpretación: Sabiendo que la mayor parte de los funcionarios encuestados, manifestaron que no fueron sometidos a algún tipo de reclutamiento, se puede deducir que la cooperativa no está cumpliendo adecuadamente con los procesos de reclutamiento.

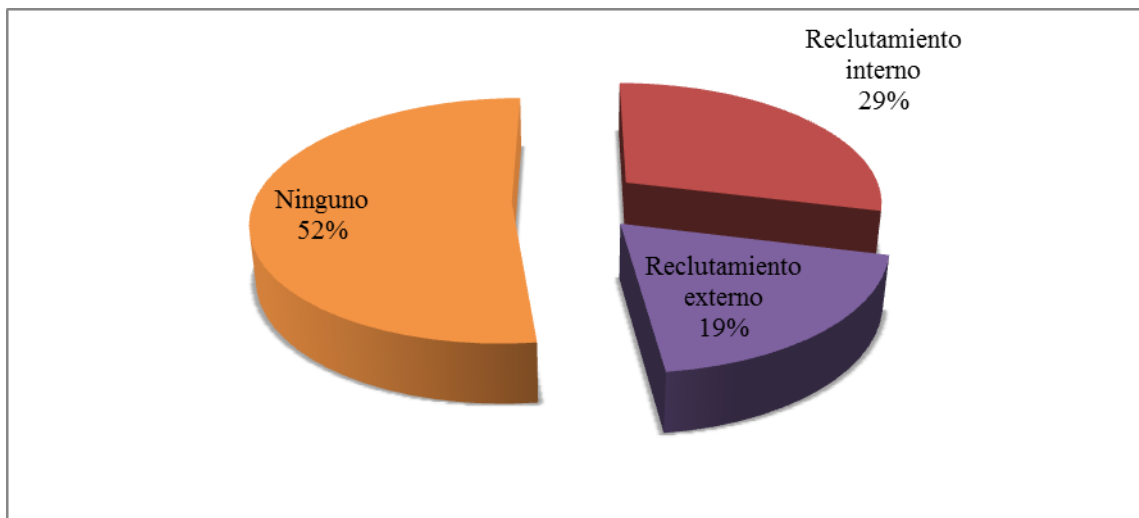
Pregunta 6.- ¿A qué tipo de reclutamiento fue sometido?

Tabla 16: Tipo de reclutamiento al que fue sometido

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento interno	15	29%
Reclutamiento externo	10	19%
Ninguno	27	52%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 14: Tipo de reclutamiento al que fue sometido



Fuente: Tabla 16
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 52% no fueron sometidos a ningún tipo de reclutamiento, el 19% al reclutamiento interno y el 19% al reclutamiento externo.

Interpretación: Según lo que muestra el gráfico más de la mitad de los encuestados que no fueron sometidos a ningún tipo de reclutamiento, esto indica claramente que en el área de Talento Humano, no aplican los procesos de manera equitativa.

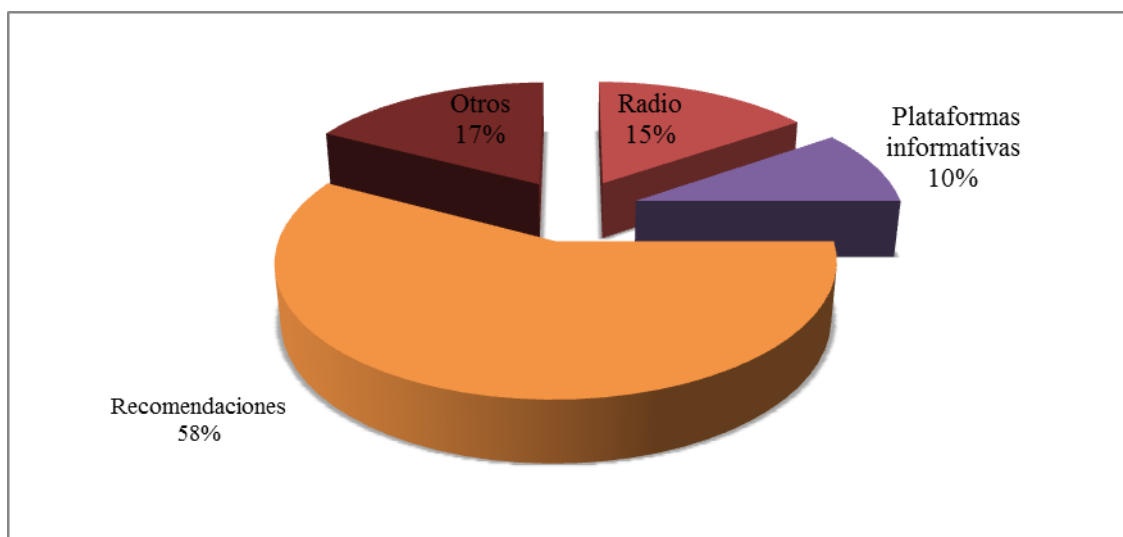
Pregunta 7.- ¿Porque medios se enteraron que existía la vacante en la cooperativa?

Tabla 17: Existencia de vacantes en la cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	8	15%
Plataformas informativas	5	10%
Recomendaciones	30	58%
Otros	9	17%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 15: Existencia de vacantes en la cooperativa



Fuente: Tabla 17
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: El 58% de las respuestas obtenidas manifestaron que se enteraron que existían vacantes mediante las recomendaciones, el 17% dijeron que se informaron por otros medios, el 15% se enteraron por radio y el 10% comentaron que por plataformas informativas.

Interpretación: Aquí se refleja que para la cooperativa es de gran importancia que el personal que ingresa sea preferiblemente conocido o referenciado del personal que actualmente labora dentro de la institución.

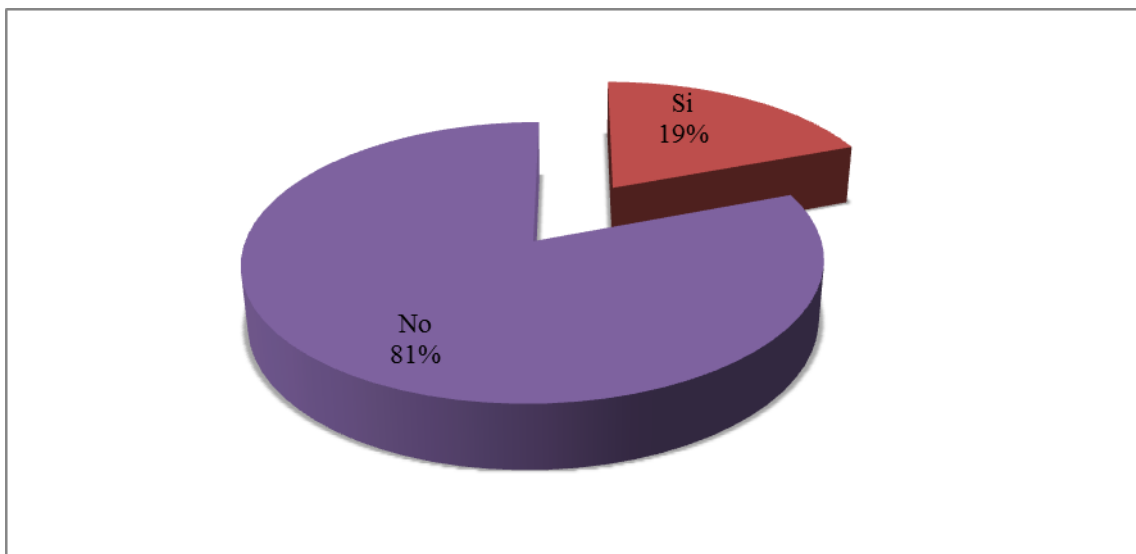
Pregunta 8.- ¿Fue sometido a un proceso de selección de personal?

Tabla 18: Proceso de selección de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	19%
No	42	81%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 16: Proceso de selección de personal



Fuente: Tabla 18
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De la totalidad de los encuestados, el 74% si fueron sometidos a un proceso de selección de personal y un 26% no fueron sometidos a dicho proceso.

Interpretación: De lo anterior se puede concluir que la COAC. Fernando Daquilema Ltda., no toma en cuenta de lo importante que es el proceso de selección de personal para encontrar al personal idóneo con las mejores cualidades y habilidades.

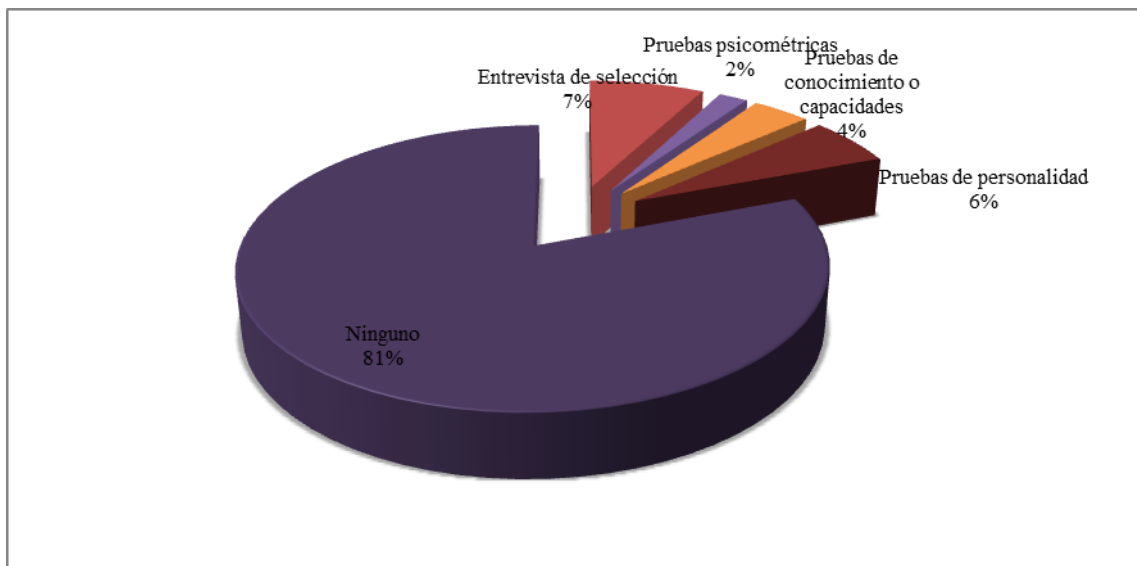
Pregunta 9.- ¿A qué tipo de técnicas de selección fue sometido?

Tabla 19: Técnicas de selección

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista de selección	4	8%
Pruebas psicométricas	1	2%
Pruebas de conocimiento o capacidades	2	4%
Pruebas de personalidad	3	6%
Ninguno	42	81%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 17: Técnicas de selección



Fuente: Tabla 19
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: La gráfica muestra que del 100% de los encuestados el 81% no fueron sometidos a ningún tipo de técnicas de selección, el 7% fueron sometidos a la técnica de entrevista, el 6% a las pruebas de personalidad, el 4% a las pruebas de conocimiento o capacidades, y el 2% a las pruebas psicométricas.

Interpretación: Al analizar estos resultados, se puede concluir que el área de Talento Humano no aplica sus técnicas de selección de forma integral.

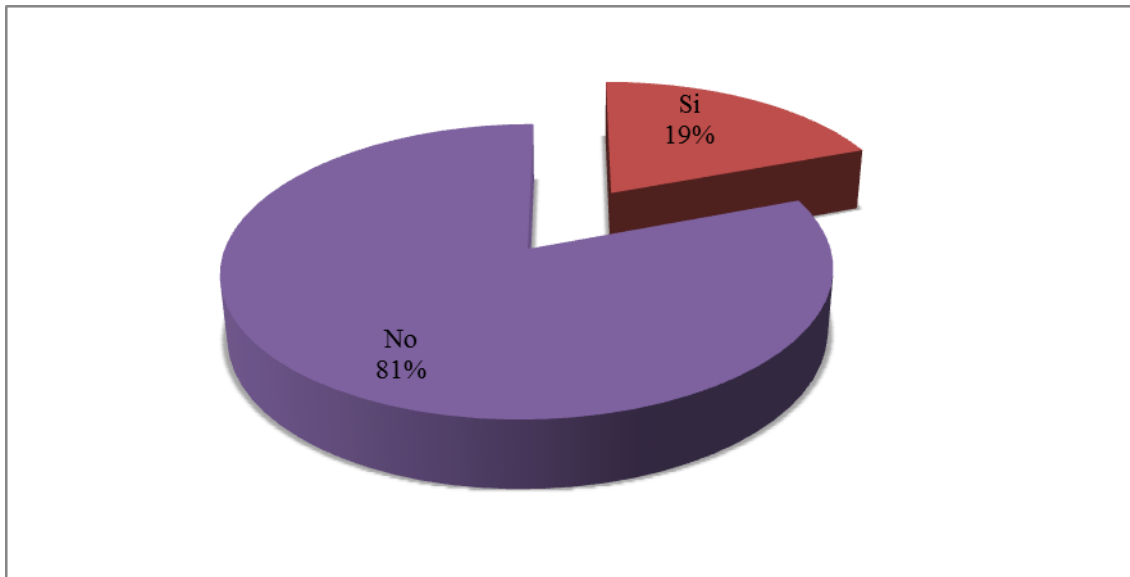
Pregunta 10.- ¿Recibió usted una inducción adecuada para desempeñar su puesto de trabajo?

Tabla 20: Recibió inducción adecuada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	19%
No	42	81%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 18: Recibió inducción adecuada



Fuente: Tabla 20
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: En esta pregunta el 81% respondieron que no recibieron una inducción adecuada para desempeñar su puesto de trabajo y un 19% contestaron que sí.

Interpretación: El 81% es un alto porcentaje de las personas que no reciben una inducción adecuada al momento de ingresar a sus respectivos puestos de trabajo. Por lo es de vital importancia tener un programa de inducción.

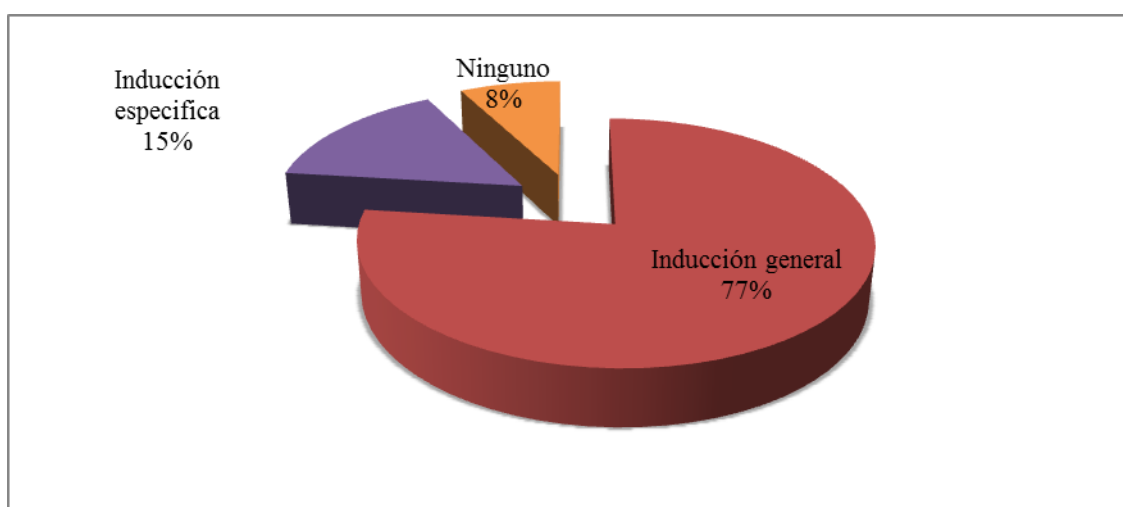
Pregunta 11.- ¿En qué consistió la inducción?

Tabla 21: En qué consistió la inducción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Inducción general	40	77%
Inducción específica	8	15%
Ninguno	4	8%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 19: En qué consistió la inducción



Fuente: Tabla 21
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los encuestados, 77% recibieron inducción general al momento de ingresar a la cooperativa, el 15% de inducción específica y un 8% no recibió ningún tipo de inducción para desempeñar en su puesto de trabajo.

Interpretación: Al analizar estas cifras se puede visualizar que en la COAC. Fernando Daquilema Ltda., no existe una adecuada inducción, por tal razón se recomienda a los directivos del área de Talento Humano que se establezcan un programa de inducción donde un experto en el área brinde una inducción específica a todos nuevos funcionarios, para que de esta manera el nuevo miembro de la institución pueda desempeñar su trabajo eficientemente.

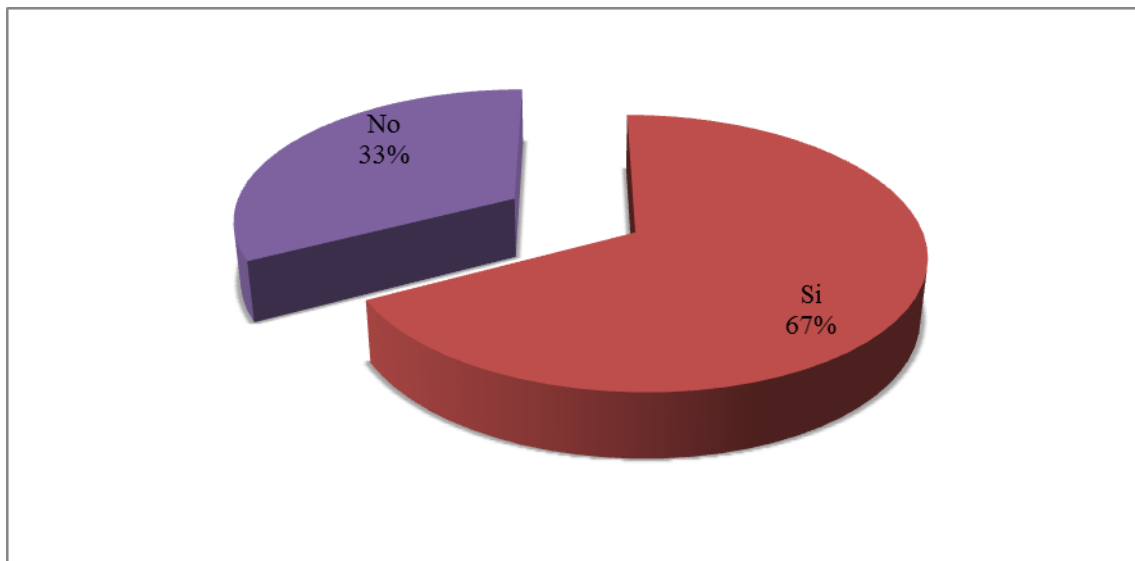
Pregunta 12.- ¿Dentro de la cooperativa que presta sus servicios profesionales le ofrecen capacitaciones?

Tabla 22: Le ofrecen capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	67%
No	17	33%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 20: Le ofrecen capacitación



Fuente: Tabla 22
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Como muestra la gráfica el 67% contestaron que la cooperativa si les ofrecen capacitaciones, mientras que un 33% respondieron que no reciben capacitaciones.

Interpretación: Con este resultado se concluye que los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito, debe ver la posibilidad de planificar mejor las capacitaciones a todas áreas, para que de esta manera los funcionarios de la institución puedan ser más productivos.

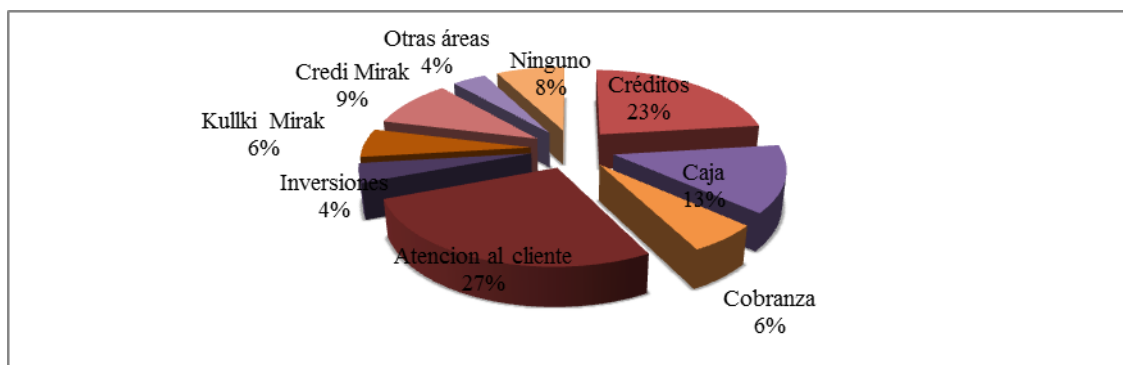
Pregunta 13.- ¿En qué áreas usted ha recibido la capacitación?

Tabla 23: Áreas que ha recibido la capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Créditos	12	23%
Caja	7	13%
Cobranza	3	6%
Atención al cliente	14	27%
Inversiones	2	4%
Kullki Mirak	3	6%
Credi Mirak	5	10%
Otras áreas	2	4%
Ninguno	4	8%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 21: Áreas que ha recibido la capacitación



Fuente: Tabla 23
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De total de los funcionarios encuestados, el 23% dice haber recibido capacitación en la área de créditos 29% en créditos, el 14% en atención al cliente, seguido del 10% en área de credi mirak, el 8% respondieron no haber recibido capacitación en ninguna área mencionada, el 7% en caja, con un porcentaje igual al 6% en kullki mirak y cobranza y finalmente un 4% han tomado capacitación en otras áreas.

Interpretación: De acuerdo al análisis de la gráfica, se puede deducir que la gran mayoría de los funcionarios han recibido capacitación en las diferentes áreas de la institución, sin embargo es importante que la totalidad del personal reciba capacitación, ya que es parte fundamental para el logro de las metas institucionales y personales.

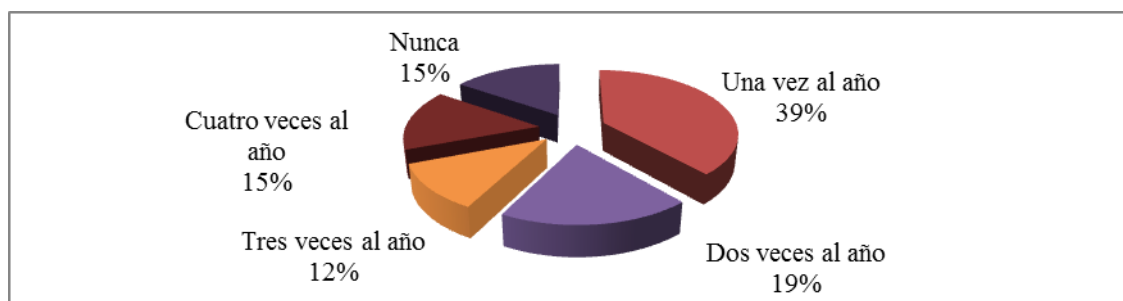
Pregunta 14.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Tabla 24: Frecuencia de capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 vez al año	20	39%
2 veces al año	10	19%
3 veces al año	6	12%
4 veces al año	8	15%
Nunca	8	15%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 22: Frecuencia de capacitación



Fuente: Tabla 24
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: El 39% de los funcionarios respondieron que la frecuencia de capacitación es una vez al año, el 19% que dijeron que dos veces al año, el 15% mencionaron que la frecuencia en que reciben capacitación es cuatro veces al año, con un mismo porcentaje del 15% mencionaron que nunca y el 12% contestaron que la frecuencia de capacitación es tres veces al año.

Interpretación: De este análisis se puede concluir que los directivos del área de talento humano, no cuentan con una planificación respecto a la capacitación a todo su personal, cabe resaltar que la capacitación es muy importante especialmente dentro de una institución financiera, ya que permite medir el grado de productividad y la calidad de desempeño, sólo así podrán seguir mejorando cada vez y llegar a ser los mejores en el campo en que se desenvuelve.

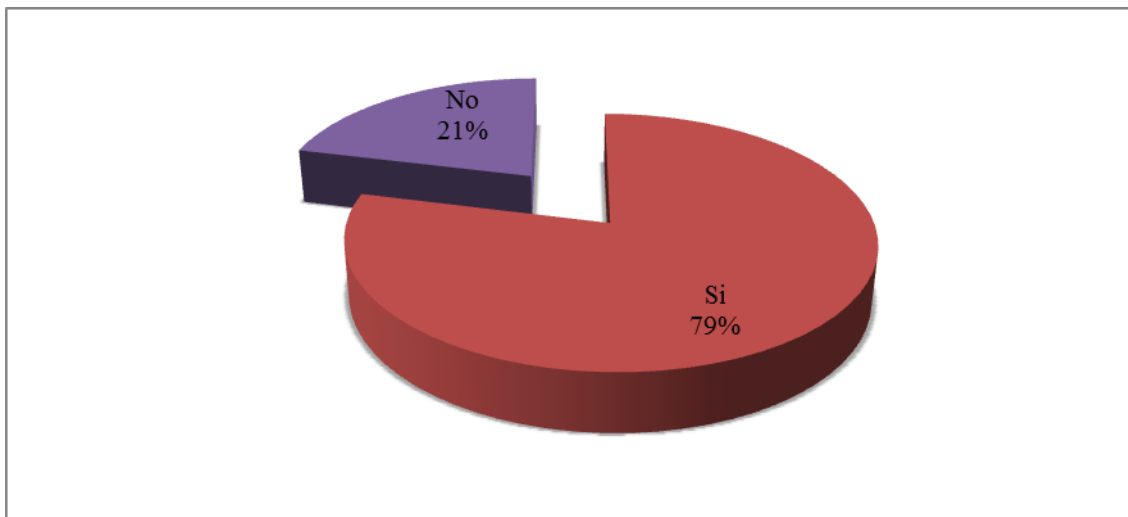
Pregunta 15.- ¿Evalúa la cooperativa su desempeño personal?

Tabla 25: Evaluación del desempeño de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	79%
No	11	21%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 23: Evaluación del desempeño de personal



Fuente: Tabla 25
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 79% manifestaron que si les evalúan el desempeño del personal y el 21% respondieron que no le evalúan el desempeño.

Interpretación: De este análisis se puede concluir que la COAC. Fernando Daquilema Ltda., si considera un factor importante la evaluación del desempeño de sus funcionarios y este factor está ubicado entre los aspectos más relevantes dentro del área de talento humano, pero este factor debe ser integral en todas las áreas.

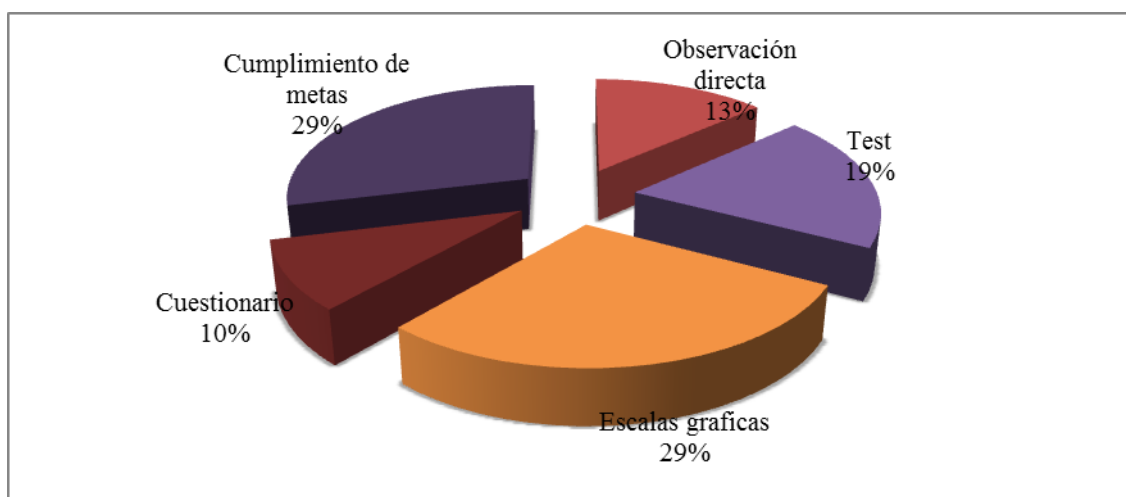
Pregunta 16.- ¿Qué mecanismos o instrumentos utiliza para la evaluación del desempeño de su trabajo?

Tabla 16: Instrumentos de evaluación del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Observación directa	7	13%
Test	10	19%
Escalas gráficas	15	29%
Cuestionario	5	10%
Cumplimiento de metas	15	29%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 24: Instrumentos de evaluación del desempeño



Fuente: Tabla 26
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De la totalidad de los funcionarios encuestados, con un porcentaje equitativo del 29% respondieron que los mecanismos o instrumentos que utilizan para la evaluación del desempeño del trabajo es a través de cumplimiento de metas y de escalas gráficas, el 19% manifestaron que por medio de test, el 13% contestaron que mediante observación directa, y el 10% mencionaron que utilizan los cuestionarios.

Interpretación: Según la gráfica el cumplimiento de metas y las escalas gráficas son los mecanismos o instrumentos más utilizados para la evaluación del desempeño del personal de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

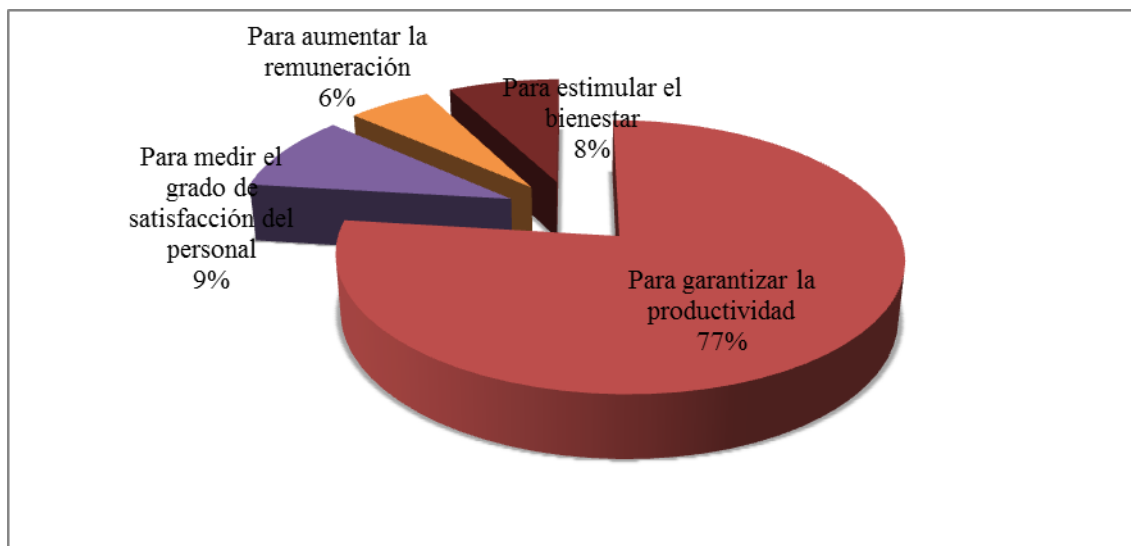
Pregunta 17.- ¿Con que finalidad le hacen la evaluación del desempeño de su trabajo?

Tabla 27: Finalidad de evaluación del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Para garantizar la productividad	40	77%
Para medir el grado de satisfacción del personal	5	9%
Para aumentar la remuneración	3	6%
Para estimular el bienestar	4	8%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 25: Finalidad de evaluación del desempeño



Fuente: Tabla 27
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los funcionarios encuestados, el 77% mencionaron que la finalidad de la evaluación del desempeño, es para garantizar la productividad, el 9% manifestaron que para medir el grado de satisfacción, mientras que un 8% respondieron que para estimular el bienestar y 6% resaltaron que para aumentar la remuneración.

Interpretación: De lo anterior se puede concluir que para la COAC. Fernando Daquilema Ltda., el objetivo primordial es garantizar la productividad.

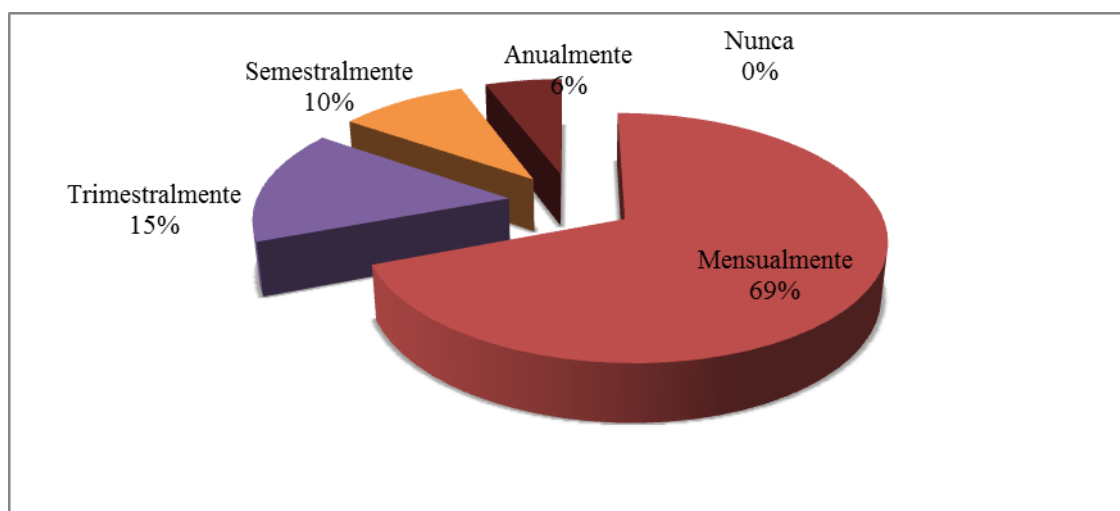
Pregunta 18.- ¿Con qué frecuencia le hacen la evaluación del desempeño de su trabajo?

Tabla 28: Frecuencia de evaluación del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	36	69%
Trimestralmente	8	15%
Semestralmente	5	10%
Anualmente	3	6%
Nunca	0	0%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 26: Frecuencia de evaluación del desempeño



Fuente: Tabla 28
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los funcionarios encuestados, el 69% manifestaron que la frecuencia en que les hacen la evaluación del desempeño de su trabajo es mensualmente, el 15% trimestralmente, el 10% semestralmente, y el 6% dijeron son evaluados anualmente.

Interpretación: Analizando la gráfica se puede ver claramente, que la frecuencia de las evaluaciones son mensualmente, este indicador refleja la responsabilidad con la que trabajan tanto los directivos como el personal de la institución.

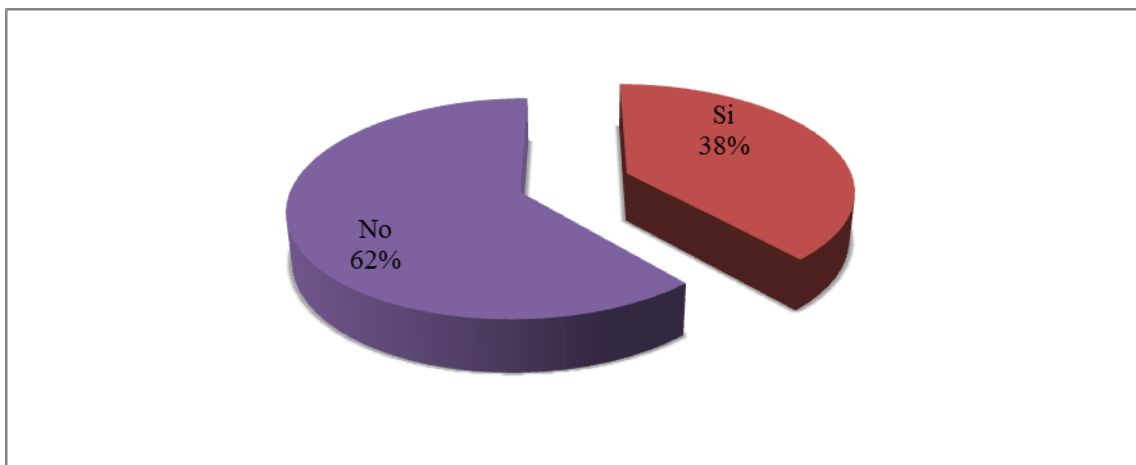
Pregunta 19.- ¿Le ofrece la cooperativa algún tipo de incentivo adicional a su remuneración por cumplir metas y proyecciones?

Tabla 39: Incentivo adicional a la remuneración

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	38%
No	32	62%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 27: Incentivo adicional a la remuneración



Fuente: Tabla 29
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los funcionarios encuestados, el 62% manifestaron que la COAC. Fernando Daquilema Ltda., no les ofrece algún tipo de incentivo adicional a parte de la remuneración por cumplir las metas y las proyecciones, pero un 38% mencionaron que si reciben incentivos.

Interpretación: Según los resultados de las encuestas, se puede deducir que en su mayoría es un alto índice de personal que no recibe incentivo alguno por su trabajo, es decir que los funcionarios no están bien motivados en su totalidad en este aspecto, por tan razón se recomienda a los directivos COAC. Fernando Daquilema Ltda., realizar un plan de incentivos con el fin de incrementar su autoestima, participación y lealtad, ya que un personal motivado es la clave del éxito empresarial.

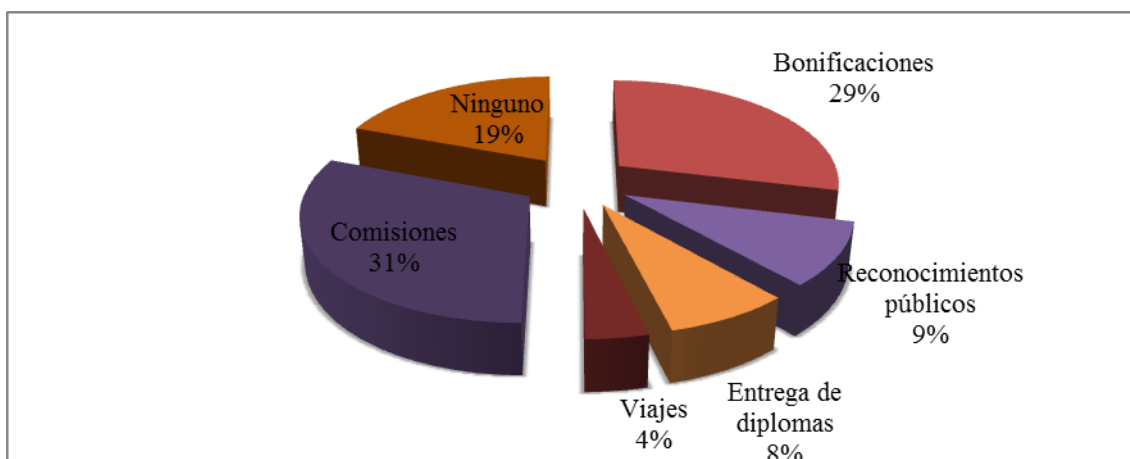
Pregunta 20.- ¿Qué tipo de incentivos le otorga la cooperativa?

Tabla 30: Tipo de incentivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Bonificaciones	15	29%
Reconocimientos públicos	5	10%
Entrega de diplomas	5	8%
Viajes	2	4%
Comisiones	15	31%
Ninguno	10	19%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 28: Tipo de incentivos



Fuente: Tabla 30
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De la totalidad de los encuestados, el 31% indicaron que el tipo de incentivo que la cooperativa les otorga son las comisiones, el 29% mencionaron que son las bonificaciones el 19% manifestaron que no les ofrecen ningún tipo de incentivos, el 9% dijeron haber recibido reconocimientos públicos, el 8% entrega de diplomas y el 4% viajes.

Interpretación: Concluyendo del resultado obtenido, se recomienda al responsable del área de Talento Humano, diseñar planes de incentivos más amplios, cuyos beneficios sean para todos los funcionarios de manera integral, de esta forma alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

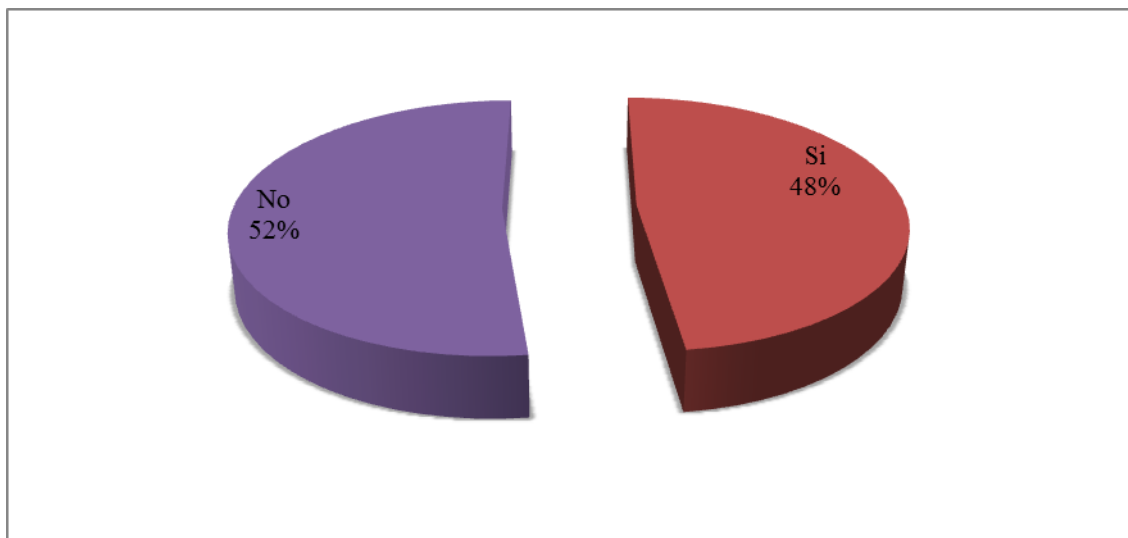
Pregunta 21.- ¿Conoce los manuales que posee la cooperativa?

Tabla 31: Manuales de la COAC.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	48%
No	27	52%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 29: Manuales de la COAC.



Fuente: Tabla 31
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 52% indicaron que no conocen los manuales que posee la COAC. Fernando Daquilema Ltda., y el 48% respondieron que si tienen conocimiento de manuales existentes en la institución.

Interpretación: Según la gráfica se puede ver que la mayoría de los funcionarios de cooperativa., no conocen en su totalidad los manuales que posee la institución, es por ende que se recomienda a los directivos dar a conocer en todas las áreas, ya que es una de las herramientas indispensables para ir fortaleciendo el capital humano.

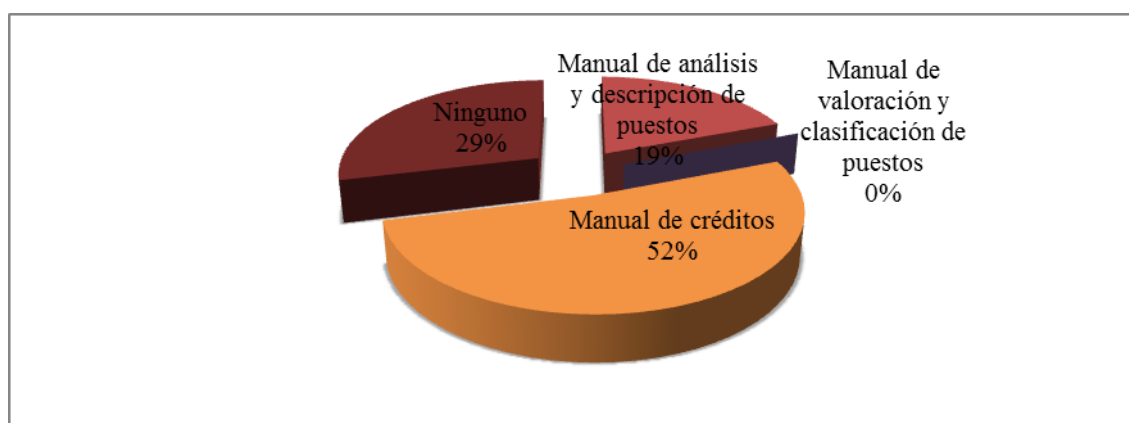
Pregunta 22.- ¿Qué tipos de manuales dispone la cooperativa?

Tabla 32: Tipos de manuales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de análisis y descripción de puestos	10	19%
Manual de valoración y clasificación de puestos	0	0%
Manual de créditos	15	29%
Ninguno	27	52%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 30: Tipos de manuales



Fuente: Tabla 32
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De la totalidad de los funcionarios encuestados, el 52% manifestaron que el tipo de manual que dispone la cooperativa es el manual de créditos, el 29% manifestaron que no dispone ningún tipo de manual el 19% confirmaron el manual de análisis y descripción de puestos.

Interpretación: Analizando la gráfica se puede concluir que la mayoría del personal desconocen en su mayoría los manuales existentes en la cooperativa, cabe resaltar que no dispone de un manual importe que es el manual de valoración y clasificación de puestos, que es uno de los instrumentos indispensables para valorar desempeño de los funcionarios, razón por la cual se recomienda a los directivos del departamento de Talento Humano diseñar, además impartir los manuales existentes a todos los funcionarios.

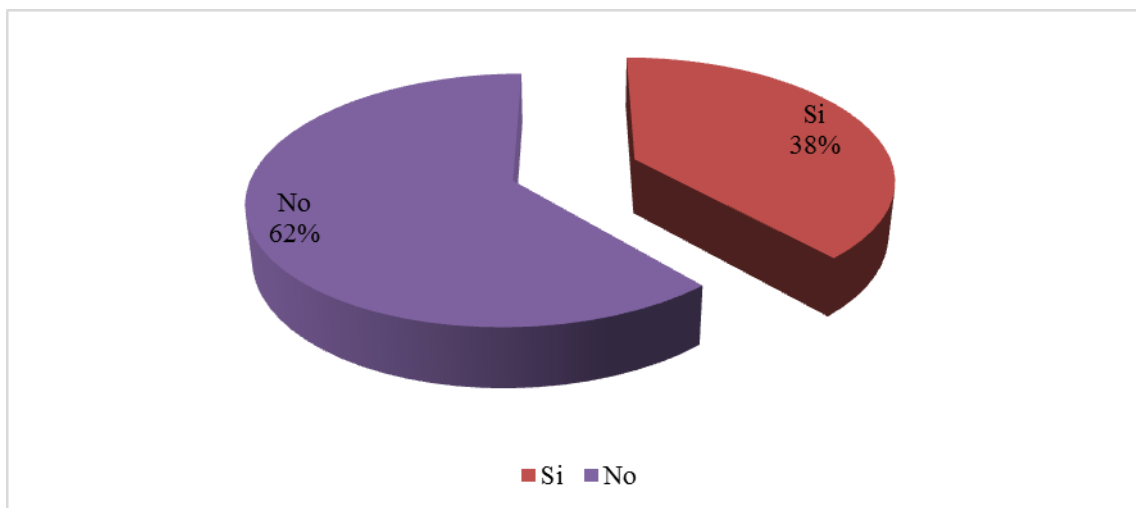
Pregunta 23.- ¿Le entregaron por escrito las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?

Tabla 33: Funciones a desempeñar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	38%
No	32	62%
Total	52	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 31: Funciones a desempeñar



Fuente: Tabla 33
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los funcionarios encuestados, el 62% manifestaron que no le entregaron por escrito las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo, mientras que un 38% indicaron que si le entregaron por escrito las funciones.

Interpretación: Analizando los resultados de las encuestas, se puede ver que los directivos del área de Talento Humano no les entrega por escrito las funciones que deben desempeñar en cada puesto de trabajo, esto puede conllevar a desconocer algunas funciones que está a su cargo y a disminuir su esfuerzo laboral.

**Análisis de la entrevista al responsable del área del Talento Humano de la
COAC. Fernando Daquilema Ltda.**

1.- ¿Cuenta la cooperativa actualmente con un Modelo de Gestión de Talento Humano?

No

2.- ¿Considera que la COAC. Fernando Daquilema Ltda., debería contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano?

Si

3.- ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la cooperativa?

- Las convocatorias.
- Medios de comunicaciones locales y nacionales.
- Hojas de vida o curriculum vitae.
- Personas de referencia de iglesias u organizaciones.

4.- ¿Qué medios utiliza la cooperativa para comunicar que existe vacantes?

- Medios de comunicación social.
- Prensa.
- Hojas volantes previstas.

5.- ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza la cooperativa?

Después de conocer la necesidad de puesto de trabajo, se ve cual es el perfil de este puesto, se solicita las carpetas, de ellas se hace las entrevistas a cada una de estas personas, para saber cuál es la persona que tiene el mejor perfil para llenar el cargo que se necesita, a esta persona se le convoca a una reunión para indicar que ha sido seleccionado, y se solicita empezar un proceso de inducción en el puesto que se va

desempeñar para que sea de calidad, este es un tiempo de capacitación empírica y también es un tiempo de capacitación con todas las teorías que tiene la cooperativa.

6.- ¿En qué consiste un plan de inducción y porque es importante?

Es importante ya que la cooperativa tiene una ingeniería de procesos y tiene define el modo de ser y hacer cada uno de los puestos, para que este sea igualado y mejorado en la que él o la persona que va entrar viva y sienta en lo va ser su puesto de trabajo, se capacite en las mismas condiciones que cualesquiera otra persona.

7.- ¿Brinda la cooperativa capacitación al personal?

Si a todos los puestos pero no a todos los funcionarios.

8.- ¿A qué departamento, la cooperativa le brinda mayor capacitación?

Se ha priorizado lo que es el servicio a socios y clientes y a la rotación de créditos, desde el análisis y seguimiento de créditos.

9.- ¿Con que frecuencia la cooperativa brinda capacitación al personal?

Dependiendo de la unidad y área no hay una frecuencia periódica, en estos tiempos la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ha remitido diferentes normativas, la misma que obliga que la gente se capacite conforme es, es decir que obedezcan a las coyunturas.

10.- ¿Qué cursos o seminarios, han recibido los funcionarios para mejorar la productividad?

- Servicio a socios y clientes.
- Trabajo en equipo.
- Gestión de seguridad.
- Comunicación.

11.- Se realiza el proceso de evaluación del desempeño de personal?

Si

12.- ¿Qué métodos o instrumentos utiliza la cooperativa para evaluar el desempeño del personal?

- La percepción de los responsables o jefes del lugar y de sus compañeros.
- Test.
- Evaluación de la misma persona.
- Evaluación de los resultados.
- Cumplimiento de metas.

12.- ¿Con que finalidad se hace la evaluación?

- Mejorar la calidad de atención a nuestros socios y clientes.
- Y de obtener y garantizar la productividad necesaria.

13.- ¿Con que frecuencia la cooperativa evalúa el desempeño del personal?

Se hace permanentemente, cada mes conforme a las metas y resultados conseguidos por puestos dependiendo de las coyunturas y necesidades.

15.- ¿Qué tipos de incentivos otorga la cooperativa a sus funcionarios que cumplen con las metas y proyecciones?

La cooperativa aparte de tener las remuneraciones muy competitivos en el ambiente de economía y solidaria, tiene unos incentivos que le permite al funcionarios mejorar los ingresos económicos aparte de esos tiene la posibilidad de capacitación y de algunos viajes y premios.

16.- ¿Qué tipo de manuales posee la cooperativa?

Hay dos manuales el de funciones en el que están las definiciones de cada uno de los puestos y las funciones de cada uno de ellos, el otro es el manual de créditos.

17.- ¿Ofrece la cooperativa planes de carrera al personal para la formación profesional?

Sí, es más se hemos iniciado un proceso de promoción al personal.

3.5.2. Análisis e interpretación encuesta a los socios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

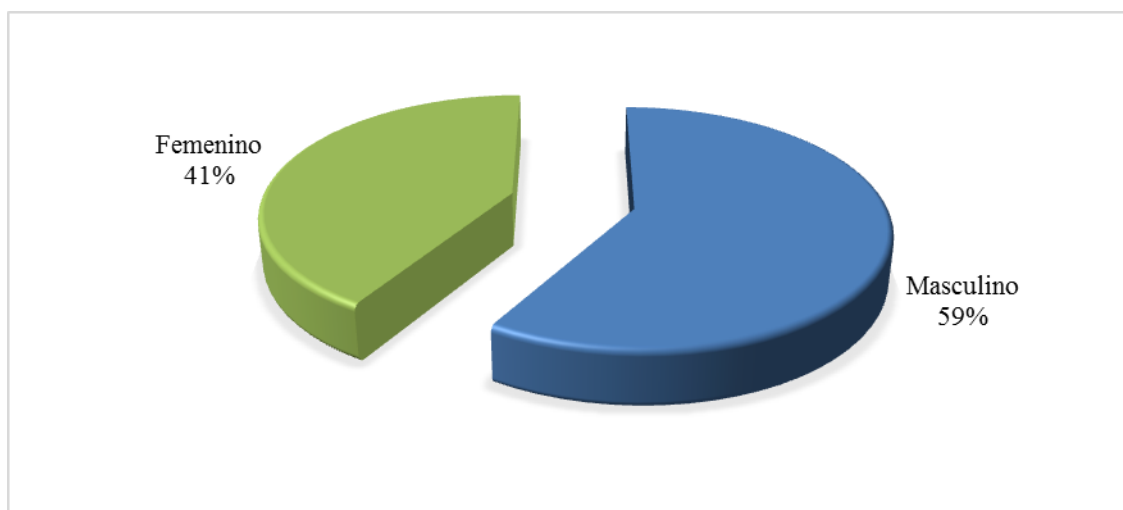
Pregunta 1: Datos Generales

Tabla 34: Género

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	216	59%
Femenino	152	41%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 32: Género



Fuente: Tabla 34
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los encuestados, el 59% es de género femenino y 41% es de género masculino.

Interpretación: De acuerdo al análisis de la gráfica, se puede ver que los socios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., en su mayoría es de género femenino.

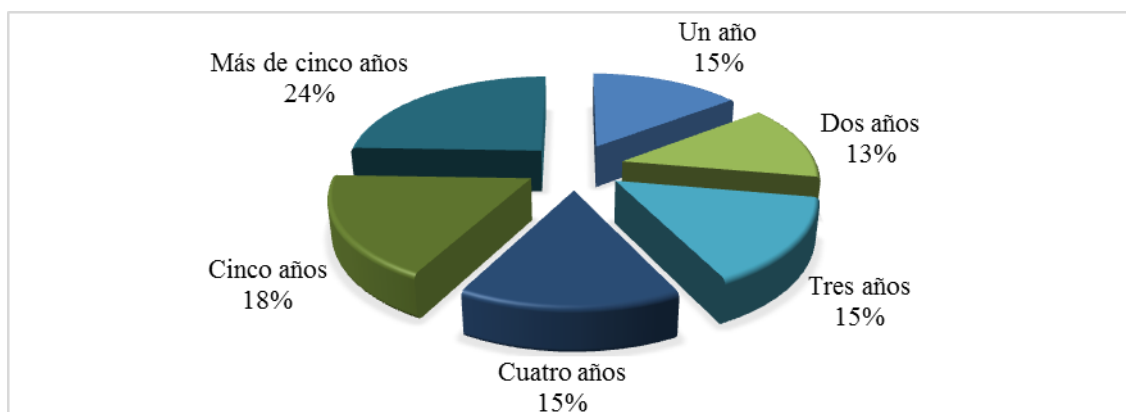
Pregunta 2.- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de la COAC Fernando Daquilema Ltda.?

Tabla 35: Tiempo de utilización de los productos/servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Un año	54	14%
Dos años	48	13%
Tres años	59	16%
Cuatro años	56	15%
Cinco años	63	17%
Más de cinco años	98	26%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 33: Tiempo de utilización de los productos/servicios



Fuente: Tabla 35
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los socios encuestados, el 26% llevan utilizando los productos/servicios de la COAC Fernando Daquilema Ltda., más de cinco años, el 17% cinco años, seguido de un 16% tres años, el 15% cuatro años, el 14% un año y el 13% dos años.

Interpretación: Analizando los resultados de la encuesta, se puede ver la mayoría de los socios, llevan utilizando los productos/servicios que oferta la COAC Fernando Daquilema Ltda., por más de cinco años, esto quiere decir que la institución está ganando confianza, fidelidad, posicionamiento y prestigio dentro del mercado financiero.

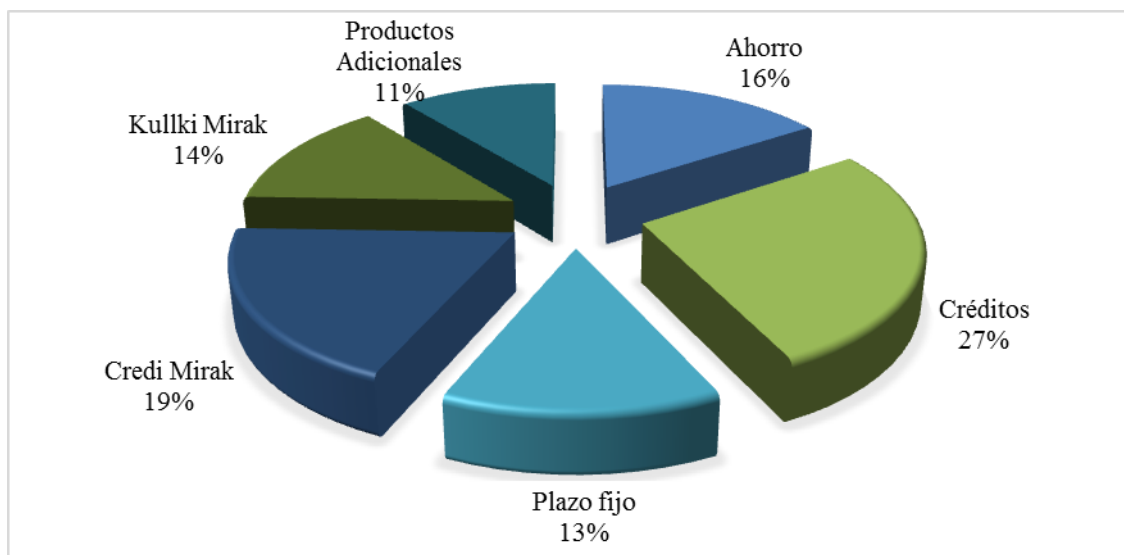
Pregunta 3.- ¿Qué productos o servicios financieros es el que más utiliza?

Tabla 36: Productos o servicios financieros más utilizados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ahorro	70	19%
Créditos	98	27%
Plazo fijo	52	14%
Credi Mirak	58	16%
Kullki Mirak	48	13%
Productos Adicionales	40	11%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 34: Productos o servicios financieros más utilizados



Fuente: Tabla 36
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los encuestados, el 27% mencionaron que los productos/servicios financieros que más utilizados son los créditos, seguido del 19% ahorros el 16% credi mirak, el 14% plazo fijo, el 13% kullki mirak, el 11% utilizan los productos adicionales.

Interpretación: De acuerdo al análisis de la gráfica, se puede concluir que la cooperativa está en constante crecimiento tanto en su cartera como en los ahorros y está forma va aportando al desarrollo de la sociedad.

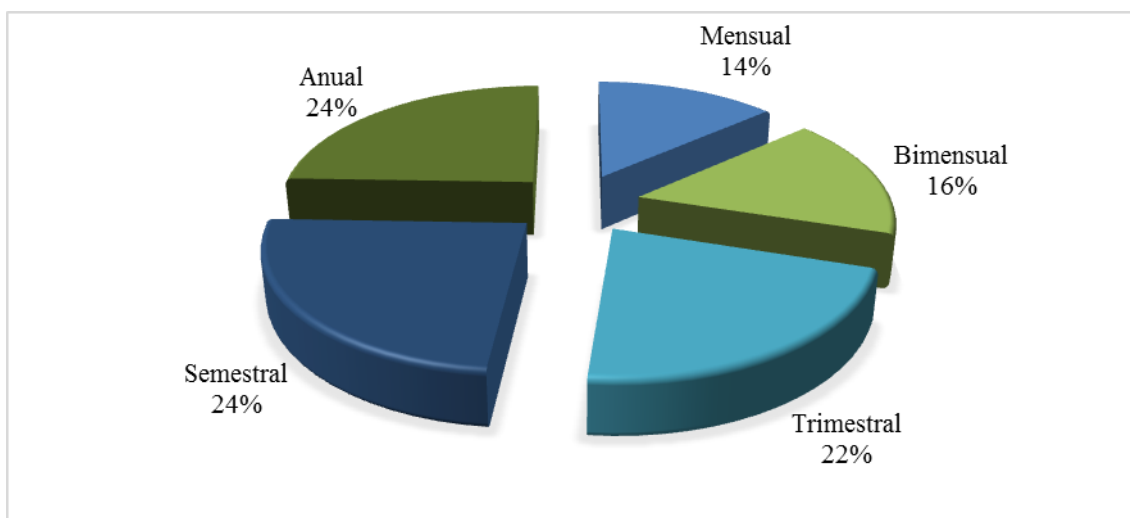
Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios/productos de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.?

Tabla 37: Frecuencia de utilización de los productos/servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	50	14%
Bimensual	60	16%
Trimestral	80	22%
Semestral	86	23%
Anual	92	25%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 35: Frecuencia de utilización de los productos/servicios



Fuente: Tabla 37
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los socios encuestados, el 35% manifestaron que utilizan los productos/servicios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., con una frecuencia anual, el 23% mencionaron semestral, el 22% trimestral, el 16% de manera bimensual y el 14% de forma mensual.

Interpretación: Del análisis se concluye que los socios de la cooperativa utilizan los productos y/o servicios según sus necesidades ya sea a largo, mediano y corto plazo.

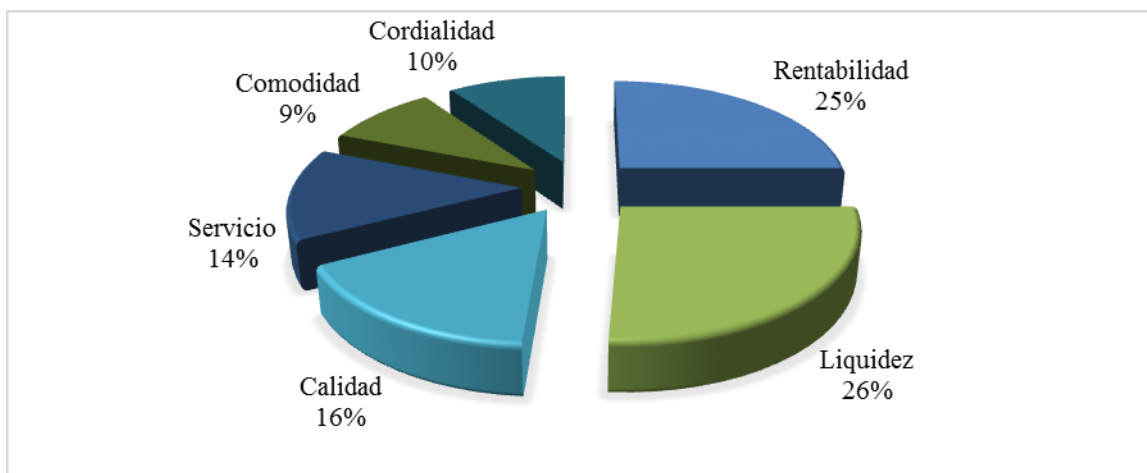
Pregunta 5.- ¿Qué le gusta más de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., frente a las demás Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Tabla 38: Qué le gusta más de la COAC., frente a las demás COAC.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Rentabilidad	92	25%
Liquidez	96	26%
Calidad	60	16%
Servicio	50	14%
Comodidad	34	9%
Cordialidad	36	10%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 36: Qué le gusta más de la COAC., frente a las demás COAC.



Fuente: Tabla 38
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De la totalidad de los encuestados, el 26% respondieron que lo que más le gusta de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., frente a los demás Cooperativas de Ahorro y Crédito es liquidez, el 25% la rentabilidad, el 16% mencionaron calidad, el 10% cordialidad y el 9% comodidad.

Interpretación: Según la gráfica analizada, se puede concluir, que a los socios/as de la cooperativa lo que más le gusta es la rentabilidad y la liquidez que tiene en comparación a sus competidores en el mercado financiero.

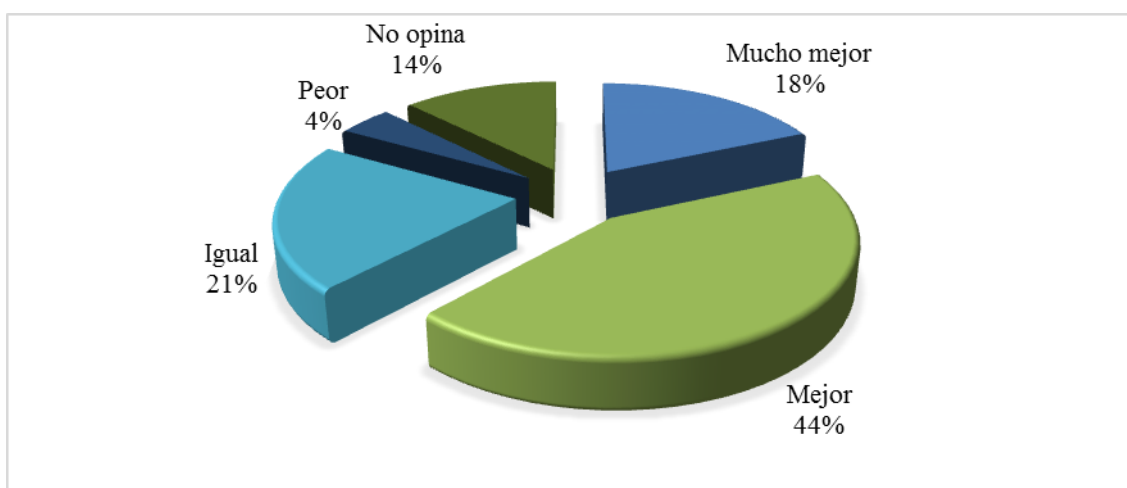
Pregunta 6.- ¿En comparación con otras alternativas de las competencias; los productos/servicios de la COAC. Fernando Daquilema es...?

Tabla 39: Comparación con las competencias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho mejor	68	18%
Mejor	160	43%
Igual	78	21%
Peor	16	4%
No opina	46	13%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 37: Comparación con las competencias



Fuente: Tabla 39
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los socios encuestados, el 43% manifestaron que en comparación con otras alternativas de las competencias; los productos/servicios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., es mejor, el 21% respondieron igual, el 18% mencionaron que es mucho mejor, el 13% no quisieron opinar y el 4% respondieron que es peor.

Interpretación: De acuerdo al análisis de la gráfica, se concluye que la COAC, Fernando Daquilema Ltda., tiene buena aceptación en el mercado financiero; ya que la mayoría de los socios opinan positivamente de la institución.

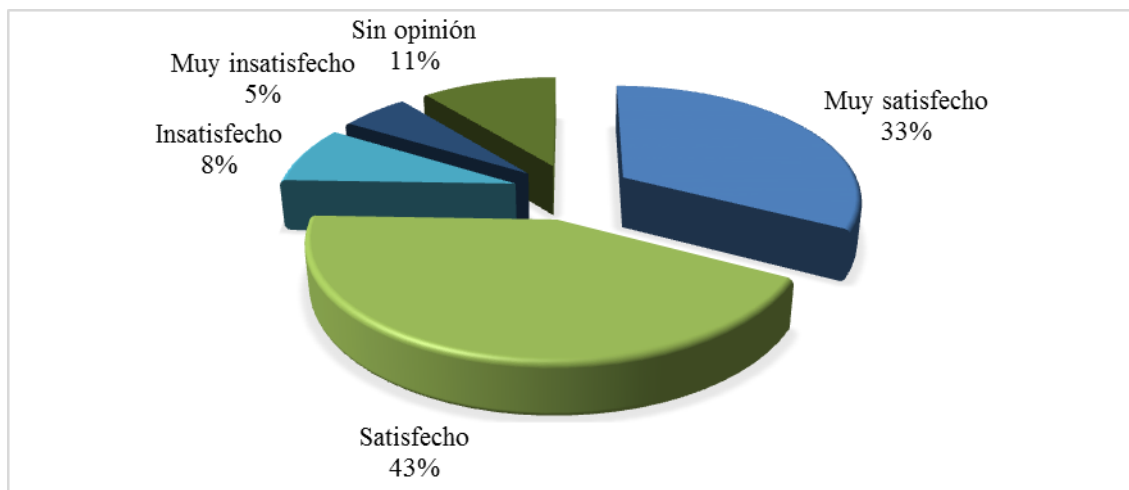
Pregunta 7.- ¿En relación a los horarios de atención que brinda la COAC. Fernando Daquilema Ltda., se siente...?

Tabla 40: Horarios de atención

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	120	33%
Satisfecho	158	43%
Insatisfecho	30	8%
Muy insatisfecho	20	5%
Sin opinión	40	11%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 38: Horarios de atención



Fuente: Tabla 40
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los encuestados, el 43% mencionaron que se sienten satisfechos con los horarios de atención que brinda la COAC. Fernando Daquilema Ltda., el 33% manifestaron estar muy satisfechos, el 11% prefirieron no opinar, el 8% dijeron estar insatisfechos con los horarios de atención, y el 5% manifestaron estar muy insatisfechos.

Interpretación: Del análisis se puede concluir, que la COAC. Fernando Daquilema Ltda., brinda a sus socios/as los mejores horarios de atención en comparación a las demás entes similares.

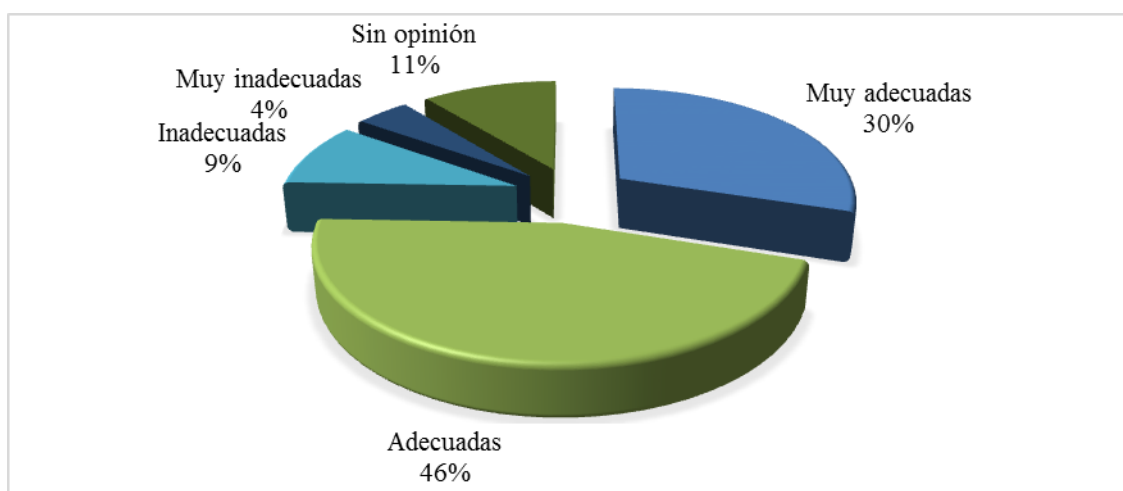
Pregunta 8.- ¿Cómo considera usted la seguridad que brinda la COAC. Fernando Daquilema Ltda., para evitar riesgos?

Tabla 41: Seguridad para evitar riesgos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuadas	110	30%
Adecuadas	168	46%
Inadecuadas	34	9%
Muy inadecuadas	16	4%
Sin opinión	40	11%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 39: Seguridad para evitar riesgos



Fuente: Tabla 41
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los socios encuestados, el 46% mencionaron que la seguridad que brinda la COAC. Fernando Daquilema Ltda., para evitar riesgos son adecuadas, el 30% consideran muy adecuadas, el 11% no quisieron opinar, el 9% manifestaron que son inadecuadas, y el 4% dijeron que son muy inadecuadas.

Interpretación: De acuerdo al análisis de la gráfica, se concluye que para la mayoría de los socios de la COAC, Fernando Daquilema Ltda., la seguridad es muy adecuada, y esto genera mayor confianza para que los socios sigan invirtiendo en la institución.

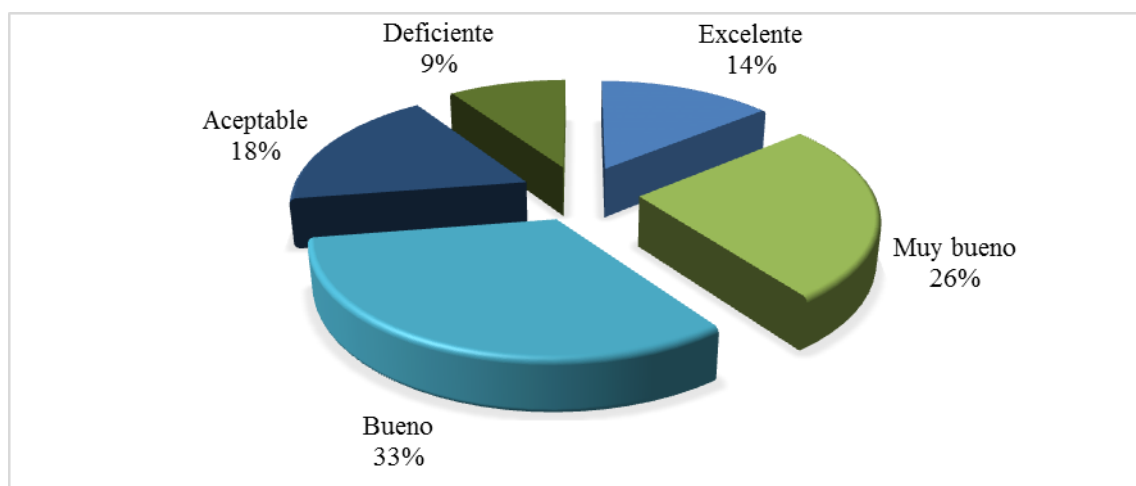
Pregunta 9.- ¿Cómo considera el desempeño de los ejecutivos de negocios en los trámites de créditos?

Tabla 42: Desempeño de los ejecutivos de negocios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	52	14%
Muy bueno	95	26%
Bueno	120	33%
Aceptable	66	18%
Deficiente	35	10%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 40: Desempeño de los ejecutivos de negocios



Fuente: Tabla 42
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De la totalidad de los encuestados, el 33% de los socios consideran que el desempeño de los ejecutivos de negocios en los trámites de créditos es bueno, seguido del 26% que mencionaron que son muy buenos, el 18% consideran aceptable, el 14% dijeron que son excelentes, y el 10% manifestaron que son deficientes.

Interpretación: Respecto del análisis de la gráfica se puede concluir, que en los trámites de los créditos debe haber mayor agilidad de parte de los ejecutivos de negocios, ya el principal producto de la cooperativa., son los créditos y de esta manera cumplir las expectativas de los socios.

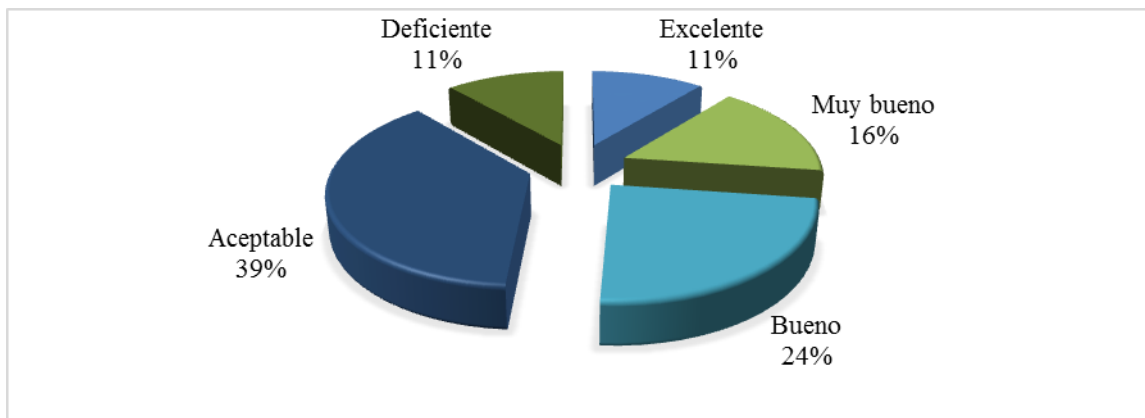
Pregunta 10.- ¿Cómo califica el tiempo de espera de la aprobación de un crédito en la COAC. Fernando Daquilema Ltda.?

Tabla 43: Tiempo de espera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	44	12%
Muy bueno	60	16%
Bueno	88	24%
Aceptable	138	38%
Deficiente	38	10%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 41: Tiempo de espera



Fuente: Tabla 43
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los socios encuestados, el 38% mencionaron que el tiempo de espera en la aprobación de los créditos en la COAC., es aceptable, el 24% calificaron que es bueno, el 16% mencionaron que es muy bueno, el 12% manifestaron que es excelente y el 10% dijeron que es deficiente.

Interpretación: Según el análisis de la gráfica se concluye, que el tiempo es un factor muy importante para los socios/as de la institución, por ello deben poner mayor énfasis para lograr la satisfacción de los socios.

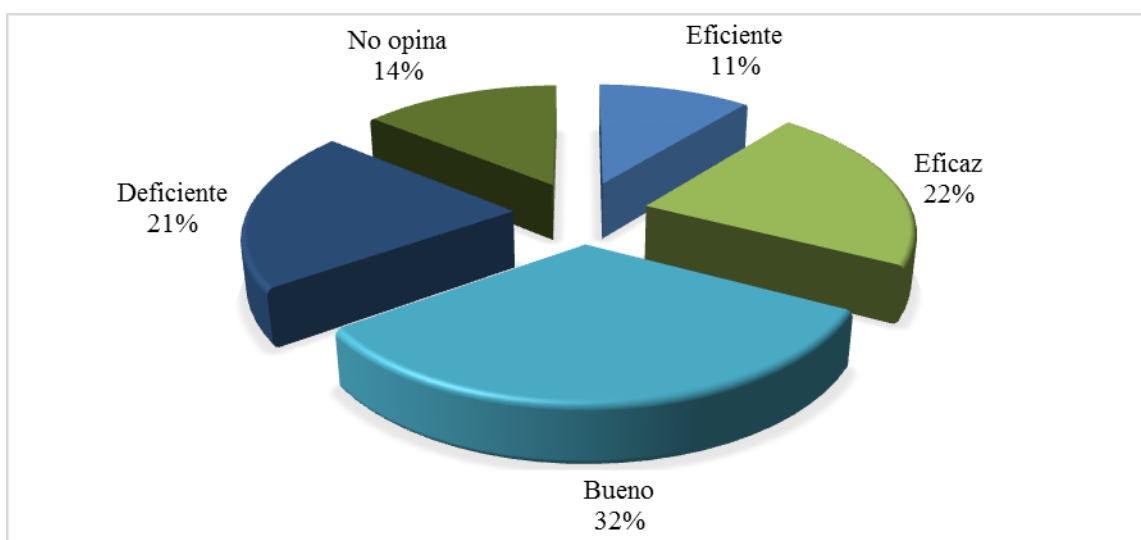
Pregunta 11.- ¿Cómo considera la atención en las ventanillas (caja) de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.?

Tabla 44: Atención en las ventanillas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	40	11%
Eficaz	80	22%
Bueno	120	33%
Deficiente	76	21%
No opina	52	14%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 42: Atención en las ventanillas



Fuente: Tabla 44
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los encuestados, el 33% mencionaron que la atención en las ventanillas (caja) de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., es bueno, el 22% mencionaron que es eficaz, el 21% manifestaron que es deficiente, el 14% prefirieron no opinar y el 11% califican que es eficiente.

Interpretación: De la gráfica analizada se puede concluir, que una de las áreas más primordiales en la institución debe ser en las ventanillas, ya aquí se refleja la excelencia en el servicio que presta la cooperativa, y de esta forma lograr el 100% de agilidad.

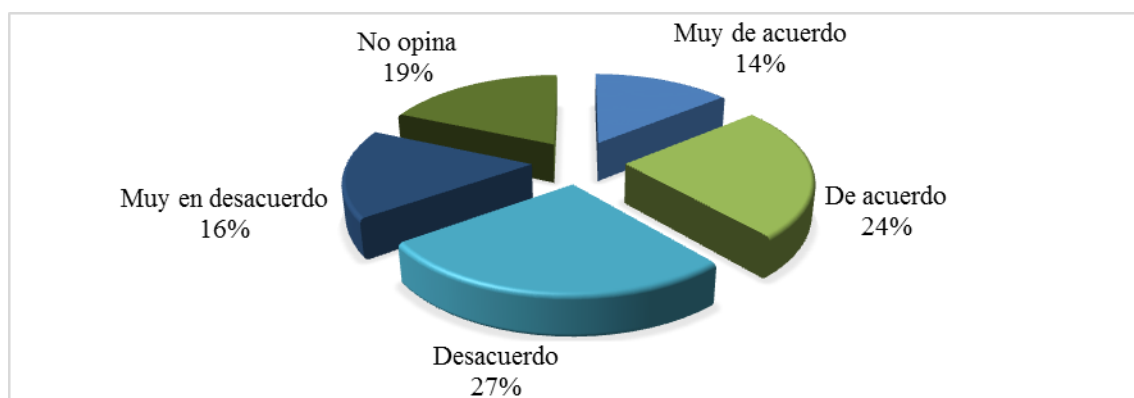
Pregunta 12.- ¿Está de acuerdo con la tasa de interés que le cobra la COAC. Fernando Daquilema Ltda., por sus créditos?

Tabla 45: Tasa de interés

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	98	27%
De acuerdo	110	30%
Desacuerdo	60	16%
Muy en desacuerdo	38	10%
No opina	62	17%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 43: Tasa de interés



Fuente: Tabla 45
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: De la totalidad de los socios, el 30% mencionaron que están de acuerdo con la tasa de interés que cobra la COAC. Fernando Daquilema Ltda., por sus créditos, el 27% manifestaron estar en muy de acuerdo, el 17% prefieren no opinar, el 16% dijeron estar en desacuerdo y el 10% resaltaron estar en muy desacuerdo con las tasas de intereses.

Interpretación: Según lo que refleja la gráfica se concluye, que en estos tiempos donde existe una variedad de instituciones financieras competitivas, no influyen ya las tasas de intereses ya que no es lo único que ofrecen. Es por ende que los ofertantes deben ser diferentes como en un servicio de calidad, profesionalismo, liquidez y rentabilidad.

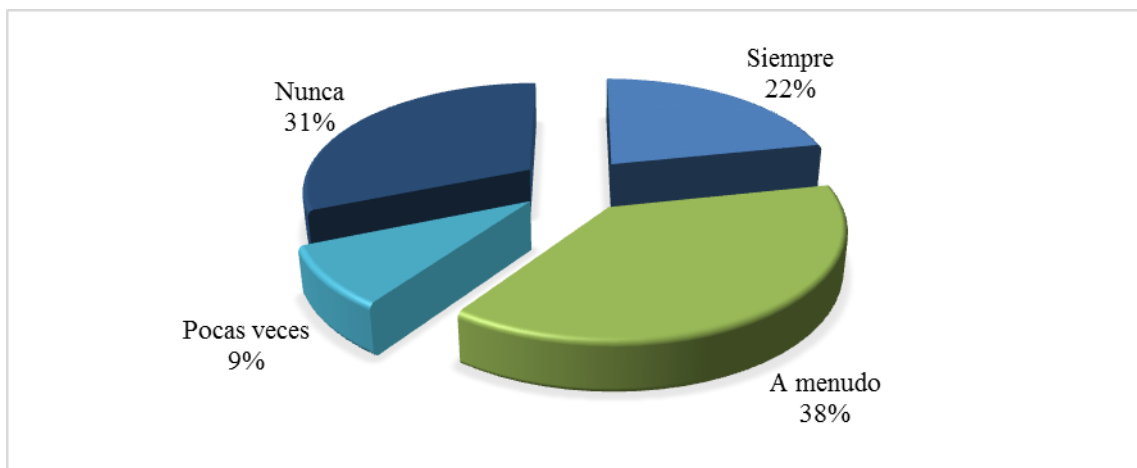
Pregunta 13.- ¿Cree usted que el personal de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., tiene un buen conocimiento de los productos/servicios?

Tabla 46: El personal de la COAC. tiene buen conocimiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	80	22%
A menudo	140	38%
Pocas veces	33	9%
Nunca	115	31%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 44: El personal de la COAC., tiene buen conocimiento



Fuente: Tabla 46
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los encuestados, el 38% comentaron que el personal de COAC. Fernando Daquilema Ltda., a menudo tiene un buen conocimiento de los productos/servicios, el 31% manifestaron nunca, el 22% mencionaron que siempre y el 9% mencionaron que el personal de la institución pocas veces tienen un buen conocimiento de los productos y servicios que ofertan.

Interpretación: Según el análisis se puede concluir, que el 100% del personal que labora dentro de la institución deben tener el total conocimiento de los productos y servicios que oferta, ya que solo así podrán lograr todas las metas planteadas ya sea a mediano y a largo plazo.

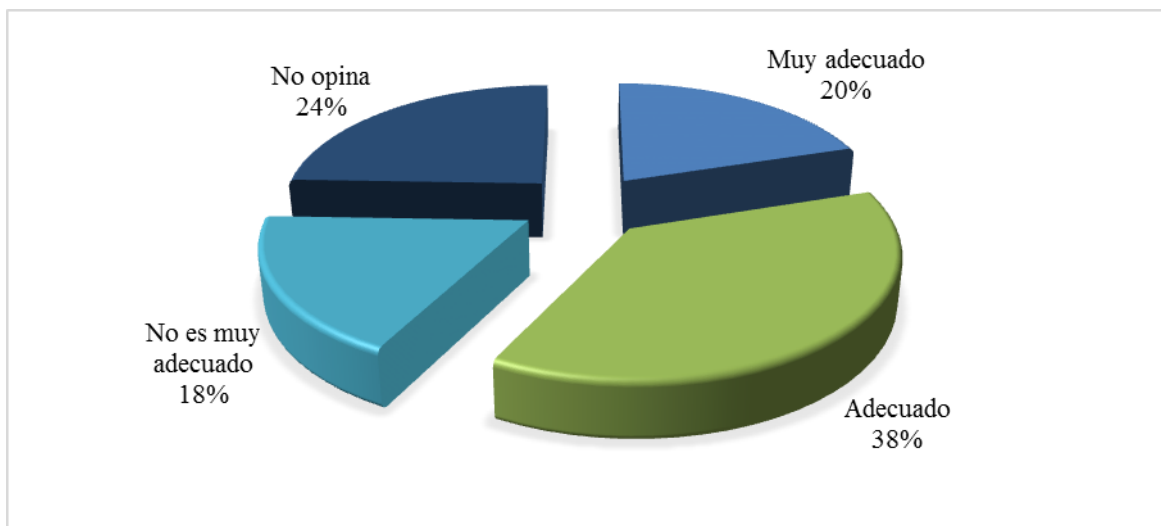
Pregunta 14.- ¿Es adecuada la información que le proporciona en el área de atención al cliente?

Tabla 47: Es adecuado la información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	74	20%
Adecuado	138	38%
No es muy adecuado	66	18%
No opina	90	24%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 45: Es adecuado la información



Fuente: Tabla 47
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los socios encuestados, el 38% manifestaron que es adecuada la información que le proporciona en el área de atención al cliente, el 24% prefirieron no opinar, el 20% dijeron que no es muy adecuado y el 18% mencionaron que es muy adecuada la información.

Interpretación: Según la gráfica analizada se concluye, que para lograr el crecimiento y el mejoramiento continuo de la institución, deben poner mayor énfasis en proporcionar una información adecuada.

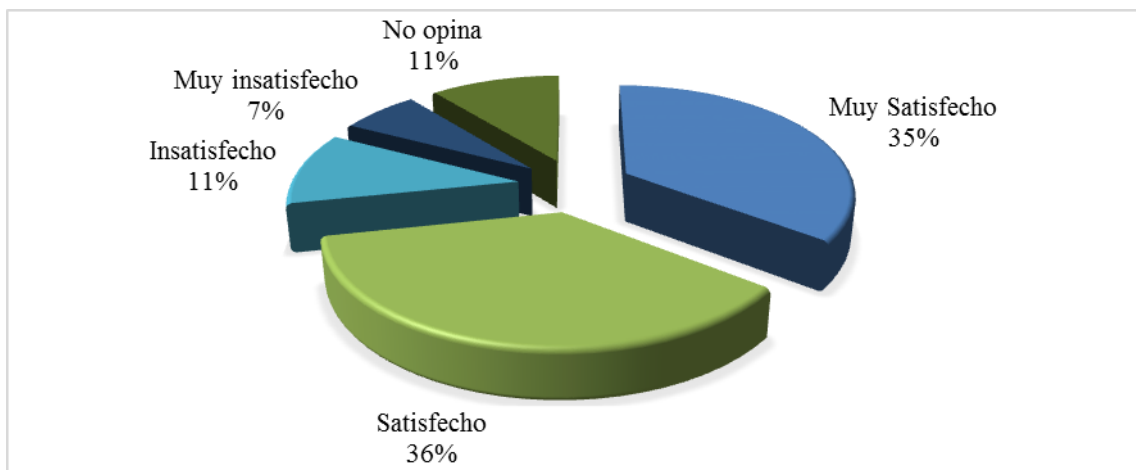
Pregunta 15.- ¿Está satisfecho con los servicios/productos que usted ha recibido en la COAC Fernando Daquilema?

Tabla 48: Está satisfecho con los productos/servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	114	31%
Satisfecho	150	41%
Insatisfecho	36	10%
Muy insatisfecho	24	7%
No opina	44	12%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 46: Está satisfecho con los productos/servicios



Fuente: Tabla 48
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del total de los socios encuestados, el 36% mencionaron que están satisfechos con los servicios/productos que han recibido de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., el 35% manifestaron que están muy satisfechos, el 11% dijeron estar insatisfechos, el 7% no quisieron opinar al respecto y el 4% dijeron estar insatisfechos.

Interpretación: De acuerdo a la gráfica, para cumplir la satisfacción y las expectativas de los socios, considero que se debería de trabajar con mayor eficacia y eficiencia tanto de la parte operativa como administrativa, ya que un trabajo en equipo es muy esencial para el desarrollo de la institución y personal.

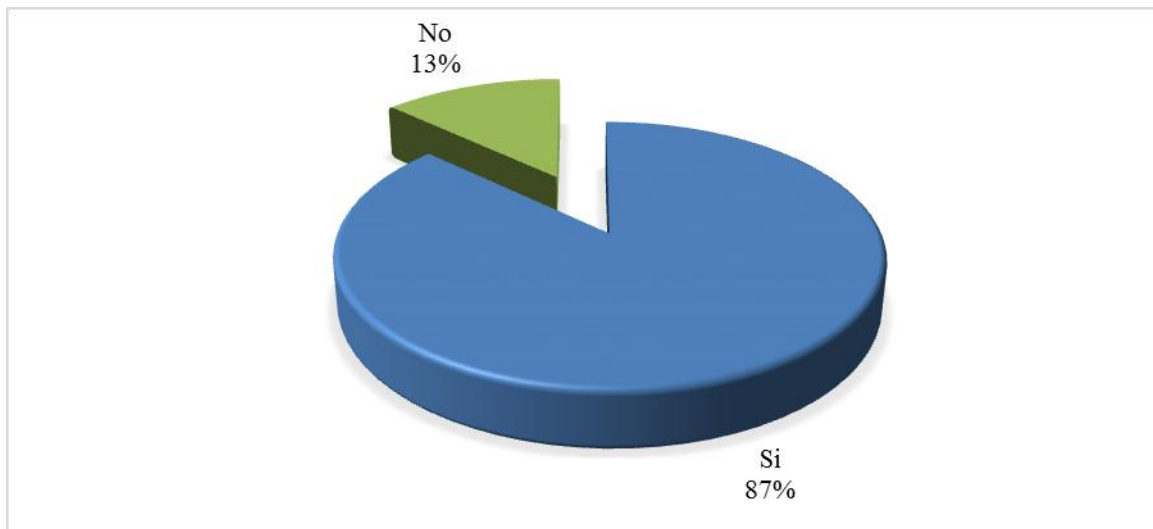
Pregunta 16.- ¿Usted recomendaría los productos/servicios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.?

Tabla 49: Recomendaría los productos/servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	290	79%
No	78	21%
Total	368	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Gráfico 47: Recomendaría los productos/servicios



Fuente: Tabla 49
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis: Del 100% de los socios encuestados, el 290% manifestaron que si recomendaría los productos/servicios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., y el 78% mencionaron que no recomendarían.

Interpretación: Según la gráfica analizada se determina, que mayoría de los socios/as si recomendarían los productos/servicios la de COAC. Fernando Daquilema Ltda., esto significa que van generando cada día confianza y se recomienda trabajar en equipo para lograr todas la metas institucionales y personales.

Hallazgos de la encuesta aplicada a los socios de la COAC. Daquilema Ltda.

- La idea general planteada en el presente trabajo de titulación, da referencia a que el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., ayudará al mejoramiento continuo, a través del perfeccionamiento de modelos, procesos administrativa y técnicas, dichas herramientas permitirán la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros socios, clientes o usuarios, impulsando un trabajo en equipo con el objetivo de obtener los mejores resultados y a la vez la optimización de los recursos en un período de tiempo.
- De acuerdo a la investigación de campo aplicada a los socios de la cooperativa se demuestra ciertos puntos inestables que deben ser mejoradas para optimizar la productividad, logrando potenciar los conocimientos, destrezas, cualidades, y aptitudes, de esta manera lograr la satisfacción total a los requerimientos de los socios y toma de decisiones, a través del mejoramiento de la Pregunta 13.- ¿Cree usted que el personal de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., tiene un buen conocimiento de los productos/servicios? de las encuestas aplicadas donde un promedio de 40% de los socios, indican que pocas veces el personal de la institución conocen los productos y/o servicios que ofertan.
- La generación de los procesos administrativos del talento humano, permite mantener un alto nivel de eficiencia en la asignación del capital humano y que personal tenga también sus necesidades satisfechas y la mejora continua en la calidad del servicio hacia los socios, clientes y usuarios de la cooperativa, es por ende que se recomienda el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano, ya que el principal objetivo de este modelo es aportar al mejoramiento profesional de los funcionarios de la cooperativa en un entorno cada vez más cambiante donde la competitividad es acelerada.

3.5.3. Matriz FODA

Tabla 50: Matriz FODA

	FORTALEZAS (DEBEN UTILIZARSE)	DEBILIDADES (DEBEN ELIMINARSE)
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos de la Cooperativa tienen experiencia y están totalmente capacitados para dirigir. • Cobertura de agencias en las principales ciudades a nivel nacional. • Diez años de experiencia en el mercado financiero; lo que demuestra que la cooperativa es estable, rentable y que ha desarrollado en el sector financiero. • La cooperativa ofrece estabilidad de trabajo después de cumplir el período de prueba. • El reconocimiento con la cuenta la cooperativa en el sector de economía popular y solidaria. • Amplio conocimiento del mercado; la cooperativa ha podido desarrollar una amplia experiencia al satisfacer las necesidades de la mayoría de los socios, a través de los diseños de sus productos y el servicio brindado permitiéndole además conocer a sus competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un proceso organizado de, reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal. • El perfil de los trabajadores de la cooperativa es poco competitivo. • Los tiempos de capacitación son cortos y en ellos no se alcanza a cumplir todos los temas propuestos. • Sentido de pertenencia de los socios internos. • No existe un manual de funciones para cada cargo. • La gestión de atención al cliente no está totalmente orientado al socio interno y externo esto ocasiona que los socios y clientes no perciban un servicio diferenciado respecto a la competencia. • Falta de agilidad en la aprobación de los créditos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cartera de crédito; ya que cuenta con socios satisfechos y fieles a la cooperativa. • Infraestructura física adecuada para brindar un buen servicio a los socios y clientes, permitiendo que ésta sea cálida y confortable en el servicio. 	
	OPORTUNIDADES (DEBEN APROBECHAR)	AMENAZAS (DEBEN SORTEARSE)
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales con alto grado de conocimientos, habilidades y destrezas. • Ser líder en el sector de economía popular y solidaria. • Segmentos y nichos de mercado no explotados. • Oportunidad de ampliar la línea de productos, para llegar a nuevos mercados. • Evolución del mercado, se debe aprovechar la oportunidad de que el mercado está cambiando sus costumbres y hábitos de consumo, dejando de lado la fidelidad de un solo ente financiero. • Sobrepasar a los 90 millones fijado para el año 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva y desleal en el mercado financiero. • Desastres naturales. • Normativas de la SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. • Actualización referentes a las nuevas normas de contabilidad requeridas por el estado y entidades de control (Catalogo único de Cuentas para el uso de Entidades del Sistema Financiero Ecuatoriano).

Fuente: COAC. Fernando Daquilema
Elaborado por: Patricia Cabay

Análisis de matriz FODA

- Tomando como base la información recolectada mediante encuestas y la matriz DOFA aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., se encontró que existe la necesidad de desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano debido a que la cooperativa, entre otros, no cuenta con procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación evaluación de desempeño, análisis y descripción de puestos, valoración y clasificación de puestos, o no han sido establecidos correctamente.
- Uno de los aspectos importantes a modificar es la manera como el personal ingresa a la cooperativa; teniendo en cuenta que siempre es necesario que todos los candidatos apliquen a un proceso acorde para que sean evaluados de la mejor manera, ya que generalmente priman los referidos de los funcionarios de la área administrativa, sin importar realmente si cumplen con el perfil de cargo a cubrir.
- En cuanto al proceso de capacitación que ofrece la cooperativa, los funcionarios opinan que el aspecto teórico que se incluye en los cursos programados es bueno, pero en lo que respecta al aspecto práctico tiene falencias porque el tiempo que se estima para esta labor es demasiado corta y no es suficiente para aclarar todas las dudas que surgen con los socios que habitualmente debe atender los funcionarios.
- Es de gran valor que la cooperativa tenga en cuenta la opinión de sus funcionarios, porque ello permite contar con personal comprometido, al sentir que son parte importante dentro de la institución.
- Mensualmente los funcionarios de la cooperativa son evaluados por sus jefes inmediatos, pero solo ocasionalmente reciben la debida retroalimentación de sus calificaciones para identificar los aspectos positivos y a mejorar.

3.6. VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

- Luego haber realizado la investigación mediante encuestas, entrevista y el análisis FODA, se puede deducir que es posible mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y del área operativo de la institución, porque se ha identificado aspectos sobre los cuales hay que trabajar; entre ellos se encuentra procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, valoración, análisis de puestos, evaluación y capacitación del personal.
- Es por ende que se desarrolló un Modelo de Gestión de Talento Humano, que es un marco de referencia que garantiza el mejoramiento de los procesos administrativos de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.
- Por lo tanto la idea a defender es factible ya que permite el desarrollo del personal y de la institución, sistematizando los procedimientos que involucra la administración del capital humano, así como también los formularios, reglamentos, manuales correspondientes que respaldan dichos proceso.
- Siendo el inicio para lograr el empoderamiento del personal y haciéndoles protagonistas en un proceso del mejoramiento continuo, acercándoles cada vez a la visión empresarial.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

Modelo de Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Matriz – Riobamba., para el mejoramiento continuo del proceso administrativo.

4.1.1. Objetivo de la propuesta

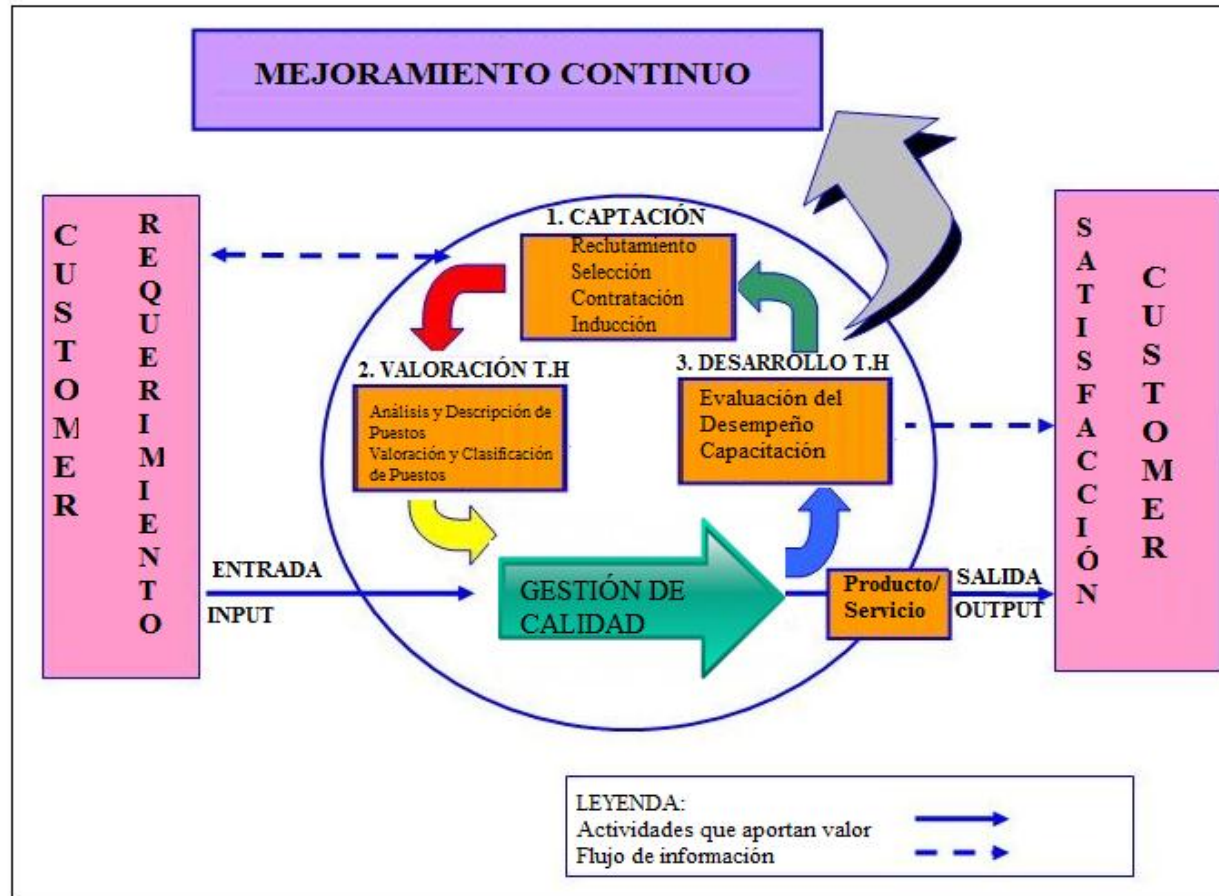
El objetivo primordial del desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano, es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar el capital humano integralmente, de manera más efectiva.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El Modelo de Gestión de Talento Humano es un factor fundamental para el correcto funcionamiento y desarrollo de una organización, permite conseguir los objetivos organizacionales por medio del aprovechamiento y correcta utilización del capital humano; aquella organización que no gestione de manera correcta al talento humano tendrá como resultado una menor productividad y presentará dificultades para el logro de los objetivos institucionales. Estos factores hacen necesario el desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano, apto para gestionar de manera eficiente el capital humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., basándose en las funciones administrativas de este departamento y siguiendo alineamiento de las políticas de la institución.

El beneficio alcanzado de esta investigación es tanto para la cooperativa de ahorro y crédito, como para sus colaboradores, al desarrollar los procesos se logra, fortalecer la cultura organizacional, mejorar la calidad de vida, estabilidad laboral, valoración del trabajo, logrando que el funcionario se sienta satisfecho y se fortalezca el sentimiento de pertenencia con la institución.

Gráfico 48: Modelo de Gestión del Talento Humano



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

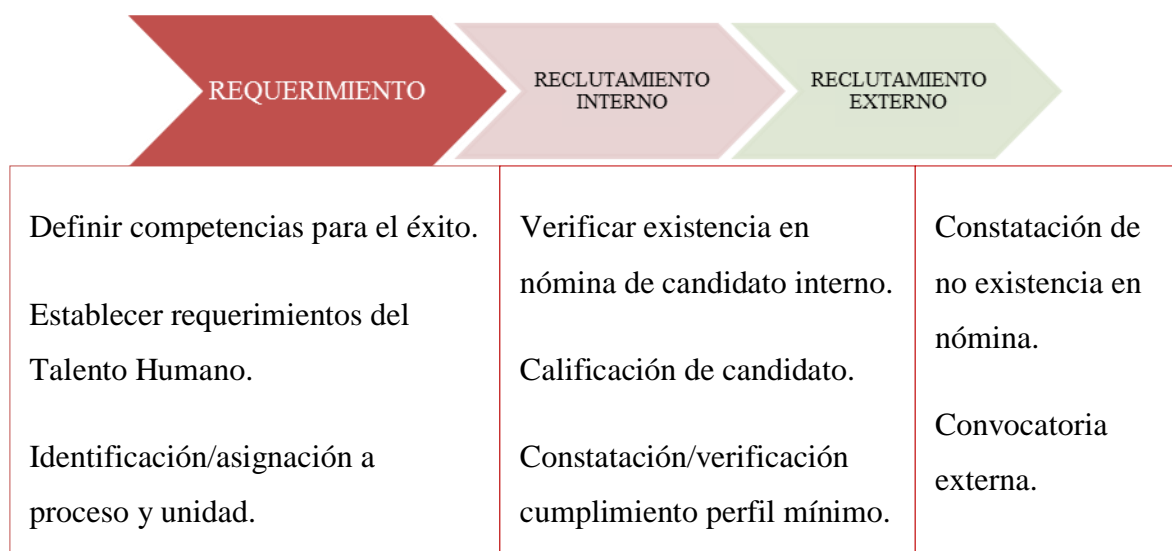
4.2.1. Reclutamiento

Concepto: El reclutamiento consiste en captar la mayor cantidad de posibles candidatos idóneos para ocupar un puesto de trabajo en la COAC. Fernando Daquilema Ltda. Se oficializa mediante una solicitud de empleado. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su área.

Análisis: Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la COAC. Fernando Daquilema Ltda., divulgue y oferte al mercado de capital humano las oportunidades de trabajo que pretende llenar, los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos creativos, la imagen institucional juega un papel muy importante, las organizaciones, empresas y corporaciones más prestigiosas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea. El reclutamiento no solo es importante para las organizaciones; es un proceso de comunicación de dos canales; los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en las entes financieras y las instituciones desean obtener información completa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si es contrato.

Cadena de valor de reclutamiento


Tabla 51: Cadena de valor de reclutamiento



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Ficha proceso de reclutamiento

Tabla 52 : Ficha de proceso de reclutamiento

 Somos parte de ti !!	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Captación.
SUBPROCESO	Reclutamiento.
OBJETIVO DEL PROCESO	Atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la cooperativa.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Departamento de Talento Humano.
RECURSOS E INSUMOS	Planificación de Talento Humano/ Requisición de personal para cobertura de vacante. Sello/ Esfero/ Carpetas/ Internet.
INDICADOR	Análisis del puesto para que se está postulando.
FORMULA	$R = \frac{\text{Nº de postulantes}}{\text{Total de postulantes}} \times 10$
ENTRADAS/INPUT	Vacantes internos (funcionarios) y vacantes externos (Vacantes del mercado laboral)
SALIDAS/ OUTPUT	Candidatos óptimos de Gestión de talento humano.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Actividades del reclutamiento

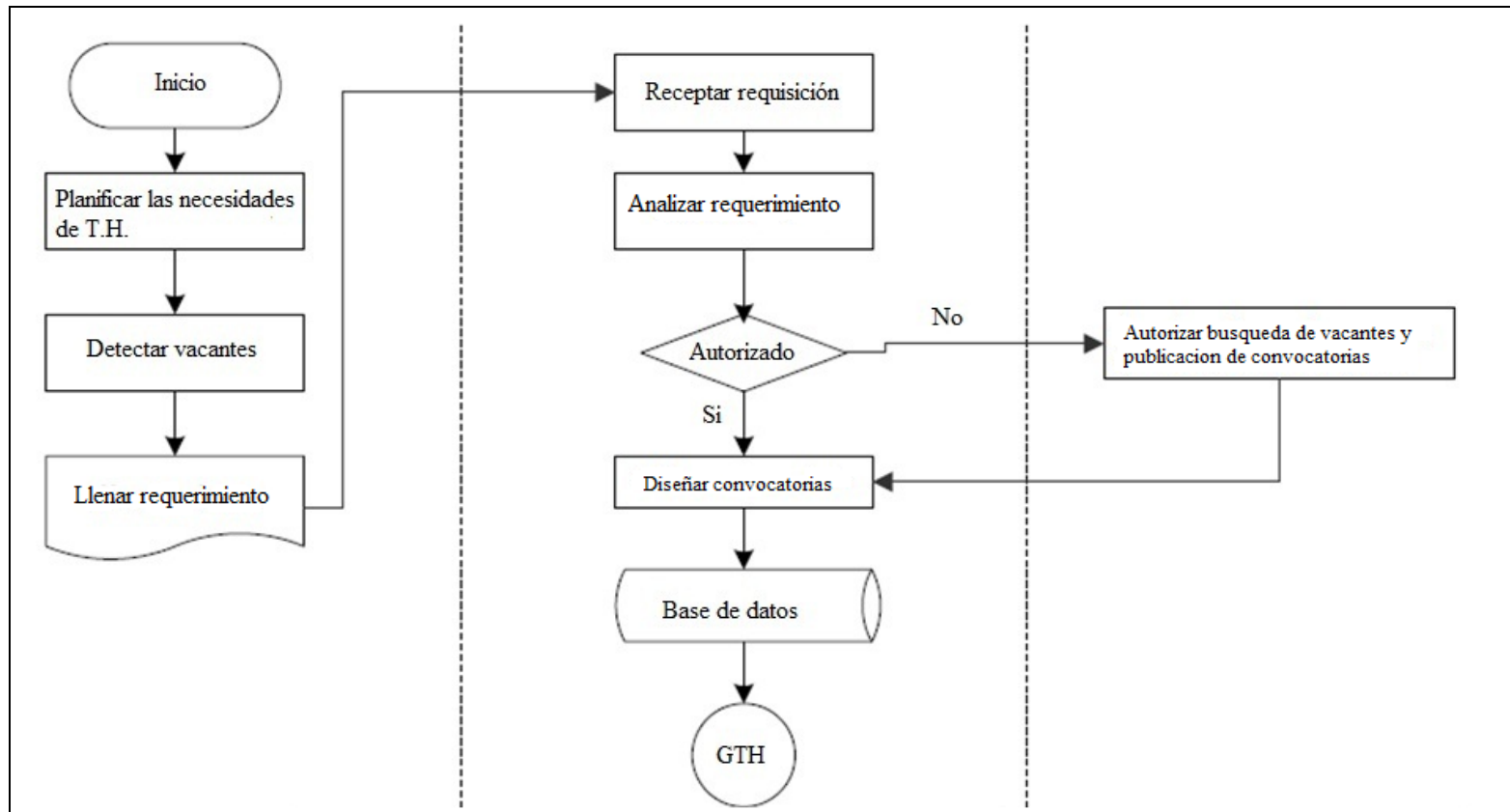
Tabla 53: Actividades del reclutamiento

ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Planificar necesidades del Talento Humano	Personal de la COAC.	Recabar los requerimientos de todas las áreas de la cooperativa y aprovisionar las contrataciones necesarias.
2	Detectar vacantes	Personal de la COAC.	Prever las necesidades del capital humano.
3	Llenar requerimiento de capital humano	Personal de la COAC.	Completar información requerida en el formato de requisición de capital humano.
4	Receptar requerimiento	Personal de la COAC.	Receptar los requerimientos y proceder con la revisión para ver si cumplen las necesidades de información.
5	Analizar requerimiento	Responsable de Talento Humano	Confirmar la información como por ejemplo disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, hecho por el área solicitante y solicitar correctivos en caso de ser necesario.
6	Autorizar la búsqueda de vacantes y publicación a la convocatoria	Gerente General y Área Administrativa	Consiste en pedir la solicitud de autorización a gerencia y al área administrativa tanto para iniciar la búsqueda del capital humano, como para proceder con la publicación de convocatorias correspondiente.
7	Diseñar convocatorias	Responsable de Talento Humano	Elaborar formatos de convocatorias para todos los requerimientos de capital humano, considerando costos de publicación.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay


Flujograma del Reclutamiento

Gráfico 49: Flujograma de reclutamiento



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 54: Formato de requisición o requerimiento de personal

 Somos parte de ti !!	
REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
1.- INFORMACIÓN GENERAL	
Nombra del cargo requerido: _____ N° de vacante a cubrir: _____ Nombre del Jefe Inmediato: _____ Cargo del Jefe Inmediato: _____	


Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 55: Formato de especificaciones de la contratación

2. ESPECIFICACIONES DE LA CONTRATACIÓN	
Tipo de reclutamiento	<input type="checkbox"/> Interno: Invitara candidatos únicamente que sean de la cooperativa. <input type="checkbox"/> Externo: Participara candidatos interno y externos de la cooperativa.
El cargo existe en la estructura de la Cooperativa:	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>
	CÓDIGO: <input style="width: 50px;" type="text"/>
CONTRATACIÓN POR: <ul style="list-style-type: none"> • ___ Creación de Cargo _____ • ___ Reemplazo a: _____ • ___ Maternidad de: _____ • ___ Enfermedad de: _____ • ___ Vacaciones de: _____ • ___ Otro: _____ 	
Tipo de Contrato: A prueba: <input type="checkbox"/> Por horas: <input type="checkbox"/> A plazo fijo: <input type="checkbox"/> Por tareas: <input type="checkbox"/> A tiempo indefinido: <input type="checkbox"/> A destajo: <input type="checkbox"/>	Rango de ingreso mensual: <hr/> Otro Contrato: <i>(describir tipo de contrato y especificar su duración)</i> Tipo: <input style="width: 50px;" type="text"/> Duración: <input style="width: 50px;" type="text"/>


Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 56: Formato convocatoria interna

 Somos parte de ti !!
CONVOCATORIA INTERNA
El departamento de _____ en el área de _____ requiere personal para el cargo de: _____
Los aspirantes deben cumplir con los siguientes requisitos:
<ul style="list-style-type: none">• _____.• _____.• _____.• _____.• _____.
En caso de que alguna persona desee ser parte de este proceso de reclutamiento de personal por favor dirigirse al Departamento de Talento Humano, luego de haber tratado el tema con su Jefe Inmediato.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 57: Formato de convocatoria externa


 Somos parte de ti !!
PRESTIGIOSA ENTIDAD FINANCIERA “COAC. FERNANDO DAQUILEMA LTDA” REQUIERE CONTRATAR
COAC. Fernando Daquilema Ltda., dedicada a realiza actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios; y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, requiere contratar personal para el área de _____ del departamento de _____.
REQUISITOS:
<ul style="list-style-type: none">• _____.• _____.• _____.• _____.
Interesado presentar carpetas con foto actualizada, en las instalaciones ubicadas en el Veloz y Larrea entre Colón. Para mayor información comunicarse al teléfono 032 962 706 ext.: 105

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Base datos

Es una herramienta que permite almacenar información personalizada de los candidatos que no fueron seleccionados en los distintos procesos, esta base de datos es el archivo que servirá para próximas selección de personal, es un instrumento primordial además ayudará a optimizar recursos y garantizar oportunos reemplazo de vacante.

Tabla 58: Base de datos

 Somos parte de ti !!					
N°	Apellidos y Nombres	Estudios Formales	Conocimientos Adicionales	Experiencia	Aspiración Salariales

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

4.2.2. Selección

Concepto: Se emplea un método cuya técnica de las entrevistas garantice obtener información que permita conocer las cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos en los anteriores trabajos, con el fin de ayudar a predecir cuál va a ser su comportamiento, compromiso y productividad en la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

Análisis: El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, que permita conseguir los aspirantes más aptos para que sean contratados, todo esto en la búsqueda de la calidad humana en el trabajo, de esta forma evitar y afrontar procesos de selección imprevistos. Ya que una buena gestión integral del capital humano minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

Cadena de valor de selección


Tabla 59: Cadena de valor de selección



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Ficha de proceso de selección

Tabla 60: Ficha de procesos de selección

 Somos parte de ti !!	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Captación.
SUBPROCESO	Selección.
OBJETIVO DEL PROCESO	Escoger y conocer a aquellas personas eficaces que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Departamento de Talento Humano.
RECURSOS E INSUMOS	Calificación de las carpetas/ Filtrar terna de candidatos.
INDICADOR	Mide el personal apto para el puesto.
FORMULA	$R = \frac{\text{N}^{\circ}\text{deseleccionados}}{\text{Totaldeseleccionados}} \times 10$
ENTRADAS/INPUT	Vacantes internos (funcionarios)/ vacantes del mercado laboral externos.
SALIDAS/ OUTPUT	Terna de preseleccionados debidamente calificada y preparada para selección de un contratado.

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Actividades de selección

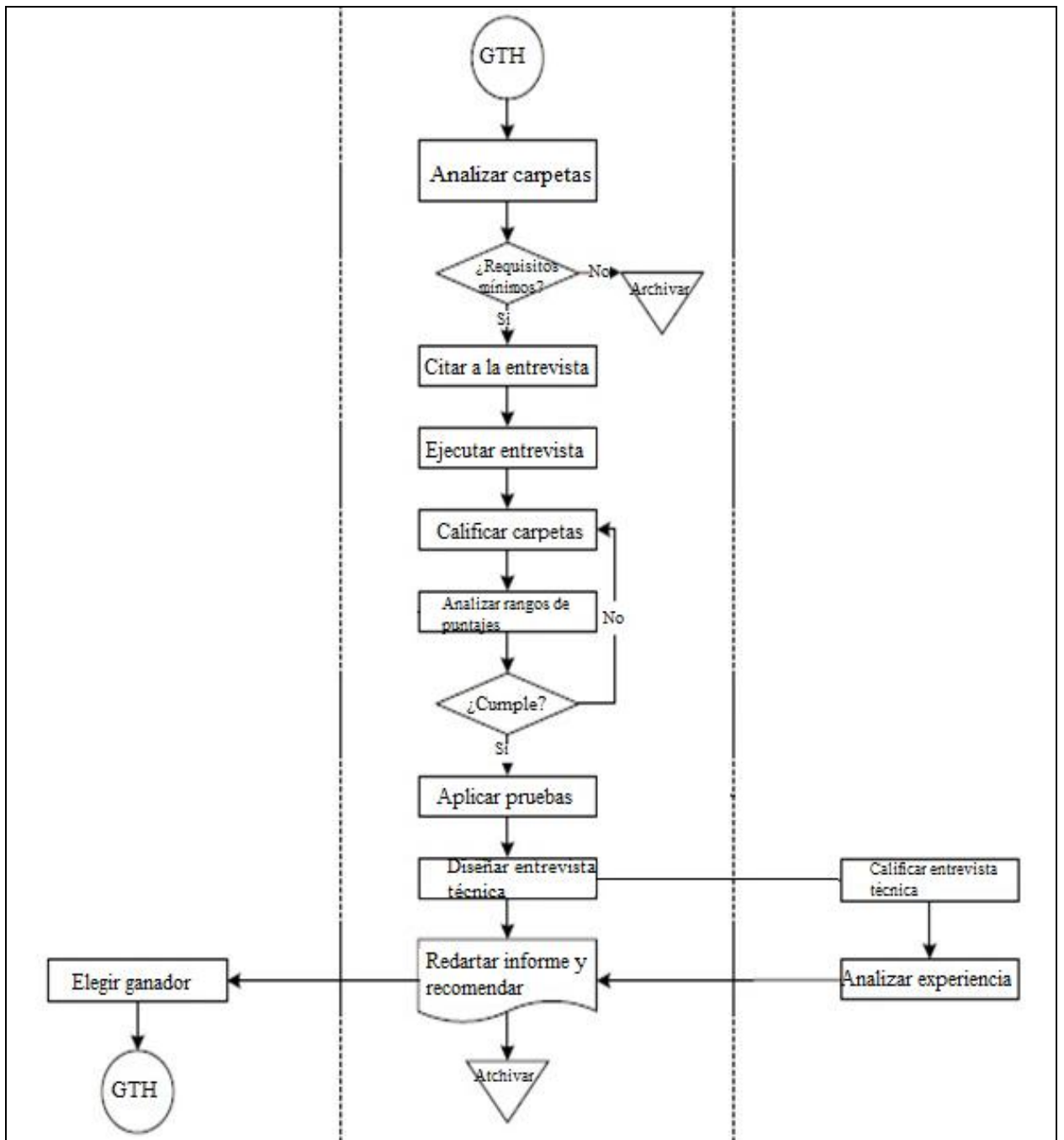
Tabla 61: Actividades de selección

ACTIVIDADES DE SELECCIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Analizar carpetas de los candidatos	Área Talento Humano	Recibir todas las carpetas de los candidatos postulantes para cubrir vacantes y revisar si cumplen con los requisitos solicitados.
3	Citar a la entrevista preliminar	Área Talento Humano	Realizar llamadas a los candidatos postulantes y asignar citas para la entrevista preliminar.
4	Ejecutar entrevista inicial	Área Talento Humano	Realizar entrevistas todos los candidatos preseleccionados para proceder ajustes si fuera necesario.
5	Calificar carpetas de los candidatos	Área Talento Humano	Reunir a los que estuvieron presentes en el proceso de selección para calificar las carpetas.
6	Analizar rangos de puntajes	Área Talento Humano	Conceder el puntaje y elegir a aquellos candidatos que logren los puntajes mínimos.
7	Aplicar pruebas	Área Talento Humano	Evaluar mediante pruebas de acuerdo a los requerimientos de los perfiles por competencia.
8	Diseñar entrevista técnica	Personal de la COAC.	Elaborar formatos de entrevistas y un sistema de calificación que permita hallar la vacante.
9	Calificar entrevista técnica	Personal de la COAC.	Analizar los resultados y designar calificación.
10	Analizar experiencias	Área Talento Humano	Confirmar experiencias, haciendo uso los certificados de los trabajos anteriores.
11	Redactar informe y recomendar	Área Talento Humano	Recomendar mediante un informe escrito y presentar al equipo gerencial y a los tres finalistas para su elección.
12	Elegir Ganador	Equipo Gerencial	Seleccionar las puntuaciones finales y comunicar al candidato con los puntajes superiores.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay


Flujograma de selección

Grafico 50: Flujograma de selección



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 62: Formato de check list


Somos parte de ti !!

CHECK LIST

LISTA DE CHEQUEO DE CARPETA DE PERSONAL

Nombres Completos: _____

Apellidos: _____

C.I.: _____

Tipo de Contrato: _____

Termino fijo _____

Indefinido _____

Otro _____

Fecha de Iniciación: _____

Fecha de Terminación: _____


	Si	No
Curriculum vitae	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrato original	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotocopia de cédula de identidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotocopia de papeleta de votación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotocopia de libreta militar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotocopia de certificado de antecedentes penales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Original de afiliación de salud (IESS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de funciones a cargo del funcionario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Copias de recibido del reglamento interno de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Copias de pago (nómina/rol)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Copias de memorandos y comunicados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Copias de llamadas de atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exámenes de admisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anexos de asistencias a capacitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anexos de solicitudes de permiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anexos notificación de vacaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

JEFE ADMINISTRATIVO/(A)


Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 63: Formato de entrevista

 Somos parte de ti !!					
FORMATO DE ENTREVISTA					
Nombre del Aspirante:					
Puesto a cubrir:					
Departamento/Área:					
Entrevistador:					
Califique cada indicador según la siguiente escala: 1 = Deficiente 2 = Buena 3= Muy buena 4= Excelente					
CUALIDADES	VARIABLES A EVALUAR	EXC	MB	B	DEF
Imagen Personal	Asiste puntualmente				
	Muestra cortesía e interés.				
	Su presentación Personal, aspecto físico				
Habilidades detectadas en la Entrevista	Capacidad de escucha				
	Expresar conceptos e ideas en forma clara.				
	Trabajo en Equipo				
	Seguridad y confianza				
Total Cualidades:					
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	EXC	MB	B	DEF
Preguntas Personales					
1.- Platíqueme de usted					
2.- Cómo cree que los demás le ven a usted					
3.- Cómo usted se relaciona con aquellos que le rodean					
4.-Cuál es su forma de enfrenta a los problemas					
5.- Le es de su agrada trabajar en equipo					
Preguntas sobre Formación					
1.- Qué le motivo continuar con sus estudios...					
2.- Cree que su decisión de estudiar fue la más acertada					
3.- Que era lo que más le agradaba y lo que menos le gustaba					
4.- Considera que su rango de puntajes fue lo más adecuado					
5.- Creé que fue muy provechoso los conocimientos adquiridos en las aulas.					


Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 64: Formato de entrevista

 Somos parte de ti !!					
FORMATO DE ENTREVISTA					
Preguntas sobre Experiencia Laboral					
1.- Cuales eran sus responsabilidades en su anterior trabajo.....					
2.- Platíqueme de sus jefes inmediatos y compañeros del trabajo anterior.....					
3.- Qué opinión tiene del clima laboral de su anterior trabajo.....					
4.-Por qué motivo salió de su anterior trabajo...					
Preguntas sobre el Puesto de Trabajo					
1.- Qué sabe usted acerca de nuestra institución...					
2.- Por qué quisiera trabajar en la cooperativa...					
3.- Confía en su habilidad y capacidad para desempeñar cualquier labor dentro de la cooperativa...					
4.- Qué es lo que más le interesaría aprender de su puesto de trabajo...					
5.- Qué expectativa quisiera tener puesto de trabajo...					
Total Preguntas					
TOTAL PUNTAJE					
..... Firma del entrevistador					
Análisis de resultados - Total indicadores = 26 - Puntuación máxima = 104 - Puntuación obtenida=... - Porcentaje =...%			Interpretación - 90-100%= competencia dominante. - 80 – 89% = competencia de alto nivel. - 70 – 79% = competencia de nivel promedio. - Menos de 69% = competencia con un nivel no adecuado para la posición.		
Fórmula para el porcentaje obtenido: Puntaje obtenido por el 100%, resultado dividido por la puntuación máxima.					


Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 65: Prueba de conocimiento y razonamiento

 Somos parte de ti !!	
PRUEBA DE CONOCIMIENTO	
Nombre del Aspirante:	_____
Puesto al que Aplica:	_____
<p>Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas. Lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla. La calificación total de esta prueba es de 50 puntos. En la preguntas de razonamiento 5 puntos cada pregunta y en la práctica o técnica sobre 25 puntos que será responsabilidad por Jefe del Área Solicitante.</p>	
PRUEBA DE RAZONAMIENTO	
<p>1. ¿Cuántos metros de tela se podrán comprar con 150 dólares, si por cada 50 dólares nos dan 4 metros? a) 9 b) 12 c) 15 d) 60</p> <p>2. ¿Un equipo de Fútbol ha jugado 25 partidos y ganó 7 partidos más de los que perdió. Cuántos partidos ha ganado? a) 18 b) 9 c) 16 d) 7</p> <p>3. ¿Cuántas hojas de papel de 7 centímetros por 10 centímetros se podrá obtener de un pliego de papel que mide 21 por 30 centímetros? a) 34 b) 6 c) 3 d) 9</p> <p>4. ¿Cuál es número que falta en la siguiente secuencia determine: 3, 6, 9, 12, ..., 18 a) 3 b) 6 c) 15 d) 20</p> <p>5. Andrés, Benjamín, Eliza, Daniel y Elena están sentados formando una ronda, en el orden indicado. Andrés dice el número 53, Benjamín el 52, Eliza el 51, Elena el 50, y así sucesivamente. ¿Quién dice el numero 1? a) Andrés b) Benjamín c) Daniel d) Elena e) Eduardo</p>	
<p>Calificación de conocimiento: _____</p> <p>Calificación de técnicos del Jefe de Área Solicitante: _____</p> <p>Calificación Total: _____</p> <p>Observaciones:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>Firma del Jefe de Área Solicitante</p>	

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 66: Prueba de psicotécnicos



Somos parte de ti !!


PRUEBA PSICOTÉCNICOS

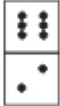
Nombre del aspirante: _____

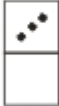
Nombre del puesto que aplica: _____

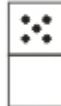
Instrucciones: La prueba consta de varios problemas y frente a cada uno de ellos cuatro posibles respuestas; lo que debe hacer es buscar la respuesta correcta y marcarla. La calificación total de esta prueba es de 15 puntos cada una tiene el puntaje de 3.75 puntos.


1. DOMINÓS



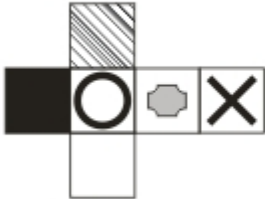

a)



b)



c)



d)


2. VISIÓN ESPACIAL





a)



b)



c)



d)


3. SERIES NUMÉRICAS



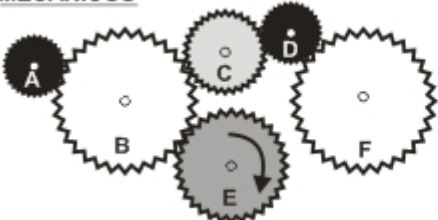

68


72


56


70

4. MECÁNICOS



Giran al revés que "A":

B, C, E C, F C, E, F B, D

a) b) c) d)


Calificación total: _____

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Informe de calificación

El informe de calificación determina los resultados: diagnóstico, descripción y selección de la valoración de los procesos anteriormente aplicados, para quienes posteriormente tomen la última decisión objetiva para el candidato que ocupara el puesto de trabajo.

Tabla 67: Informe de calificación final

		Somos parte de ti !!			
INFORME DE CALIFICACIÓN FINAL					
Puntaje Máximo Establecido:					
- Prueba de conocimiento 50 puntos					
- Prueba de psicotécnico 15 puntos					
- Entrevista 35 puntos					
Total Puntaje Máximo 100 puntos					
Puntaje Mínimo Aprobado 70 puntos					
Nota: para la calificación de la entrevista obtendrá mediante, el porcentaje alcanzado por el puntaje establecido de la entrevista.					
N°	Nombre Candidato	Puntaje Otorgado			Calificación Total
		Currículum	Entrevista		
			%	Puntaje	Prueba psicotécnico

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

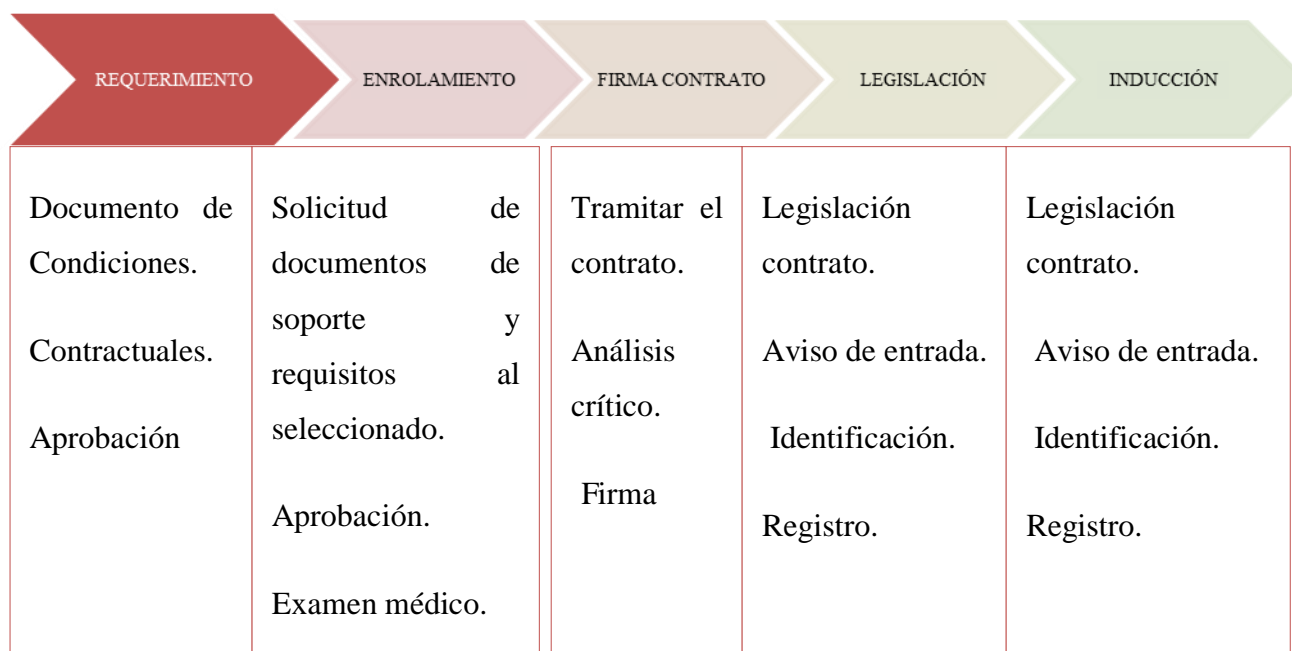
4.2.3. Contratación

Concepto: En esta fase, se determina la forma de contratación que es de conformidad con la política establecida por la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

Análisis: Una vez aprobado los procesos anteriores, la cooperativa debe realizar una investigación pensando en este principio básico de contratación; “el candidato hará bien en el futuro, en medida de lo que ha hecho en el pasado”. Es necesario investigar tanto los datos generales como las referenciales de personas que conozcan la vida laboral y personal del candidato.

Cadena de valor de contratación


Tabla 68: Cadena de valor de contratación



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Ficha de proceso de contratación

Tabla 69: Ficha de proceso de contratación

 Somos parte de ti !!	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Captación.
SUBPROCESO	Contratación.
OBJETIVO DEL PROCESO	Contratar el capital humano más apto y eficiente con la finalidad de que ponga en práctica sus conocimientos y habilidades.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Departamento de Talento Humano.
RECURSOS E INSUMOS	Terna de candidatos idóneos debidamente evaluados.
INDICADOR	Mide el personal eficiente.
FORMULA (Disponibilidad de Personal)	Rotación de personal = $\frac{\text{Número de retiros}}{\text{Total trabajadores}}$
ENTRADAS/INPUT	Vacantes externos (candidatos)/ Vacantes del mercado laboral.
SALIDAS/ OUTPUT	Contrato sujeto a la legislación vigente. Persona empleada e inducida.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Actividades de contratación

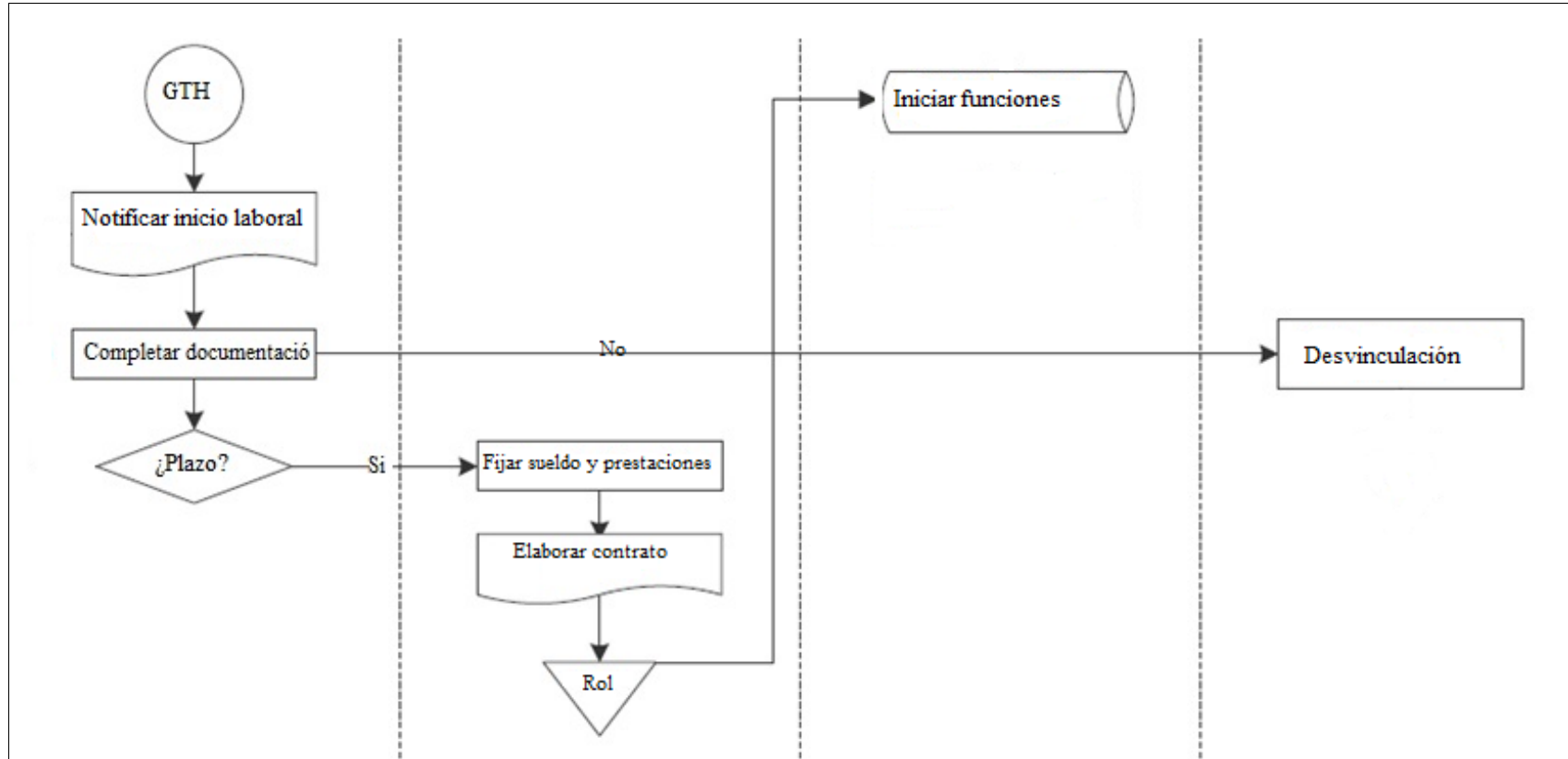
Tabla 70: Actividades de contratación

ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Notificar inicio actividades laborales	Contratado	Informar al nuevo funcionario fecha, hora y lugar de trabajo de esta manera iniciar con las actividades.
2	Completar documentos	Contratado	Proceder con la entrega de todos los documentos faltantes entre ellas la solicitud de empleo.
3	Fijar sueldo y prestaciones sociales	Contratado	Se refiere a las remuneraciones que el empleador se compromete a pagar al nuevo funcionario a cambio de sus servicios intelectuales y físicos.
4	Elaborar documento de contrato	Área del Talento Humano	Es la parte donde el nuevo funcionario firma el contrato original, una vez firmada se le concede una copia al funcionario contratado y para mayor formalidad la original se le hace llegar a la Inspectoría de Trabajo.
5	Ingresar al rol correspondiente	Área del Talento Humano	Registrar información concerniente al sueldo, cargo, beneficios, etc. Propias de la relación contractual establecida.
6	Iniciar funciones	Contratado	El nuevo funcionario inicia sus funciones a desempeñar en su puesto de trabajo.
7	Desvinculación de personas	Área del Talento Humano/Contratado	Ocurre cuando un funcionario decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay


Flujograma de contratación

Gráfico 51: Flujograma de contratación.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 71: Solicitud de empleo

 Somos parte de ti !!					
SOLICITUD DE EMPLEO					
Postula para:					
1. DATOS PERSONALES				Fecha: /día/mes/año	
Apellidos: _____ Nombres: _____ Fecha de Nacimiento: Año:____ Mes:____ Día:____ Lugar de nacimiento: Provincia: _____ Ciudad: _____ Estado Civil: Soltero:____ Casado____ Viudo:____ Divorciado:____ Unión Libre:____ Numero de Hijo:____ Tipo de Sangre: _____ Dirección Domiciliaria: Provincia: _____ Cantón: _____ Barrio: _____ Sector: _____ Calles: _____ Teléfonos: Móvil:_____ Fijo:_____					
Cedula de Identidad: N° _____				Libreta Militar: N° _____	
Vive con: Sus Padres:____ Su Familia:____ Parientes:____ Solo:____ Nombres del Padre: _____ Nombres de la Madre: _____ Nombres Esposos (a): _____ Ocupación: _____ Lugar y Fecha de Nacimiento: _____ _____					
Nombres Hijos (as):		Ocupación		Lugar y Fecha de Nacimiento:	
_____		_____		_____	
_____		_____		_____	
2. FORMACIÓN ACADÉMICA					
Nivel	Establecimiento	Titulo	Desde	Hasta	
Primaria					
Secundaria					
Superior					
Cuarto nivel					
3. CURSOS REALIZADOS					
Institución	Tema/Área	Fecha	Duración		
Maneja paquetes multiusuario de computación: Si:____ No:____			Por favor mencione cuales: _____		
4.- EXPERIENCIA LABORAL					
Nombre Institución	Cargo	Desde	Hasta	Teléfono	Motivo de Salida

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

4.2.4. Inducción

Concepto: Este proceso consiste en orientar, ubicar y supervisar a los funcionarios recién ingresados a la COAC. Fernando Daquilema Ltda., este proceso estará a cargo de una guía el cual dará a conocer al nuevo funcionario su puesto de trabajo, las responsabilidades, actividades y cada uno de las funciones a desempeñar en su área.

Análisis: En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar sobre identidad de la cooperativa.

Cadena de valor de inducción


Tabla 72: Cadena de valor de inducción



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Ficha de proceso de inducción

Tabla 73: Ficha de proceso de inducción

 Somos parte de ti !!	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Captación.
SUBPROCESO	Inducción.
OBJETIVO DEL PROCESO	Guiar y comunicar las funciones, lugar de trabajo, principales políticas y reglamentos.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Área Operativa y Área Administrativa.
RECURSOS E INSUMOS	Funcionario recién contratado. Manual de inducción/Reglamento interno.
INDICADOR	Porcentaje de los candidatos inducidos a la cooperativa.
FORMULA	Nivel de satisfacción.
ENTRADAS/INPUT	Candidato seleccionado.
SALIDAS/ OUTPUT	Candidatos óptimos.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

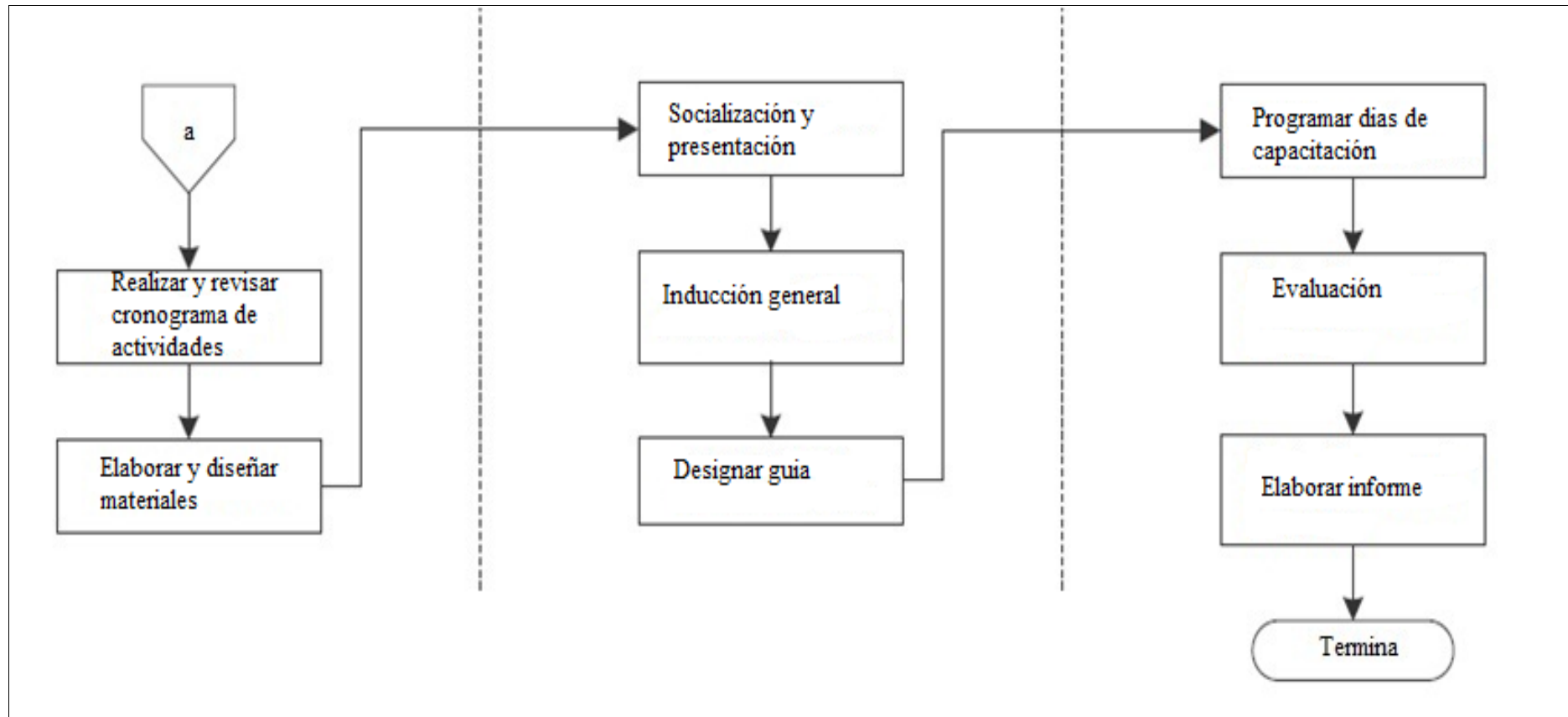
Actividades de inducción

Tabla 74: Actividades de inducción

ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Realizar y revisar cronograma de actividades	Área de Talento Humano	Definir propósito de la programa de inducción.
2	Elaborar y diseñar materiales con información de la cooperativa	Área de Talento Humano	Realizar dípticos con todos los datos de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., como visión, misión, valores, principios, organigrama, reglamento interno, políticas y normativas de la institución.
3	Socialización y presentación	Área de Talento Humano	De conformidad con el proceso de selección será presentado con sus compañeros de trabajo, directivos, jefe inmediato, y subordinados.
4	Inducción general y recorrido de las áreas de trabajo	Jefe inmediato	Será guiado en un recorrido por todas las áreas de trabajo de la cooperativa recibiendo instrucciones para desarrollar y aprender todas las actividades, con la finalidad de que se familiarice.
5	Designar guía responsable para inducción específica	Área de Talento Humano	Escoger a la persona que será responsable de la inducción referente a cargos, responsabilidades, actividades relevantes y el tiempo en que se ejecuta cada actividad.
6	Programar los días de capacitación al nuevo contratado	Área de Talento Humano	Establecer un cronograma donde se muestre el tiempo necesario, para desarrollar la capacitación de las actividades que estarán a cargo del nuevo contratado.
7	Evaluación sobre el programa de inducción	Contratado	Efectuar las evaluaciones sobre el programa de inducción en la cooperativa.
8	Elaborar informe de evaluación	Jefe inmediato	Redactar un informe sobre la evaluación realizada al nuevo contratado.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Grafico 52: Flujograma de inducción



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

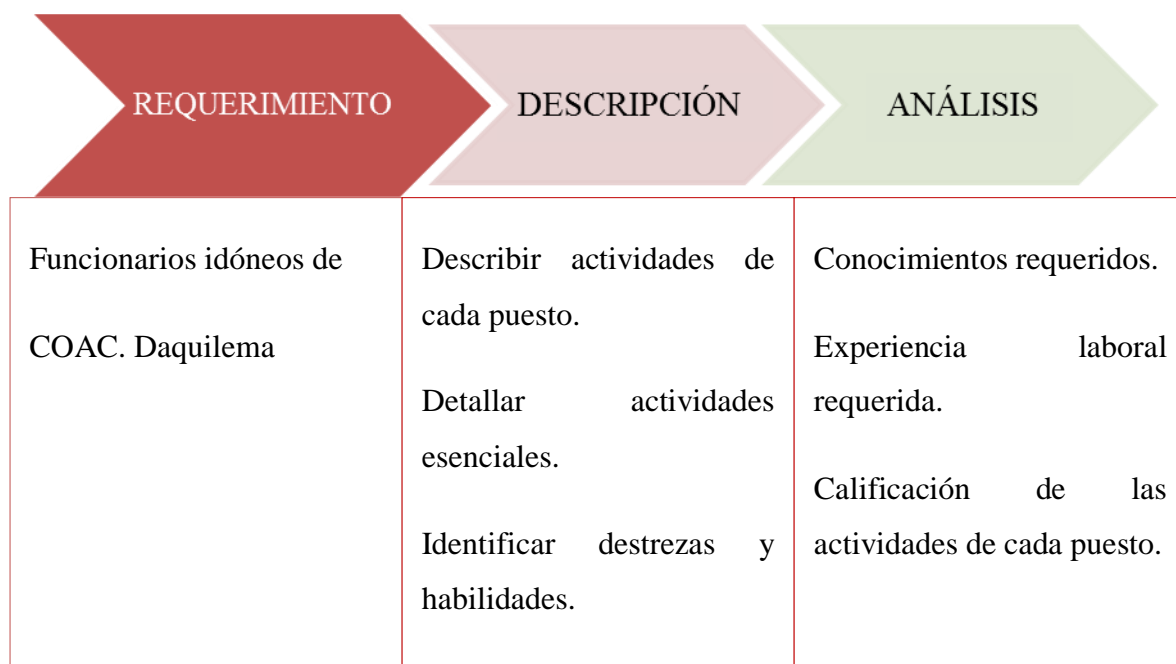
4.2.5. Análisis y descripción de puestos

Concepto: Definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.

Análisis: Consiste en ordenar los puestos de acuerdo a su importancia, comenzando por el más sencillo hasta el de mayor complejidad y dificultad en sus tareas y responsabilidades. El puesto no se divide en factores, sino que se considera como un todo y como tal es comparado con los demás para determinar su jerarquía.

Cadena de valor de análisis y descripción de puestos


Tabla 75: Cadena de valor de análisis y descripción de puestos



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Ficha de Proceso de análisis y descripción de puestos

Tabla 76: Ficha de proceso de análisis y descripción de puestos

 Somos parte de ti !!	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Valoración de Talento Humano.
SUBPROCESO	Análisis y descripción de puestos.
OBJETIVO DEL PROCESO	Diseñar y estandarizar un modelo que permita detallar la información para cada funcionario de la institución y garantizar que sea lo más claro y específico.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Área Operativa y Área Administrativa.
RECURSOS E INSUMOS	Funcionarios contratados. Descripción completa de cada puesto de trabajo.
INDICADOR	Análisis y descripción de puestos.
FORMULA	Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)
ENTRADAS/INPUT	Funcionario de COAC. Daquilema.
SALIDAS/ OUTPUT	Funcionarios competentes y óptimos.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Actividades de análisis y descripción de puestos

Tabla 77: Actividades de análisis y descripción de puestos

ACTIVIDADES DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Ingresar los datos de identificación	Área de Talento Humano	En el numeral 1 se procede a ingresar los datos de identificación, en esta sección se describe los datos informativos del cargo y de la persona que ocupa u ocupará el cargo. En este formulario se explica: el nombre del cargo, usuario, etc.
2	Describir la misión del puesto	Área de Talento Humano	Enseguida en el numeral 2 se realiza una descripción de la misión del puesto de acuerdo a las necesidades y prioridades de la institución.
3	Describir las actividades del puesto	Área de Talento Humano	Continuamos con la descripción de las actividades del puesto que realizan los ocupantes de cada cargo, descrito de acuerdo al numeral 3.
4	Describir las actividades esenciales	Área de Talento Humano	Posteriormente en el numeral 4 se encuentra las descripciones de las actividades esenciales, están son de acuerdo al puntaje más alto.
5	Describir los conocimientos requeridos	Área de Talento Humano	En el numeral 5 se describe los conocimientos requeridos del ocupante del cargo.
6	Detallar la instrucción formal requerida	Área de Talento Humano	Luego se detalla las instrucciones formales requeridas para el cargo correspondiente, esto será llenado de acuerdo al numeral 6.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Cabay

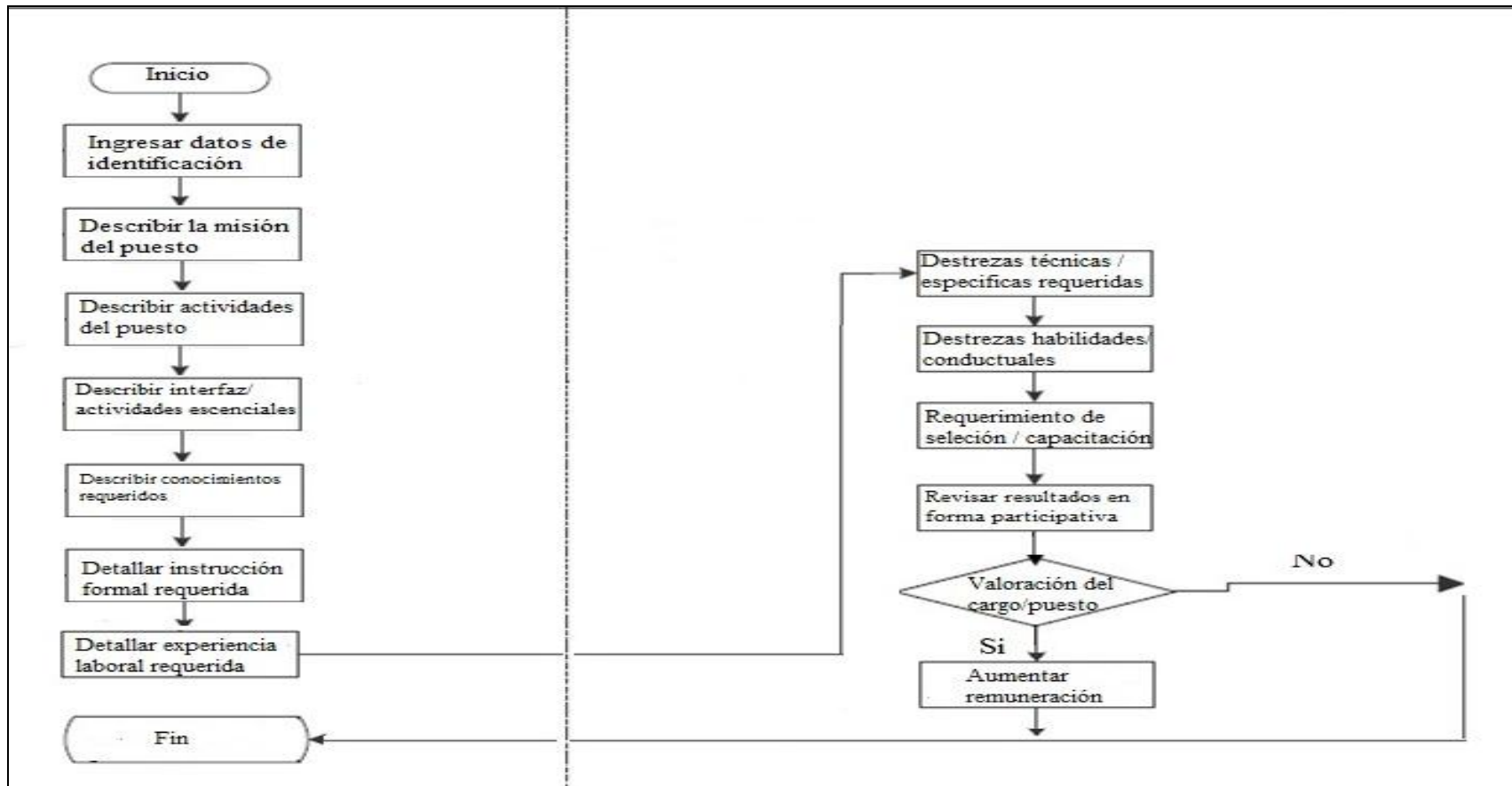
Tabla 78: Actividades de análisis y descripción de puestos

ACTIVIDADES DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
7	Detallar experiencia laboral requerida	Área de Talento Humano	Posteriormente se describe las experiencias laborales requeridas como se ilustra en el numeral 7.
8	Escribir las destrezas técnicas/específicas requeridas	Área de Talento Humano	Seguida del numeral 8 con las destrezas técnicas (específicas) requeridas, que son indispensables para desempeñar el cargo del puesto.
9	Describir las destrezas/habilidades conductuales generales	Área de Talento Humano	Continuamos con las destrezas/habilidades (conductuales) generales estas serán llenadas de acuerdo al numeral 9. Estas tendrán que ser elegidas de acuerdo a las actividades del cargo del puesto.
10	Definir los requerimientos de selección y capacitación	Área de Talento Humano	Luego se define cuáles de estas destrezas serán de requerimientos de Selección y Capacitación respectivamente según el numeral 10.
11	Valoración del cargo/puesto	Área de Talento Humano	A continuación se da valoración del cargo/puesto para de ahí establecer la remuneración respectiva para cargo del puesto.
12	Establecer remuneración	Área de Talento Humano	De esta manera se pretende contar con el diseño de análisis y descripción de puestos, de acuerdo a las necesidades de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay


Flujograma de análisis y descripción de puestos

Gráfico 53: Flujograma de análisis y descripción de puesto



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 79: Análisis y descripción de puestos de trabajo

 Somos parte de ti !!				
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE COAC. DAQUILEMA.				
1. Ingresar datos de identificación				
Ente:		Área de trabajo:		
Cargo:		Usuario del FIT:		
Jefe inmediato o superior a cargo:		Puntajes:		
Puesto bajo su mando:		Nombre del funcionario/a:		
Roles del puesto de trabajo:				
2. Describir la misión del puesto:				
3. Describir las actividades del puesto:				
Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)				
Roles o actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
Dónde:				
F= frecuencia de cada actividad				
CO = consecuencias por descuido de la actividad				
CM = complejidad de las actividades o roles				
4. Describir las actividades esenciales o interfaz del puesto				
Actividades Esenciales	Interfaz			
	En este numeral encontramos las descripciones de las actividades esenciales donde se involucran las áreas de trabajo, socios, clientes o beneficiarios directos de cada una de las actividades.			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
5. Describir los conocimientos requeridos				
Actividades Esenciales	Conocimientos/ Descripción			
6. Detallar la instrucción formal requerida				
Nivel de Instrucción Formal	En este numeral se detalla las instrucciones formales para el cargo correspondiente entre ellas los años de estudio el título requerido y las diplomas obtenidas.	También se indica las especialidades obtenidas por ejemplo puede ser Ing. Administración/ Economista entre otras.		
7. Detallar las experiencias laborales requeridas				
Dimensiones de Experiencia	Detalle			
Tiempo de experiencia				
Especificidad de la experiencia				
Contenidos de las experiencias adquiridas				

Fuente: Alles Martha
 Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 80: Análisis y descripción de puestos

Destrezas		Definición		Relevancia			
				Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo	
8. Escribir las destrezas técnicas/ específicas requeridas							
9. Describir las destrezas/ habilidades conductuales generales							
Destrezas		Definición		Relevancia			
				Nivel Alto	Nivel Medio	Bajo	
DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO							
10. Definir los requerimientos de selección y capacitación							
Habilidades/ Destrezas/Conocimientos			Requerimiento de Selección		Requerimiento de Entrenamiento y Capacitación		
Conocimientos Adquiridos							
Instrucción Formal Obtenido							
Contenido de las Experiencias Laborales							
Destrezas Técnicas y Específicas							
Destrezas/ Habilidades Conductuales Generales							
11. Agregar valoraciones del puesto de trabajo							
COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción Formal Obtenida	Experiencia Laboral	Habilidades/Destrezas		Condiciones del área de trabajo	Toma de decisiones acertadas	Rol o actividades del puesto de trabajo	Control de resultados logrados
		Varias Gestiones	Comunicaciones				
¿? Asignar puntajes							
ELABORADO REFORMADO		REVISADO POR			APROBADO POR		
Patricia Cabay		Asamblea General		Consejo Administrativo		Gerencia General	
FECHA:		FECHA:		FECHA:		FECHA:	

Fuente: Alles Martha
Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 81: Calificaciones de cada actividad del puesto trabajo

CALIFICACIONES DE CADA ACTIVIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO			
CONCEPTOS		INTERROGANTES	
F = Frecuencia: Es el tiempo con la que se hace las actividades o tareas.		¿En qué tiempo hace cada actividad? Si la frecuencia varia preguntar: ¿cuál es la frecuencia de ejecución de cada actividad o tarea?	
CO = Consecuencias del descuido: Se refiere las consecuencias que puede causar si desempeña mal las actividades o tareas ya sea para la empresa o a la persona.		¿Cuál es la gravedad o consecuencias si las actividades no se ejecutaran?	
CM = Complejidad: Son grados de esfuerzos es decir los niveles de destrezas, habilidades y conocimientos para desempeñar las funciones a cargo.		¿Cuál es el esfuerzo máximo para desempeñar cada actividad? ¿Qué tipo de conocimiento, habilidad o destreza debe poseer?	
Rango de puntuación	Tiempo o Frecuencia de cada actividad	Consecuencias del descuido	Dificultad o Complejidad en cada actividad
5	Ejecución todos los días	Gravedad máxima: Que afecta a todos los departamentos de la empresa.	Muy compleja
4	Ejecución una vez por semana	Gravedad media. Que afecta por áreas de la empresa como pueden ser procesos.	Muy difícil
3	Ejecución cada 15 días	Gravedad severa. Que afecta el trabajo de los demás.	Complejidad moderada
2	Ejecución cada 30 días	Gravedad leve. Que afecta el trabajo propio de la persona.	Incorregible
1	Ejecución bimensual trimestralmente o anualmente.	Gravedad mínima. No afecta nada ni a la institución ni a la persona.	Corregible
Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)			

Fuente: Alles Martha

Elaborado por: Patricia Cabay

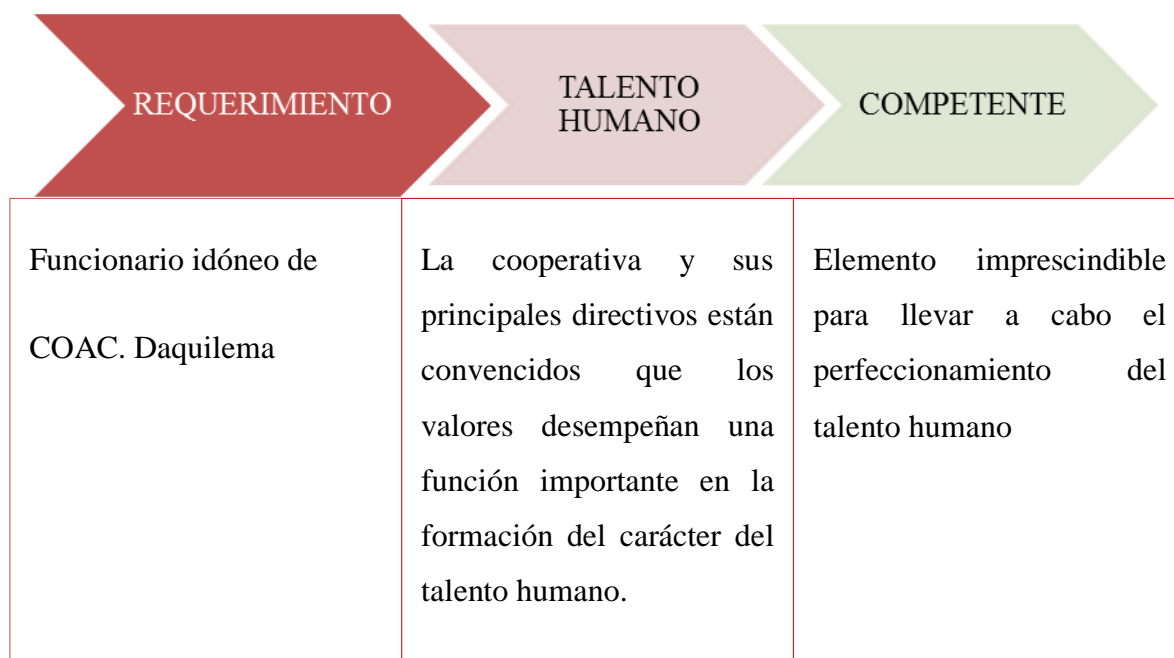
4.2.6. Valoración y clasificación de puestos

Concepto: En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Los métodos de valoración de cargos consideran cada puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumándolos puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación del trabajo.

Análisis: La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos; la suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Cadena de valor de valoración y clasificación de puestos


Tabla 82: Cadena de valor de valoración y clasificación de puestos



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay


Ficha de proceso de valoración y clasificación de puestos

Tabla 83: Ficha de proceso de valoración y clasificación de puestos

 Somos parte de ti !!	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Valoración de Talento Humano.
SUBPROCESO	Valoración y clasificación de puestos
OBJETIVO DEL PROCESO	Valorar al capital humano de acuerdo a su desempeño, capacidad, experiencia, habilidades, conocimientos y creatividad.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Área Operativa y Área Administrativa.
RECURSOS E INSUMOS	Funcionarios con habilidades y destrezas competentes. Descripción completa de cada puesto de trabajo.
INDICADOR	Depuración de personas sin resultados eficientes.
FORMULA	Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)
ENTRADAS/INPUT	Funcionario idóneo de COAC. Daquilema.
SALIDAS/ OUTPUT	Funcionarios o Talento Humano con valor agregado.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 84: Valoraciones y clasificaciones de puesto de trabajo

 Somos parte de ti !!																																																						
VALORACIONES Y CLASIFICACIONES DE PUESTO DE TRABAJO DE COAC. DAQUILEMA.																																																						
ENTIDAD:	ÁREA O DEPARTAMENTO:																																																					
PUESTO DE TRABAJO:																																																						
1. COMPETITIVIDADES																																																						
1.1 EDUCACIÓN FORMAL	1.2 EXPERIENCIA/PRÁCTICAS																																																					
<p>Conocimientos logrados para el desempeño laboral.</p> <table border="0"> <tr> <td>Educación Inicial o básica</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Secundaria/bachiller</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Tecnólogo</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Profesional – Estudios Técnicos</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Profesional – Estudios 4 años</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Profesional – Estudios 5 años</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Profesional – Estudios 6 o más años</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior- Estudios universitarios</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Especialidades</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Maestrías o Doctorados</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Educación Inicial o básica	<input type="text"/>	Secundaria/bachiller	<input type="text"/>	Tecnólogo	<input type="text"/>	Profesional – Estudios Técnicos	<input type="text"/>	Profesional – Estudios 4 años	<input type="text"/>	Profesional – Estudios 5 años	<input type="text"/>	Profesional – Estudios 6 o más años	<input type="text"/>	Diplomado Superior- Estudios universitarios	<input type="text"/>	Especialidades	<input type="text"/>	Maestrías o Doctorados	<input type="text"/>	<p>Valora el rango de nivel de las experiencias necesarias para desarrollar eficientemente de la misión empresarial, y las responsabilidades asignadas.</p> <table border="0"> <tr> <td colspan="2">NO PROFESIONALES</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios no profesionales</td> <td>Hasta 1 año</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Administrativos</td> <td>Hasta 1 año</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Tecnológicos</td> <td>1 año</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">PROFESIONALES</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realización de apoyo/técnico</td> <td>Hasta 2 años</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Ejecución de los procesos</td> <td>3 - 4 años</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Realización y supervisión de los procesos</td> <td>5 - 6 años</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Realización y coordinación de los procesos</td> <td>7 - 9 años</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">DIRECTIVOS/SUPERVISORES</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dirección de área empresarial</td> <td>10 años o más</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NO PROFESIONALES			Servicios no profesionales	Hasta 1 año	<input type="text"/>	Administrativos	Hasta 1 año	<input type="text"/>	Tecnológicos	1 año	<input type="text"/>	PROFESIONALES			Realización de apoyo/técnico	Hasta 2 años	<input type="text"/>	Ejecución de los procesos	3 - 4 años	<input type="text"/>	Realización y supervisión de los procesos	5 - 6 años	<input type="text"/>	Realización y coordinación de los procesos	7 - 9 años	<input type="text"/>	DIRECTIVOS/SUPERVISORES			Dirección de área empresarial	10 años o más	<input type="text"/>
Educación Inicial o básica	<input type="text"/>																																																					
Secundaria/bachiller	<input type="text"/>																																																					
Tecnólogo	<input type="text"/>																																																					
Profesional – Estudios Técnicos	<input type="text"/>																																																					
Profesional – Estudios 4 años	<input type="text"/>																																																					
Profesional – Estudios 5 años	<input type="text"/>																																																					
Profesional – Estudios 6 o más años	<input type="text"/>																																																					
Diplomado Superior- Estudios universitarios	<input type="text"/>																																																					
Especialidades	<input type="text"/>																																																					
Maestrías o Doctorados	<input type="text"/>																																																					
NO PROFESIONALES																																																						
Servicios no profesionales	Hasta 1 año	<input type="text"/>																																																				
Administrativos	Hasta 1 año	<input type="text"/>																																																				
Tecnológicos	1 año	<input type="text"/>																																																				
PROFESIONALES																																																						
Realización de apoyo/técnico	Hasta 2 años	<input type="text"/>																																																				
Ejecución de los procesos	3 - 4 años	<input type="text"/>																																																				
Realización y supervisión de los procesos	5 - 6 años	<input type="text"/>																																																				
Realización y coordinación de los procesos	7 - 9 años	<input type="text"/>																																																				
DIRECTIVOS/SUPERVISORES																																																						
Dirección de área empresarial	10 años o más	<input type="text"/>																																																				
1.3 DESTREZAS DE GESTIONES	1.4 DESTREZAS DE COMUNICACIONES																																																					
<p>Son capacidades de planificar, coordinar, direccionar, controlar y armonizar todos los procesos y subprocesos del sistema organizacional.</p> <table border="0" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<p>Se refiere a las capacidades requeridas del puesto de trabajo y que son importantes para disponer, transportar y administrar la información adecuada; el manejo, la motivación y el desarrollo del trabajo en equipo sujetos a los objetivos empresariales. Además de valorar la persuasión, orientación de servicios y productos.</p> <table border="0" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																	
1	2	3	4	5																																																		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																		
1	2	3	4	5																																																		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																		
2. COMPLEJIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO																																																						
2.1. AMBIENTES DE TRABAJO	2.2. TOMA DE DECISIONES ACERTADAS																																																					
<p>Es el análisis de las condiciones ya sea ambiental o física del trabajo que implica algún tipo de riesgo ocupacional al cual está sujeto el área de trabajo; como son: la luz, el ruidos de las maquinas, los niveles de estrés y contagios a enfermedades.</p> <table border="0" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<p>Es la capacidad de enfrentar a los problemas y buscar alternativas de solución que y estos deben estar enfocados al cumplimiento de la misión y visión empresarial, además de objetivos organizacionales. Valorando las destrezas, habilidades, innovación y creatividad..</p> <table border="0" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																	
1	2	3	4	5																																																		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																		
1	2	3	4	5																																																		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																		
3.- RESPONSABILIDADES DEL TRABAJO																																																						
3.1. ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO	3.2. CONTROL DE RESULTADOS OBTENIDOS																																																					
<p>Son las acciones de diferentes procesos asignadas a los puestos de trabajo.</p> <table border="0"> <tr> <td colspan="2">NO PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td>Servicios no profesionales</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Administrativos</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Tecnológicos</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">PROFESIONALES</td> </tr> <tr> <td>Realización de apoyo y Técnico</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Realización de los procesos</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Realización y supervisión de los procesos</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Realización y coordinación de los procesos</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">DIRECTIVO</td> </tr> <tr> <td>Dirección de unidad organizacional</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	NO PROFESIONALES		Servicios no profesionales	<input type="text"/>	Administrativos	<input type="text"/>	Tecnológicos	<input type="text"/>	PROFESIONALES		Realización de apoyo y Técnico	<input type="text"/>	Realización de los procesos	<input type="text"/>	Realización y supervisión de los procesos	<input type="text"/>	Realización y coordinación de los procesos	<input type="text"/>	DIRECTIVO		Dirección de unidad organizacional	<input type="text"/>	<p>Valora los niveles de contribución del puesto de trabajo en el éxito de los productos y servicios organizacionales. Este factor da la apreciación de las competencias de la eficacia, eficiencia y efectividad.</p> <table border="0" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																					
NO PROFESIONALES																																																						
Servicios no profesionales	<input type="text"/>																																																					
Administrativos	<input type="text"/>																																																					
Tecnológicos	<input type="text"/>																																																					
PROFESIONALES																																																						
Realización de apoyo y Técnico	<input type="text"/>																																																					
Realización de los procesos	<input type="text"/>																																																					
Realización y supervisión de los procesos	<input type="text"/>																																																					
Realización y coordinación de los procesos	<input type="text"/>																																																					
DIRECTIVO																																																						
Dirección de unidad organizacional	<input type="text"/>																																																					
1	2	3	4	5																																																		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																		

Fuente: Alles Martha
Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla de Asignación de puntos

Tabla 85: Asignación de puntos

TABLA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS		
FACTORES	PONDERACIÓN EXPRESADA	PUNTAJE DEL FACTOR
Educación Formal	15%	450
Experiencia	10%	300
Habilidades de Gestión	10%	300
Habilidades de Comunicación	10%	300
Condiciones De Trabajo	5%	150
Condiciones de toma de decisiones trabajo	20%	600
Rol del Puesto	10%	300
Control de Resultados	20%	600
Total	100%	3000

Fuente: Alles Martha
Elaborado por: Patricia Cabay

4.2.7. Evaluación del desempeño

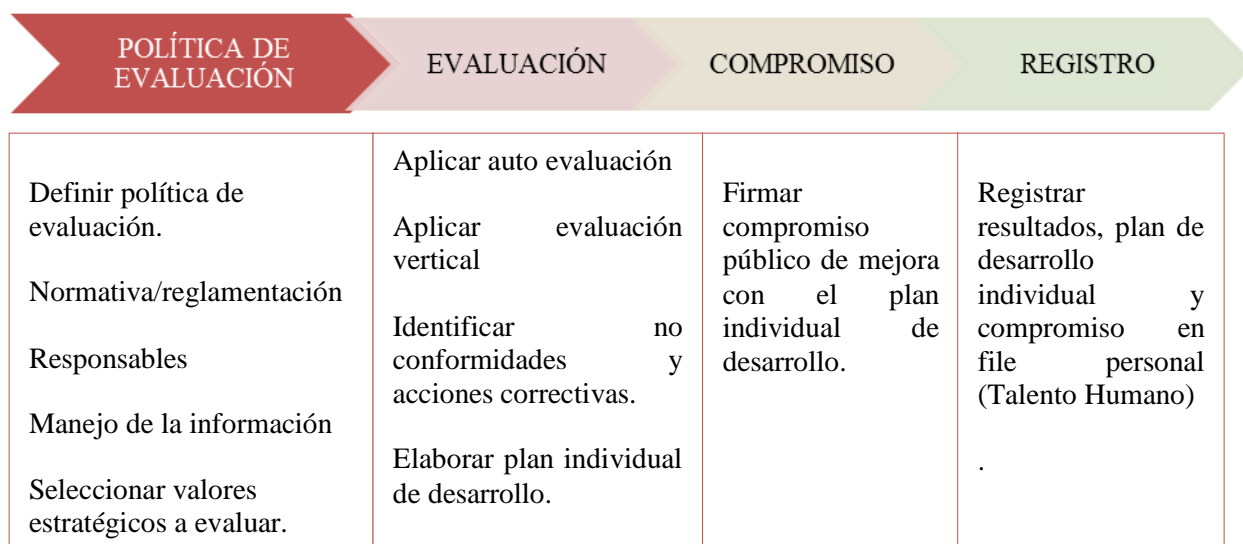
Concepto: La evaluación manejada sistemáticamente y dinámicamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente de los diferentes cargos y por ende, la identificación de los puntos débiles de la cooperativa. Ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.

De igual forma proporciona la retroalimentación necesaria para que el trabajador se de cuenta de cómo se está desempeñando, de que manera puede mejorar su labor y que espera de él la compañía.

Análisis: Este proceso está destinado a informar a los funcionarios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., la manera como están desempeñan sus actividades. Estas importantes actividades se constituyen para la cooperativa un recurso confidencial válido para el aumento de remuneración por méritos, asignación de reconocimientos, promociones y desvinculaciones. Además permite valorar, clasificar, calificar y diferenciar a los colaboradores que trabajan en la cooperativa.

Cadena de valor de evaluación del desempeño


Tabla 86: Cadena de valor de evaluación del desempeño



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Ficha de valor de evaluación del desempeño

Tabla 87: Ficha de proceso de evaluación del desempeño

 Somos parte de ti !!	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Desarrollo de Talento Humano.
SUBPROCESO	Evaluación de desempeño.
OBJETIVO DEL PROCESO	Medir el desempeño de los funcionarios para adelantar programas de formación con el objetivo de reforzar competencia.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Área Operativa y Área Administrativa.
RECURSOS E INSUMOS	Responsable evaluador/ Formularios/ Formatos de evaluación/ Carpetas/ Resultados del desempeño.
INDICADOR	Resultados obtenidos por el personal de acuerdo a la planificación de la cooperativa.
FORMULA	<p>Horas extras</p> $HE = \frac{\text{Presupuesto horas extras}}{\text{Total horas presupuestadas}}$ <p>Horas por Departamento</p> $HD = \frac{\text{Horas por c/dpto}}{\text{Total horas presupuestadas}}$ <p>Tabulación de encuestas.</p>
ENTRADAS/INPUT	Funcionario de COAC. Daquilema.
SALIDAS/ OUTPUT	Funcionario evaluado/ Funcionarios con el plan de desarrollo individual.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Actividades de evaluación del desempeño

Tabla 88: Descripción de evaluación del desempeño

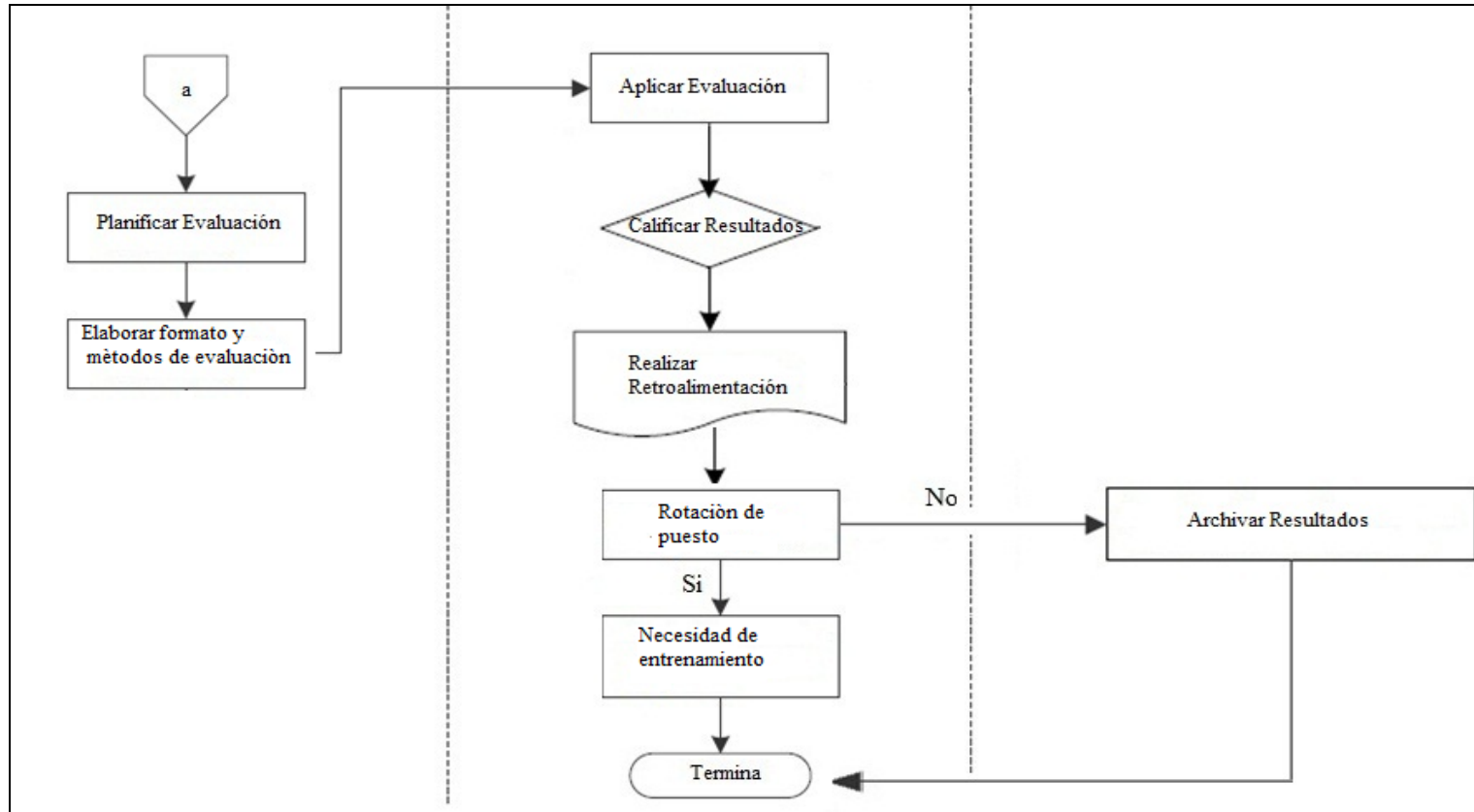
ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Planificar evaluación	Responsable T.H	Seleccionar el departamento o área, para la evaluación y establecer cronograma de actividades.
2	Elaborar formato y métodos de evaluación	Responsable T.H	Indicar por escrito que formato y métodos son aplicables para recabar información.
3	Aplicar evaluación	Responsable T.H /Personal de la COAC.	Recibir formato y aplicar conforme a las calificaciones designadas para la medición.
4	Calificar resultados	Responsable T.H	Realizar el informe de los resultados obtenidos.
5	Realizar retroalimentación	Jefe inmediato	Realizar la retroalimentación de información correspondiente los jefes inmediatos a los funcionarios.
6	Rotación de puesto	Responsable T.H/ Jefe inmediato	Trasladar a otra área de trabajo con el fin de establecer parámetros de mejora continua.
7	Necesidad de entrenamiento	Responsable T.H	Enfocar a necesidades de capacitación del personal.
8	Archivo de resultados	Responsable T.H	Proceder con el archivo de los resultados/ base de datos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Patricia Cabay


Flujograma de evaluación del desempeño

Grafico 54: Flujograma de evaluación del desempeño



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Tabla 89: Formato de evaluación de personal

 Daquilema Cooperativa de Ahorro y Crédito											Nombre/área: Periodo evaluado:					
Datos del Funcionario Evaluado			Cantidad y Calidad de la Gestión			Autoevaluación	Conducta Organizacional					Habilidades e Iniciativa				Total
Nombres y Apellidos	Cargo	C.I.	Cantidad	Calidad	Total		Trabajo/equipo	Puntualidad	Respeto y Amabilidad	Cumplimiento Normas	Total	Aprendizaje	Iniciativa	Responsabilidad	Total	
Calificación	Observaciones Generales										Reportado por:					
0-1 Deficiente											Nombre					
1,1 -2 Regular											Periodo Evaluado					
2,1 - 3 Aceptable											Firma					
3,1 - 4 Bueno											VoBo Talento Humano					
4,1 - 5 Sobresaliente																
5,1 - 6 Excelente																

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

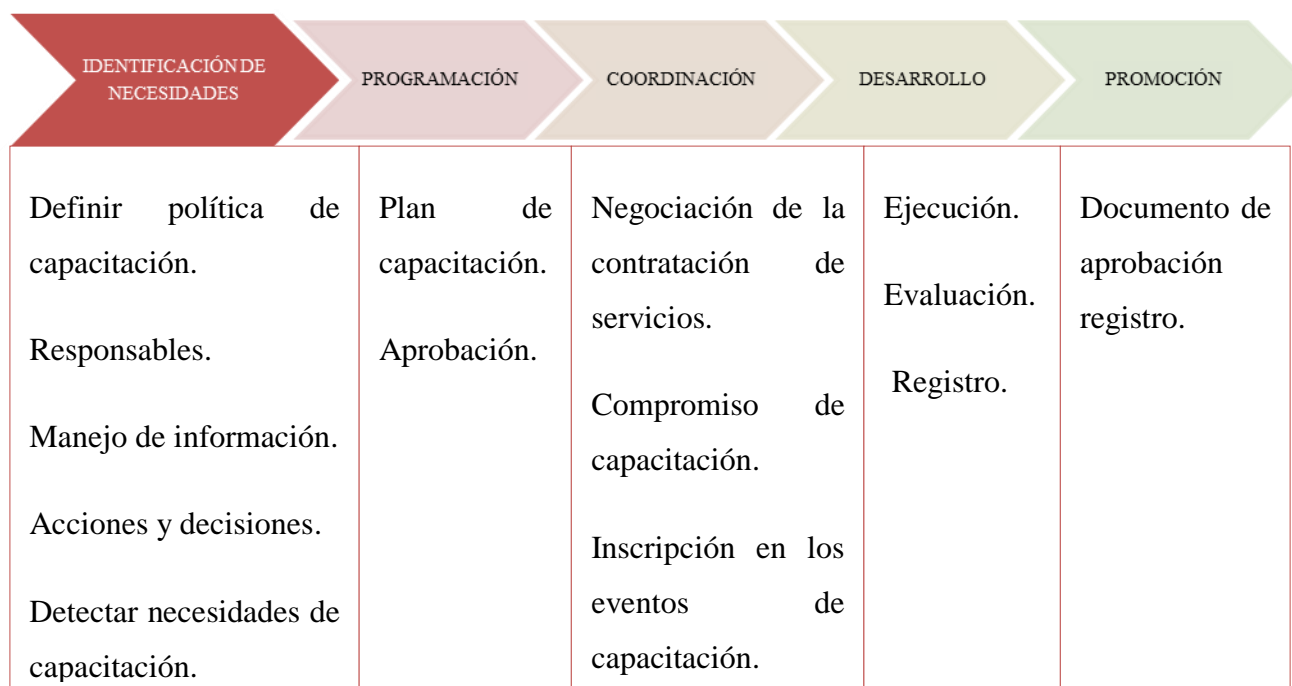
4.2.8. Capacitación

Concepto: La capacitación es un punto clave para la competitividad organizacional, más que capacitación en un plan de mejoramiento que fija aspectos relevantes de los resultados de la evaluación.

Análisis: Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo del evaluado. Si se encuentran debilidades en un funcionario o cierto grupo pueden sugerir capacitaciones al respecto que intenten erradicar el problema. Al identificar deficiencias que pueden afectar de manera adversa el desempeño se podrán desarrollar programas de talento humano que permitan el aprovechamiento de puntos fuertes minimizando deficiencias.

Cadena de valor de capacitación


Tabla 90: Cadena de valor de capacitación



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Patricia Cabay

Ficha de proceso de capacitación

Tabla 91: Ficha de proceso de capacitación

 Somos parte de ti !!	
MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano.
PROCESO	Desarrollo de Talento Humano.
SUBPROCESO	Capacitación.
OBJETIVO DEL PROCESO	Lograr un mejoramiento continuo y constante acorde a las necesidades y limitaciones de los empleados.
RESPONSABLE	Área Administrativa de Talento Humano.
LUGAR DE EJECUCIÓN	Centro/lugar de capacitaciones adecuadas.
RECURSOS E INSUMOS	Expertos externos/ Plan de capacitación. Cronograma de actividades/ Carpetas, Esferos. Diplomas/ Certificados/Resultados de capacitación.
INDICADOR	Resultados de evaluación del desempeño.
ENTRADAS/INPUT	Funcionarios del área administrativa y operativa.
SALIDAS/ OUTPUT	Funcionarios capacitados/funcionarios óptimos.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Actividades de capacitación

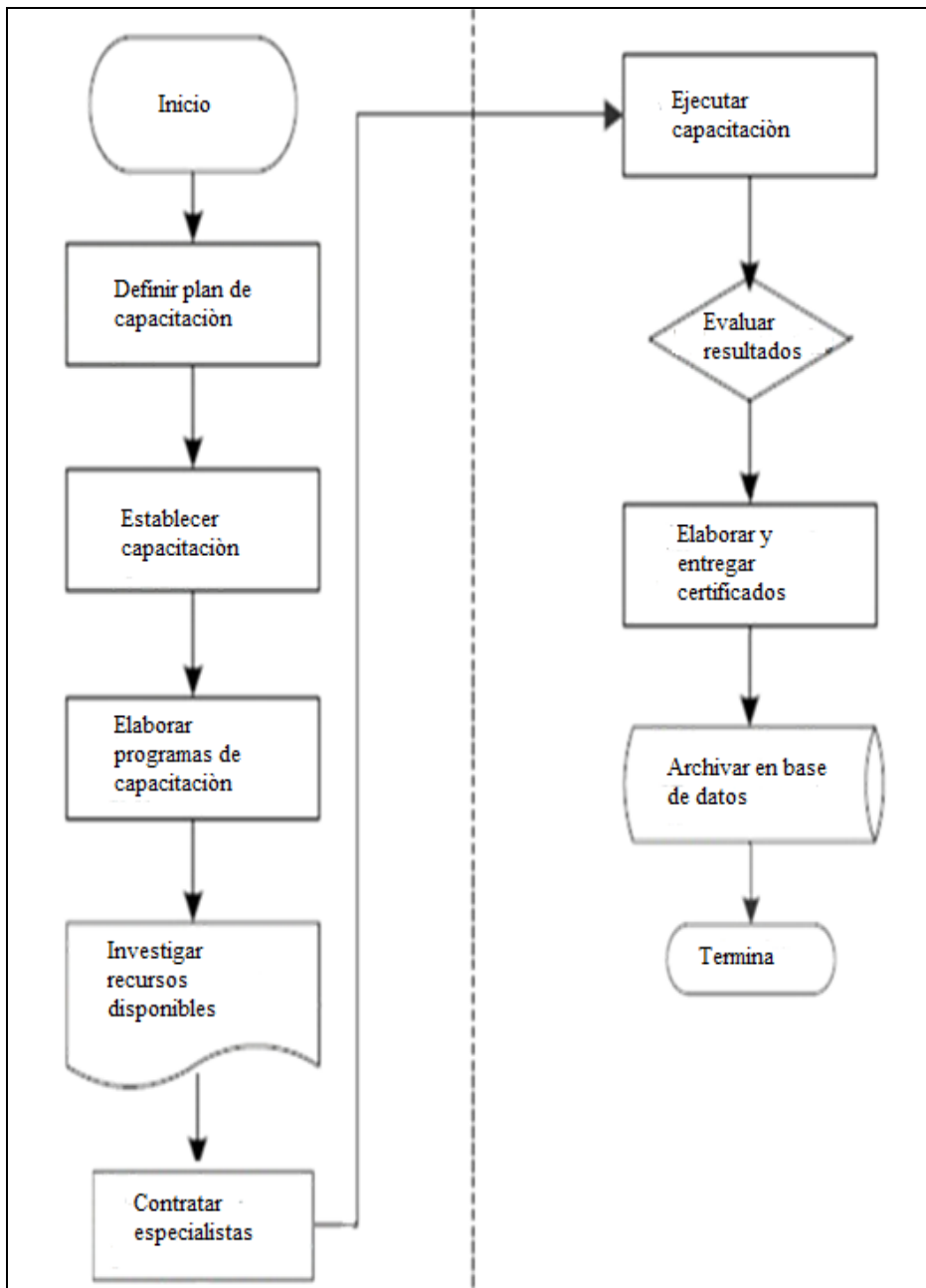
Tabla 92: Actividades de capacitación

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Definir plan de capacitación	Área de Talento Humano	Planificación, organización, coordinación y control de todo el programa relacionado con la capacitación.
2	Establecer capacitación	Área de Talento Humano	Escoger los programas de capacitación.
3	Elaborar programas de capacitación	Área de Talento Humano	Diseñar los formatos adecuados para dictar los talleres.
4	Investigar recursos disponibles	Área de Talento Humano	Revisar presupuestos, recursos materiales y el capital humano, para complementar en el programa de capacitación y seleccionar.
5	Contratar especialistas	Área de Talento Humano	Proceder con la contratación de los especialistas para la capacitación de los funcionarios.
6	Ejecutar capacitación	Área de Talento Humano	Aplicar el programa de capacitación los funcionarios de la cooperativa.
7	Evaluar resultados	Área de Talento Humano	Los participantes llenan en el registro de evaluación de los contenidos del programa, taller, los instructores, la logística y el material recibido.
8	Elaborar y entregar certificados	Área de Talento Humano	Imprimir los certificados conforme las listas de registro de asistencia y/o aprobación.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

Flujograma de capacitación

Grafico 55: Flujograma de capacitación



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Patricia Cabay

CONCLUSIONES

- La COAC. Fernando Daquilema Ltda., requiere del desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano, que les permita a los directivos del área administrativa contar con un equipo serio de personas dispuestas a colaborar y velar por mantener un mejor clima organizacional e individual.
- Los diversos procesos y subprocesos facilitará la integración de los nuevos funcionarios y desarrollaran de manera eficiente las actividades a su cargo en las diferentes áreas de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.
- Las herramientas planteadas en este trabajo de titulación facilita el camino que deben tomar tanto el área administrativa como los funcionarios de la cooperativa. Además ayuda para tomar las decisiones y valorar cargos de cada área.
- El Modelo de Gestión de Talento Humano le es útil para el equipo administrativo, ya que permite conocerse mejor, identificar sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora para abordar las acciones de desarrollo que estimen más convenientes; para conocer mejor a su personal, y su potencial de desarrollo, lo que les permitirá, entre otras cosas, predecir las necesidades de contratación que tendrán en el futuro, y para seleccionar a los empleados que vayan a tener impacto en la institución.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Modelo de gestión de Talento Humano, ya que representa una herramienta esencial para dirigir a las personas o capital humano dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Enfocado a maximizar la competitividad y productividad.
- Es importante resaltar que la capacitación que se da a cada uno de los colaboradores de la compañía debe ser intensa y periódica; con el fin de incrementar la calidad y generar un mayor valor agregado en cada uno de los eslabones del proceso. Sin embargo, el dar el conocimiento a los individuos no es suficiente herramienta y garantía de esto, por tal razón, se debe generar la habilidad y destreza basada en experiencias prácticas y ejercicios que enriquezcan el proceso de manera íntegra.
- Las evaluaciones de desempeño que se realizan mensualmente por los jefes de área deben ser retroalimentadas sin falta, con el fin de destacar aspectos positivos y corregir las debilidades que se generen en cada periodo. Lo anterior permitirá que los funcionarios constantemente busquen la excelencia y evite cometer acciones que afecten el proceso.
- Se recomienda a la cooperativa que sean aplicados los manuales de funciones con el fin de que cada funcionario conozca perfectamente sus funciones para que de esta manera puedan ser más productivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, G. (2012). Gestión de Recursos Humanos. 11ª ed. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. 9ª ed. México: McGraw-Hill.
- Cuesta, S. A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Harrington, J. (2010). Mejoramiento Continuo. México: McGraw-Hill.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Aguilar, M. J. (2009). La Valoración Psicológica en un Proceso de Selección. México.
- Alles, M. A. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 2ª ed. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2007). Fundamentos del Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencia. Buenos Aires: Granica.
- Dirube Mañueco, J. L. (2004). Un Modelo de Gestión por Competencias, Barcelona: Epise.
- Alles, M. A. (2001) Empleo: El Proceso de Selección, Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G. (2001). Administración de Recursos Humanos. 12ª ed. México: Thomson.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1973). *A Theory of Human Motivation*. Barcelona: Editorial Kairós.

ANEXOS

Anexo 1



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"SABER PARA SER"

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA COAC. DAQUILEMA LTDA.

Pregunta 1.- Datos Generales

Masculino	
Femenino	

Pregunta 2.- Nivel de educación

Primaria	
Secundaria	
Tecnólogo	
Superior	
Cuarto nivel	

Pregunta 3: ¿Dispone la cooperativa actualmente un Modelo de Gestión de Talento Humano?

Si	
No	

Pregunta 4.- ¿Considera que la cooperativa debería contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano?

Si	
No	

Pregunta 5.- ¿Al momento de ingresar a la cooperativa le aplicaron algún tipo de reclutamiento?

Si	
No	

Pregunta 6.- ¿A qué tipo de reclutamiento fue sometido?

Reclutamiento interno	
Reclutamiento externo	
Ninguno	

Pregunta 7.- ¿Porque medios se enteraron que existía la vacante en la cooperativa?

Radio	
Plataformas informativas	
Recomendaciones	
Otros	

Pregunta 8.- ¿Fue sometido a un proceso de selección de personal?

Si	
No	

Pregunta 9.- ¿A qué tipo de técnicas de selección fue sometido?

Entrevista de selección	
Pruebas psicométricas	
Pruebas de conocimiento o capacidades	
Pruebas de personalidad	

Pregunta 10.- ¿Recibió usted una inducción adecuada para desempeñar su puesto de trabajo?

Si	
No	

Pregunta 11.- ¿En qué consistió la inducción?

Inducción general	
Inducción específica	
Ninguno	

Pregunta 12.- ¿Dentro de la cooperativa que presta sus servicios profesionales le ofrecen capacitaciones?

Si	
No	

Pregunta 13.- ¿En qué áreas usted ha recibido la capacitación?

Créditos	
Caja	
Cobranza	
Atención al cliente	
Inversiones	
Kullki Mirak	
Credi Mirak	
Otras áreas	
Ninguno	

Pregunta 14.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

1 vez al año	
2 veces al año	
3 veces al año	
4 veces al año	
Nunca	

Pregunta 15.- ¿Evalúa la cooperativa su desempeño personal?

Si	
No	

Pregunta 16.- ¿Qué mecanismos o instrumentos utiliza para la evaluación del desempeño de su trabajo?

Observación directa	
Test	
Escalas graficas	
Cuestionario	
Cumplimiento de metas	

Pregunta 17.- ¿Con que finalidad le hacen la evaluación del desempeño de su trabajo?

Para garantizar la productividad	
Para medir el grado de satisfacción del personal	
Para aumentar la remuneración	
Para estimular el bienestar	

Pregunta 19.- ¿Le ofrece la cooperativa algún tipo de incentivo adicional a su remuneración por cumplir metas y proyecciones?

Si	
No	

Pregunta 20.- ¿Qué tipo de incentivos le otorga la cooperativa?

Bonificaciones	
Reconocimientos públicos	
Entrega de diplomas	
Viajes	
Comisiones	
Ninguno	

Pregunta 21.- ¿Conoce los manuales que posee la cooperativa?

Si	
No	

Pregunta 22.- ¿Qué tipos de manuales dispone la cooperativa?

Manual de análisis y descripción de puestos	
Manual de valoración y clasificación de puestos	
Manual de créditos	
Ninguno	

Pregunta 23.- ¿Le entregaron por escrito las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?

Si	
No	

Anexo 2



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"SABER PARA SER"

ENTREVISTA AL ÁREA DEL TALENTO HUMANO DE LA COAC. DAQUILEMA LTDA.

Pregunta 1.- ¿Cuenta la cooperativa actualmente con un Modelo de Gestión de Talento Humano?

Pregunta 2.- ¿Considera que la COAC. Fernando Daquilema Ltda., debería contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano?

Pregunta 3.- ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la cooperativa?

Pregunta 4.- ¿Qué medios utiliza la cooperativa para comunicar que existen vacantes?

Pregunta 5.- ¿Cuáles son las técnicas de selección que utiliza la cooperativa?

Pregunta 6.- ¿En qué consiste un plan de inducción y porque es importante?

Pregunta 7.- ¿Brinda la cooperativa capacitación al personal?

Pregunta 8.- ¿A qué departamento, la cooperativa le brinda mayor capacitación?

Pregunta 9.- ¿Con que frecuencia la cooperativa brinda capacitación al personal?

Pregunta 10.- ¿Qué cursos o seminarios, han recibido los funcionarios para mejorar la productividad?

Pregunta 11.- Se realiza el proceso de evaluación del desempeño de personal?

Pregunta 12.- ¿Qué métodos o instrumentos utiliza la cooperativa para evaluar el desempeño del personal?

Pregunta 13.- ¿Con que finalidad se hace la evaluación?

Pregunta 14.- ¿Con que frecuencia la cooperativa evalúa el desempeño del personal?

Pregunta 15.- ¿Qué tipos de incentivos otorga la cooperativa a sus funcionarios que cumplen con las metas y proyecciones?

Pregunta 16.- ¿Qué tipo de manuales posee la cooperativa?

Pregunta 17.- ¿Ofrece la cooperativa planes de carrera al personal para la formación profesional?

Anexo 3



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"SABER PARA SER"

ENCUESTA A LOS SOCIOS/AS DE LA COAC. DAQUILEMA LTDA.

Pregunta 1: Datos Generales

Masculino	
Femenino	

Pregunta 2.- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de la COAC Fernando Daquilema Ltda.?

Un año	
Dos años	
Tres años	
Cuatro años	
Cinco años	
Más de cinco años	

Pregunta 3.- ¿Qué productos o servicios financieros es el que más utiliza?

Ahorro	
Créditos	
Plazo fijo	
Credi Mirak	
Kullki Mirak	
Productos Adicionales	

Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios/productos de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.?

Mensual	
Bimensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

Pregunta 5.- ¿Qué le gusta más de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., frente a las demás Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Rentabilidad	
Liquidez	
Calidad	
Servicio	
Comodidad	
Cordialidad	

Pregunta 6.- ¿En comparación con otras alternativas de las competencias; los productos/servicios de la COAC. Fernando Daquilema es...?

Mucho mejor	
Mejor	
Igual	
Peor	
No opina	

Pregunta 7.- ¿En relación a los horarios de atención que brinda la COAC. Fernando Daquilema Ltda., se siente...?

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	
Sin opinión	

Pregunta 8.- ¿Cómo considera usted la seguridad que brinda la COAC. Fernando Daquilema Ltda., para evitar riesgos?

Muy adecuadas	
Adecuadas	
Inadecuadas	
Muy inadecuadas	
Sin opinión	

Pregunta 9.- ¿Cómo considera el desempeño de los ejecutivos de negocios en los trámites de créditos?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Aceptable	
Deficiente	

Pregunta 10.- ¿Cómo califica el tiempo de espera de la aprobación de un crédito en la COAC. Fernando Daquilema Ltda.?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Aceptable	
Deficiente	

Pregunta 11.- ¿Cómo considera la atención en las ventanillas (caja) de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.?

Eficiente	
Eficaz	
Bueno	
Deficiente	
No opina	

Pregunta 12.- ¿Está de acuerdo con la tasa de interés que le cobra la COAC. Fernando Daquilema Ltda., por sus créditos?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Muy en desacuerdo	
No opina	

Pregunta 13.- ¿Cree usted que el personal de la COAC. Fernando Daquilema Ltda., tiene un buen conocimiento de los productos/servicios?

Siempre	
A menudo	
Pocas veces	
Nunca	

Pregunta 14.- ¿Es adecuada la información que le proporciona en el área de atención al cliente?

Muy adecuado	
Adecuado	
No es muy adecuado	
No opina	

Pregunta 15.- ¿Está satisfecho con los servicios/productos que usted ha recibido en la COAC Fernando Daquilema?

Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	
No opina	

Pregunta 16.- ¿Usted recomendaría los productos/servicios de la COAC. Fernando Daquilema Ltda.?

Si	
No	