



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER
WIÑARI LTDA.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

GLORIA PATRICIA PALOMO POAQUIZA

Riobamba-Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER
WIÑARI LTDA.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: GLORIA PATRICIA PALOMO POAQUIZA

DIRECTOR: ING. GERARDO LUIS LARA NORIEGA

Riobamba-Ecuador

2020

© 2019, Gloria Patricia Palomo Poaquiza

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, **Gloria Patricia Palomo Poaquiza**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 12 de febrero del 2020

Gloria Patricia Palomo Poaquiza
C.C: 1804266961

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER WIÑARI LTDA.**, realizado por la señorita: **GLORIA PATRICIA PALOMO POAQUIZA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
<p>Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p>	<p>RAUL GERMAN RAMIREZ GARRIDO  Firmado digitalmente por RAUL GERMAN RAMIREZ GARRIDO Fecha: 2020.12.06 16:00:29 -05'00'</p>	<p>2020-02-12</p>
<p>Ing. Gerardo Luis Lara Noriega DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</p>	<p> Firmado electrónicamente por: GERARDO LUIS LARA NORIEGA</p>	<p>2020-02-12</p>
<p>Ing. Diego Ramiro Barba Bayas MIEMBRO TRIBUNAL</p>	<p>DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS  Firmado digitalmente por DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS Fecha: 2020.12.18 18:56:53 -05'00'</p>	<p>2020-02-12</p>

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por brindarme la inteligencia y bendecirme en cada paso que doy para cumplir mis objetivos y metas propuestas, sobre todo por guiarme en mi camino y permitirme cumplir esta meta tan anhelada. A mi Madre que siempre me ha brindado sus consejos y sus enseñanzas para ser una mujer de bien, sobre todo por facilitarme los recursos necesarios para culminar mis estudios. A mi hermana y mi sobrino que siempre estuvieron a mi lado durante los momentos más difíciles de mi carrera. Finalmente, a mis amig@s que me acompañaron durante este proceso.

Gloria Patricia Palomo Poaquiza

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi Dios que siempre ha sido la fuente principal para el desarrollo de cada una de las actividades y por cada una de las bendiciones sobre mí para llegar a donde estoy. A mi Madre que siempre me ha brindado su apoyo incondicional, siempre en busca de una mejor vida para mi hermana y para mí. A mi hermana y a mi sobrino que siempre me motivan a seguir adelante en cada objetivo que me propongo.

Sin ellos no hubiese sido posible alcanzar mis metas y objetivos planteados, ellos han sido mi fortaleza y mi apoyo durante toda mi carrera, es por esto que les dedico este nuevo logro alcanzado.

Gloria Patricia Palomo Poaquiza

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1	Antecedentes investigativos.....	6
<i>1.1.1</i>	<i>Antecedentes Legales.....</i>	<i>9</i>
1.2	Marco teórico.....	10
<i>1.2.1</i>	<i>Cooperación.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Cooperativa.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2.1</i>	<i>Definición de Proyecto.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2.2</i>	<i>Objeto Social.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2.3</i>	<i>Estructura Interna.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2.4</i>	<i>Sector Financiero Popular y Solidario.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2.5</i>	<i>Principios del cooperativismo.....</i>	<i>12</i>
1.2.3	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crecer- Wiñari" Ltda.	12
<i>1.2.3.1</i>	<i>Misión.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3.2</i>	<i>Visión.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.3.3</i>	<i>Valores.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.3.4</i>	<i>Organigrama Estructural.....</i>	<i>13</i>
1.2.4	Administración.....	14
<i>1.2.4.1</i>	<i>Proceso administrativo.....</i>	<i>14</i>
1.2.5	Recursos humanos.....	15
1.2.6	Capital humano.....	16
1.2.7	Teorías de Recursos Humanos.....	17
<i>1.2.7.1</i>	<i>Enfoque Sistémico de Recursos Humanos.....</i>	<i>17</i>
1.2.8	Gestión del Talento Humano.....	17
1.2.9	Departamento de Talento humano.....	18

1.2.9.1	<i>Importancia del Departamento de Talento humano</i>	18
1.2.9.2	<i>Organización de un Departamento de Talento Humano</i>	18
1.2.9.3	<i>Funciones del Departamento de Talento Humano</i>	19

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	33
2.1	Enfoque de la investigación	33
2.1.1	<i>Cualitativo</i>	33
2.1.2	<i>Cuantitativo</i>	33
2.2	Nivel de investigación	33
2.2.1	<i>Exploratorio</i>	33
2.2.2	<i>Descriptivo</i>	33
2.3	Diseño de investigación	34
2.3.1	<i>No experimental</i>	34
2.4	Tipo de estudio	34
2.4.1	<i>Documental</i>	34
2.4.2	<i>De campo</i>	34
2.5	Población y planificación selección y cálculo del tamaño de la muestra	34
2.6	Métodos técnicas e instrumentos de investigación	35
2.6.1	<i>Método de la investigación</i>	35
2.6.1.1	<i>Inductivo</i>	35
2.6.1.2	<i>Deductivo</i>	36
2.6.2	<i>Técnicas</i>	36
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	36
2.7	Interrogantes de estudio	36
2.7.1	<i>Idea a Defender</i>	36

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	38
3.1	Resultados y discusión de resultados	38
3.1.1	<i>Análisis de resultados</i>	38
3.1.1.1	<i>Encuesta Dirigida al personal Interno de la COAC</i>	38
3.1.1.2	<i>Encuesta Dirigida a los Directivos de la COAC</i>	52
3.2	Propuesta	75

3.3.1	<i>Datos generales de la empresa</i>	75
3.3.2	<i>Introducción</i>	75
3.3.3	<i>Objetivos del departamento</i>	76
3.3.3.1	<i>Objetivo general</i>	76
3.3.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	76
3.3.4	<i>Importancia</i>	76
3.3.5	<i>Justificación</i>	77
3.3.6	<i>Beneficiarios</i>	77
3.4	Ubicación	77
3.4.1	<i>Macro localización</i>	77
3.4.2	<i>Micro localización</i>	78
3.4.3	<i>Análisis situacional</i>	79
3.4.4	<i>Organigrama Propuesto</i>	80
3.4.5	<i>Recodificación del Manual de Funciones</i>	81
3.4.5.1	<i>Asamblea General</i>	81
3.4.5.2	<i>Consejo de Administración</i>	83
3.4.5.3	<i>Consejo de Vigilancia</i>	85
3.4.5.4	<i>Gerencia General</i>	87
3.4.5.5	<i>Oficial de Cumplimiento</i>	91
3.4.5.6	<i>Jefe de Crédito</i>	93
3.4.5.7	<i>Captaciones</i>	101
3.4.5.8	<i>Jefe de Contabilidad</i>	107
3.4.5.9	<i>Tecnología</i>	113
3.4.6	<i>Propuesta de manual de funciones del nuevo departamento</i>	115
3.4.6.1	<i>Jefe de Talento Humano</i>	115
3.4.7	Manual de Procesos	120
3.4.7.1	<i>Evaluación de Desempeño</i>	128
3.4.7.2	<i>Capacitación del Personal</i>	131
3.4.7.3	<i>Programa de Incentivos</i>	134
3.4.8	Recursos para el nuevo departamento	136
3.4.8.1	<i>Recursos materiales</i>	136
3.4.9	Requerimientos financieros	139
	CONCLUSIONES	142
	RECOMENDACIONES	143
	GLOSARIO	

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Personal Operativo	35
Tabla 2-2:	Personal Administrativo	35
Tabla 3-2:	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	36
Tabla 1-3:	Ciudad Personal Operativo	39
Tabla 2-3:	Nomina Personal Operativo.....	40
Tabla 3-3:	Sexo Personal Operativo	42
Tabla 4-3:	Edad Personal Operativo	43
Tabla 5-3:	Función desempeñada en su puesto de trabajo Personal Operativo	44
Tabla 6-3:	Responsable de la evaluación de desempeño.....	45
Tabla 7-3:	Frecuencia de reportes de resultados	46
Tabla 8-3:	Análisis de los procesos y herramientas de gestión de la COAC	47
Tabla 9-3:	Frecuencia de programa de capacitación	49
Tabla 10-3:	Satisfacción laboral	50
Tabla 11-3:	Relación laboral.....	51
Tabla 12-3:	Ciudad del personal administrativo	52
Tabla 13-3:	Sexo del personal administrativo	53
Tabla 14-3:	Edad del personal administrativo.....	54
Tabla 15-3:	Cargos y Funciones del Administrativo.....	55
Tabla 16-3:	Existe área de TH	56
Tabla 17-3:	Requerimiento de personal	57
Tabla 18-3:	Realiza proceso selección personal.....	58
Tabla 19-3:	Realiza inducción al nuevo RR HH.....	59
Tabla 3-20:	Tipo de información que recibe nuevo RR HH.....	60
Tabla 21-3:	Documentos con funciones especificaciones y evaluación de rendimiento	61
Tabla 22-3:	Si evalúa desempeño como.....	62
Tabla 23-3:	Quien evalúa el desempeño	63
Tabla 24-3:	Posterior a la evolución del desempeño la COAC realiza.....	64
Tabla 25-3:	Capacitación de la COAC al TH.....	65
Tabla 26-3:	Frecuencia capacitación TH	66
Tabla 27-3:	Como asigna remuneración	67

Tabla 28-3:	Incentivos de la COAC a su TH	68
Tabla 29-3:	Tipo de contrato que tiene el TH en la COAC	69
Tabla 30-3:	Actividades que la COAC realiza con su TH.....	70
Tabla 31-3:	Afiliación al IESS y programa de seguridad e higiene.....	71
Tabla 3-32:	Como se archiva expedientes DEL TH.....	72
Tabla 33-3:	Ambiente laboral de la COAC.....	73
Tabla 34-3:	Necesidad del DTH y observación de organismos de control	74
Tabla 35-3:	FODA.....	79
Tabla 36-3:	Perfil Asamblea General.....	81
Tabla 37-3:	Consejo de Administración.....	83
Tabla 38-3:	Consejo de Vigilancia.....	85
Tabla 39-3:	Gerencia General	87
Tabla 40-3:	Asistente de Gerencia	89
Tabla 41-3:	Oficial de Cumplimiento	91
Tabla 42-3:	Perfil Jefe de Crédito	93
Tabla 43-3:	Perfil Analista de crédito	95
Tabla 44-3:	Perfil Asesor de crédito	97
Tabla 45-3:	Perfil Cobranzas	99
Tabla 46-3:	Perfil Oficial de Captaciones	101
Tabla 47-3:	Perfil Atención al cliente	103
Tabla 48-3:	Perfil Asistente de marketing y publicidad	105
Tabla 52-3:	Perfil Jefe de Contabilidad.....	107
Tabla 53-3:	Perfil Contabilidad.....	109
Tabla 54-3:	Perfil Cajero	111
Tabla 55-3:	Perfil Asistente tecnológico	113
Tabla 49-3:	Perfil Jefe de Talento Humano	115
Tabla 50-3:	Perfil Asistente de Bienestar y Seguridad Laboral.....	117
Tabla 51-3:	Perfil Analista de crédito	119
Tabla 56-3:	Catalogo de Procesos.....	120
Tabla 57-3:	Equipo de Computo	136
Tabla 58-3:	Muebles y Enseres	137
Tabla 59-3:	Rol de pagos año 1	139
Tabla 61-3:	Gasto del personal del Departamento de Talento humano	139
Tabla 62-3:	Total gasto Departamento de Talento humano	139
Tabla 63-3:	Inversión en equipo de cómputo y muebles y enseres	140
Tabla 64-3:	Insumos Mensual.....	140
Tabla 65-3:	Servicios Básicos.....	140

Tabla 66-3: Otros Gastos	141
Tabla 67-3: Total Gastos Anualizado	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Principios del cooperativismo.....	12
Figura 2-1: Valores de la COAC Crecer- Wiñari	13
Figura 3-1: Proceso Administrativo	15
Figura 4-1: Enfoque Sistémico RH	17
Figura 5-1: Funciones del Departamento de TH.....	19
Figura 6-1: Tipos de reclutamiento interno	20
Figura 7-1: Técnicas de reclutamiento externo.....	23
Figura 8-1: El salario.....	28
Figura 1-3: Macro localización	78
Figura 2-3: Micro Localización.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Organigrama de la COAC Crecer- Wiñari.....	13
Gráfico 2-1:	Reclutamiento Horizontal.....	21
Gráfico 3-1:	Reclutamiento Vertical.....	22
Gráfico 4-1:	Proceso de Inducción.....	26
Gráfico 1-3:	Ciudad Personal Operativo.....	39
Gráfico 2-3:	Cargos Personal Operativo.....	41
Gráfico 3-3:	Sexo Personal Operativo.....	42
Gráfico 4-3:	Edad Personal Operativo.....	43
Gráfico 5-3:	Responsable de la evaluación de desempeño.....	45
Gráfico 6-3:	Frecuencia de reportes de resultados.....	46
Gráfico 7-3:	Análisis de los procesos y herramientas de gestión de la COAC.....	47
Gráfico 8-3:	Frecuencia de programa de capacitación.....	49
Gráfico 9-3:	Satisfacción laboral.....	50
Gráfico 10-3:	Relación laboral.....	51
Gráfico 11-3:	Ciudad del personal administrativo.....	52
Gráfico 12-3:	Sexo del personal administrativo.....	53
Gráfico 13-3:	Edad del personal administrativo.....	54
Gráfico 14-3:	Cargos y Funciones del administrativo.....	55
Gráfico 15-3:	Existe área de TH.....	56
Gráfico 16-3:	Requerimiento de personal.....	57
Gráfico 17-3:	Realiza proceso selección personal.....	58
Gráfico 18-3:	Realiza inducción al nuevo RR HH.....	59
Gráfico 19-3:	Realiza inducción al nuevo RR HH.....	60
Gráfico 20-3:	Documentos con funciones especificaciones y evaluación de rendimiento.....	61
Gráfico 21-3:	Si evalúa desempeño como.....	62
Gráfico 22-3:	Quien evalúa el desempeño.....	63
Gráfico 23-3:	Posterior a la evolución del desempeño la COAC realiza.....	64
Gráfico 24-3:	Capacitación de la COAC al TH.....	65
Gráfico 25-3:	Frecuencia capacitación TH.....	66
Gráfico 26-3:	Como asigna remuneración.....	67
Gráfico 27-3:	Incentivos de la COAC a su TH.....	68
Gráfico 28-3:	Tipo de contrato que tiene el TH en la COAC.....	69
Gráfico 29-3:	Actividades que la COAC realiza con su TH.....	70

Gráfico 30-3:	Afiliación al IESS y programa de seguridad e higiene.....	71
Gráfico 31-3:	Como se archiva expedientes DEL TH.....	72
Gráfico 32-3:	Ambiente laboral de la COAC.....	73
Gráfico 33-3:	Necesidad del DTH y observación de organismos de control.....	74
Gráfico 36-3:	Organigrama Propuesto	80
Gráfico 37-3:	Proceso de Selección Propuesto.....	121
Gráfico 38-3:	Proceso de Creación de nuevos cargos	126
Gráfico 39-3:	Proceso de Evaluación de desempeño	129
Gráfico 40-3:	Capacitación de personal	131
Gráfico 41-3:	Programa de Incentivos	134

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL ADMINISTRATIVO DE LA COAC

ANEXO B: ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO

ANEXO C: APLICACIÓN DE ENCUESTAS

RESUMEN

La presente investigación denominada creación del departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., tiene como finalidad fortalecer el proceso de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, motivación y capacitación de su personal, que garantice la consecución de los objetivos y mejorar la gestión administrativa. El desarrollo de la investigación se basó en los métodos: inductivo, deductivo, analítico, utilizando encuestas al personal y directivos de la COAC para posteriormente realizar la matriz FODA. La falta del departamento de talento humano, hace que las funciones propias del mismo estén cargadas en diferentes áreas, motivo por el cual en algunos departamentos se ha disminuido la eficiencia ya que se encuentran sobrecargados de trabajo y el personal que se ocupa de estos parámetros pocas veces cuenta con los conocimientos específicos para realizar una labor adecuada ocasionando un servicio no eficiente con los socios. Para la investigación se dotó a la empresa de un instrumento en el que estén plasmados todos los requerimientos necesarios para implementar el departamento de talento humano, esto servirá de guía para centrar todas las actividades, mejorando la efectividad de sus procesos, permitiéndole a la empresa lograr su filosofía corporativa. Rediseñar constantemente los procesos y procedimientos necesarios permitiendo ajustar las tareas a los requerimientos de la institución. Se recomienda implementar el Departamento de Talento Humano para mejorar la gestión de los colaboradores ya que contar con personal capacitado y eficiente es esencial para el buen funcionamiento de la institución.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <TALENTO HUMANO> <FODA> <CAPACITACIÓN DE PERSONAL> <AMBATO (CANTÓN)>

ABSTRACT

The present investigation called creation of the human resources department for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Limitada is aimed to strengthen the process of recruitment, selection, performance evaluation, motivation and training of the employees to ensure the achievement of the objectives and improve the administrative management. The development of the research was based on the methods: inductive, deductive, analytical, applying surveys to the staff and managers to carry out the SWOT matrix. The lack of the human resources department means that its own functions are loaded in different areas, the reason why efficiency in some departments has decreased as they are overloaded with work so that the people that deals with these parameters lack the knowledge to do a proper job causing an inefficient service to clients. For the research, the company was provided with an instrument with all the necessary requirements to implement the human resources department. This will serve as a guide to organize the activities, improving the effectiveness of processes, allowing the company to achieve its corporate philosophy. Also a constant redesign of the necessary processes and procedures according to the requirements of the institution is needed. It is recommended to implement the Human Resources Department due to trained and efficient personnel is essential for the proper performance of the institution.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <HUMAN RESOURCES>
<SWOT> <PERSONAL TRAINING> <AMBATO (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Es muy importante y esencial considerar en la organización a las personas o colaboradores como un elemento básico en la Administración de Recursos Humanos, puesto que con su buen desempeño determinarían el grado de éxito de la organización.

Capítulo I se encuentra los antecedentes investigativos, fundamentación teórica, las definiciones sobre los términos básicos empleados en la investigación, por último, se establece la idea a defender con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Capítulo II muestra el marco metodológico que contiene el enfoque, modalidad, tipo de investigación que será empleada para el desarrollo del presente estudio, así mismo se define la población y la muestra, los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información, procesamiento y análisis de la misma,

Capítulo III contiene el marco propositivo para creación del departamento de talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito crecer Wiñari Ltda, de esta manera se realizó el diagnóstico situacional, para ello se aplicó el análisis FODA para proceder a desarrollar y plantear el manual de funciones, costos y los beneficios de la creación del departamento.

La cooperativa de ahorro y crédito "Crecer Wiñari" Ltda. Fue creada por un grupo de jóvenes indígenas de la parroquia de Pilahuín, del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua de la República del Ecuador. Esta iniciativa de los jóvenes emprendedores y decididos, a través de la intermediación financiera cooperativa y solidaria, fue inicialmente liderada por el Licenciado Edwin Roberto Panchi Pandi, quienes logran constituir a la Cooperativa el 28 de Mayo del 2008 mediante Acuerdo Ministerial 016-CPT-C-2008 signado con el número de orden 7251 del MIES Tungurahua – Ambato. Desde entonces hasta la presente fecha la institución sigue apoyando al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus miles de socios, fortaleciendo el desarrollo y fomento de la productividad y la comunidad en general a la que sirve en las zonas geográficas de influencia. (Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari Ltda, 2008).

La Cooperativa de ahorro y crédito Crecer Wiñari cuenta con activos que ascienden a los 6'500.000,00 dólares ubicándose en el segmento 3 de las entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria. (La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015) “Las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 adicionalmente se segmentarán de acuerdo al vínculo con sus

territorios. Se entenderá como vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde estos fueron captados" (p.1). Esta es la realidad de la cooperativa motivo de la presente investigación, donde la concentración de socios, clientes, captaciones y colocaciones, se ubican en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

Ante esta realidad de proyección, aumento progresivo del monto de activos que con el tiempo le puedan catapultar a siguiente segmento, la cooperativa aún no logra consolidar su propia estructura de gestión interna, pese a que su organigrama dice lo contrario. Evidenciando aquello, no ha logrado organizar su Departamento de Talento Humano, instancia vital para lograr la eficiencia y productividad a través de la selección, evaluación, capacitación y monitoreo permanente de un recurso productivo vital. Estas funciones están repartidas por distancias instancia de alguna forma coordinadas por un Asistente del Talento Humano quién realiza las actividades del talento humano, tema que inquieta a la gerencia y a los directivos de la organización, puesto que este problema ha ocasionado conflictos internos entre colaboradores, debido a que personas seleccionadas no son adecuados para el puesto, por lo tanto, no ayuda en el cumplimiento de las actividades cotidianas y esto conlleva que no cumpla con los objetivos corporativos.

En la actualidad el talento humano es la base fundamental para el desarrollo de una actividad dentro de una institución pública o privada siendo un medio relevante que buscan mejorar el rendimiento, levantando la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización y al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos institucionales y mejoramiento de cualquier organización para mejorar la competitividad, además la Cooperativa de Ahorro y Crecer Wiñari Ltda., pretende incorporar colaboradores idóneos para el desarrollo administrativo de la organización.

El problema existente es al no contar con una evaluación de desempeño a los colaboradores por falta del departamento de talento humano en la cooperativa, no ha existido incentivos por cumplimiento de las metas de cada actividad realizada en los puestos de trabajo de cada colaborador y esto ocasiona desmotivación a los colaboradores ocasionando un servicio no eficiente con los socios.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la estructura organizacional que se debe adoptar para la creación del departamento de talento humano en la Cooperativa de ahorro y crédito “¿Crecer Wiñari” Ltda, para fortalecer su proceso de selección, reclutamiento, evaluación de desempeño, motivación y capacitación de su personal?

- **CONTENIDO:**

- **Campo:** Economía Solidaria
- **Área:** Gestión del talento humano
- **Aspecto:** Creación del departamento del talento humano

- **ESPACIAL:**

- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato

- **TEMPORAL:**

- **Año:** 2019

La importancia de desarrollar este proyecto radica en presentar la cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari, herramientas para la conformación del departamento de talento humano que le permita potencializar el recurso humano, sacar la máxima productividad para la organización y beneficios mutuos tanto para los empleados como para el empleador.

Dados los avances y actualización constantes en las estructuras organizacionales, las empresas cooperativas de hoy en día deben encontrarse a la vanguardia en relación al tema por su característica socialmente responsable; la satisfacción del socio o del cliente, la ventaja competitiva, la cultura organizacional y el mejoramiento en los procesos son objetivos cooperativos a los que contribuye de manera importante el hecho de contar con un departamento de talento humano que se preocupe por el activo máspreciado de cualquier empresa: su talento humano.

A medida que crecen las organizaciones de la economía solidaria como las cooperativas de ahorro y crédito, las exigencias en función de sus proyecciones de crecimiento son cada vez más grandes; por esta razón, se busca siempre tener un control y manejo de los recursos físicos y humanos. La gerencia debe encontrar la forma de reclutar a los mejores candidatos para cada uno de los puestos de trabajo, de nada sirve tener moderna tecnología informática, equipo de última generación, buenas instalaciones, si no hay un grupo de trabajo idóneo y motivado, que se inserte en la lógica de la cooperación, de la solidaridad y de la ayuda mutua, que son entre otros los valores con los que diariamente la COAC hace su gestión.

Para conseguir lo anterior y sobre todo pensando en la proyección que la COAC debe alcanzar en lo relacionado a crecer sus activos para pasar al siguiente segmento, es fundamental crear el departamento de talento humano la cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari, para sistematizar en él, sus procesos de selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación del personal, para que los retos y desafíos sean desarrollados con eficiencia.

Por otro lado, la realización de este trabajo permitirá afianzar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera y brindará a la investigadora la oportunidad de contribuir con sus conocimientos al progreso de la COAC que le dio la oportunidad de proponer este interesante proceso.

Objetivo General

Proponer la creación del departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Crecer Wiñari Ltda., mediante el enfoque técnico y diseño de los procesos que se requieran para lograr la proyección del fortalecimiento organizacional de la COAC.

Objetivos Específicos

- Efectuar el diagnóstico de la gestión del Talento Humano de la COAC Crecer Wiñari Ltda, mediante la aplicación de herramientas técnicas al respecto, para la estructuración organizacional que más se adecue a su proyección de crecimiento.
- Diseñar un proceso de planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, para mejorar la eficiencia y productividad del talento humano de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Crecer Wiñari.
- Determinar la misión, objetivos y personas que se requieren junto con sus funciones para la creación del departamento de talento humano de la COAC Crecer Wiñari Ltda.

La importancia de desarrollar este proyecto radica en presentar la cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari, herramientas para la conformación del departamento de talento humano que le permita potencializar el recurso humano, sacar la máxima productividad para la organización y beneficios mutuos tanto para los empleados como para el empleador.

Dados los avances y actualización constantes en las estructuras organizacionales, las empresas cooperativas de hoy en día deben encontrarse a la vanguardia en relación al tema por su característica socialmente responsable; la satisfacción del socio o del cliente, la ventaja competitiva, la cultura organizacional y el mejoramiento en los procesos son objetivos

cooperativos a los que contribuye de manera importante el hecho de contar con un departamento de talento humano que se preocupe por el activo máspreciado de cualquier empresa: su talento humano.

A medida que crecen las organizaciones de la economía solidaria como las cooperativas de ahorro y crédito, las exigencias en función de sus proyecciones de crecimiento son cada vez más grandes; por esta razón, se busca siempre tener un control y manejo de los recursos físicos y humanos. La gerencia debe encontrar la forma de reclutar a los mejores candidatos para cada uno de los puestos de trabajo, de nada sirve tener moderna tecnología informática, equipo de última generación, buenas instalaciones, si no hay un grupo de trabajo idóneo y motivado, que se inserte en la lógica de la cooperación, de la solidaridad y de la ayuda mutua, que son entre otros los valores con los que diariamente la COAC hace su gestión.

Para conseguir lo anterior y sobre todo pensando en la proyección que la COAC debe alcanzar en lo relacionado a crecer sus activos para pasar al siguiente segmento, es fundamental crear el departamento de talento humano la cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari, para sistematizar en él, sus procesos de selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación del personal, para que los retos y desafíos sean desarrollados con eficiencia.

Por otro lado, la realización de este trabajo permitirá afianzar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera y brindará a la investigadora la oportunidad de contribuir con sus conocimientos al progreso de la COAC que le dio la oportunidad de proponer este interesante proceso.

El presente trabajo de titulación se realizará desde la perspectiva teórica, apoyado en material bibliográfico relacionados al tema de investigación y se puedan realizar las consultas tanto teóricas como conceptuales de aspectos relacionados directamente con la propuesta para la investigación.

El presente trabajo de investigación se sustenta en metodología descriptiva, apoyado en las técnicas que nos permitan recabar de mayor información para la creación del departamento de talento humano en la Cooperativa de ahorro y crédito “Crecer Wiñari” Ltda.

La presente investigación se justifica en el desarrollo de las perspectivas teóricas y académicas, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos para la creación del departamento de talento humano en la Cooperativa de ahorro y crédito “Crecer Wiñari” Ltda.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes investigativos

Para iniciar con nuestra temática de estudio es necesario tomar en cuenta las diferentes investigaciones que ya se han venido realizando sobre temas relacionados al de la presente investigación, con el fin de apoyarme en las mismas y construir una propuesta debidamente sustentada tanto en conceptos y definiciones científicas de fuentes fidedignas, como en modelos que se ajusten a las necesidades de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer Wiñari LTDA.

Partiendo de las investigaciones a nivel internacional he tomado en cuenta el estudio de Bahamón, Cortes, Piñeros, & Rojas (2014) realizado en Colombia sobre la Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá donde señala la importancia que posee el talento humano en una organización y cuáles son sus Roles, citado aquí a Ulrich (2006) que menciona a cuatro a cumplir por esta área para generar valor en la empresa como son: Socio estratégico, Experto administrativo, Defensor de empleados y Agente de cambio además señala que también debe complementarse con un cuadro de mando integral estructurado permitiendo que se conozcan de la organización de arriba hacia abajo y viceversa para conocer el cumplimiento de la estrategia y así tomar decisiones de manera óptima.

Montoya Agudelo & Boyero Saavedra (2016) en su artículo titulado El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional, efectuado en Argentina explica la importancia que tienen los Recursos Humanos pues los colaboradores de una organización son el factor clave en la capacidad de adaptación en ella y en la consolidación de una ventaja competitiva, por ello la existencia de un departamento que se encargue de su administración permitirá desarrollar un capital humano idóneo y comprometido constituyéndose “como un elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional” (p.2).

Alva (2015) En su estudio realizado en Guatemala sobre el tema Gestión de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Esperanza Chiantleca, R.L. en el que aborda temas como

gestión de recursos humanos, remuneraciones, Seguridad y salud, este estudio fue desarrollado utilizando el método cuantitativo aplicando dos cuestionarios tipo encuesta que he estuvieron dirigidos hacia el área administrativa y de apoyo que reflejo las deficiencias en la empresa de estudio como la falta del departamento de recursos humanos ocasionando que las funciones propias de esta área las tenga que realizar el subgerente, la escasa o nula aplicación de programas dirigidos a la protección de recursos, entre las actividades de recursos humanos las que más se efectúan son el reclutamiento, capacitación y selección del personal, reflejando que aunque existan capacitaciones semestrales no se realiza el seguimiento pertinente ni su respectiva retroalimentación.

Poc (2013) En su estudio realizado en Guatemala llamado Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa MACSAM, S.A., de Cobán, A.V. toma como sujeto de estudio a todas las personas que laboran en la organización mediante los cuestionarios de Diagnóstico Empresarial y Gerencial donde concluyó que es ineludible la implementación del Departamento de Talento Humano que responda a las necesidades presentes en la empresa, delegando funciones y responsabilidades a funcionarios según sus capacidades y asignación de cargos.

Chocontá & Rodríguez (2017) en su investigación Propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda., realizada en Colombia donde mediante el uso de la técnica de la encuesta recabo información que le sirvió como base para la propuesta que dejo como conclusiones que la implementación es esta área permitiendo una mejor estructura a la hora de reclutar el personal, seleccionarlo, contratarlo, capacitarlo, evaluar su desempeño y satisfacción dentro de la empresa, permitiendo la normalización de los formatos del sistema de gestión de calidad y la matriz de control de documentación.

Existen investigaciones a nivel país como la de Aucay (2017) quien realiza un Estudio y Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano en el sector Cooperativo de la ciudad de Cuenca. Caso de aplicación: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo LTDA. Período 2015- 2016, en la cual mediante el uso del método inductivo deductivo, la investigadora aplico técnicas de entrevista y encuentra a través de cuestionarios con los que se identificó la situación de la administración de recursos humanos de la Cooperativa que toma como base para la propuesta en la que construye un organigrama funcional del establecimiento, procesos de selección de persona, el manual de funciones, sistemas de control, entre otros que facilitaran la Gestión de Talento Humano, esta investigación determina el Gerente General suple las funciones que se deberían desarrollar en esta área ya que la institución carece de la misma sobrecargando de trabajo al administrativo impidiendo su adecuada gestión y el logro de los objetivo organizacionales,

además de encontrarse problemas latentes en cuanto a procesos de selección y reclutamiento de personal integrando al equipo a colaboradores que no están debidamente calificados.

Villagómez (2014) en su estudio sobre el tema Propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre, en la ciudad de Riobamba, periodo 2013 – 2018 utilizando la investigación descriptiva y el método cuantitativo en donde recurrió al uso de un cuestionario estructurado dirigido al personal de la organización para realizar el análisis situacional tomándolo como punto de partida para desarrollar la propuesta diseñando la estructura organizacional del nuevo departamento, manuales y perfiles de competencia de todo el personal y políticas internas en Talento Humano, el investigador en sus conclusiones recalca la importancia de la administración del Talento Humano y su papel en la orientación del empleado para el logro de los objetivos tanto a nivel empresarial como personal, también se identifica al gerente como encargado de estas funciones que son llevadas a cabo sin el conocimiento técnico o profesional que requiere.

Caín (2015) en su proyecto de investigación llamado Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo LTDA. Matriz Riobamba en el año 2015 hace uso de la investigación descriptiva, bibliográfica y de campo con un estudio cuasi experimental y transversal, a través del método inductivo, deductivo, estadístico, recolectando datos por medio de técnicas como la observación y la aplicación de encuestas dirigidas a los colaboradores de la Cooperativa para el desarrollo de la propuesta en la que se detalla su importancia, beneficios, organigrama del departamento, manual de funciones y proceso de selección, entre los resultados se destaca la viabilidad de la propuesta ya que contribuiría a resolver los inconvenientes presentes además de contratar a personal especializado permitiendo optimizar los recursos de la institución la inversión de la misma tuvo un monto total de 17.175,33\$ entre equipos de oficina y salarios.

Barco & Calderón (2015) en su trabajo de titulación Propuesta para la creación e implementación de un departamento de Talento Humano en la empresa "Metales y Afines S.A." de la ciudad de Guayaquil haciendo uso del método cualitativo obtuvo datos estadísticos que le llevaron a la conclusión de la necesidad existente de contar con un departamento de recursos humanos que permita agilizar los procesos del personal, e instrumentos para su gestión, contando con personal capacitado, preparado y dispuesto a trabajar que permita optimizar esfuerzos y cumplir los objetivos empresariales.

Paredes & Rodríguez (2015) en su investigación llamada Estudio de factibilidad para la implementación de un departamento de Talento Humano en la compañía FIDUNEGOCIOS S.A.

administradora de fondos y fideicomisos mediante el método de investigación inductivo deductivo, aplicaron la técnica de encuesta a través de un cuestionario semiestructurado a sus colaboradores tras el procesamiento de datos y la generación tuvo como conclusiones que la creación de esta área evitara que los problemas de comunicación proliferen aportando el adecuado y equitativos manejo de las tareas encomendadas a cada ejecutivo acorde a sus competencia.

Daul (2015) En su estudio llamado Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa transportes TIA S.A. a través de la investigación descriptiva y de campo por medio de la encuesta como técnicas de recolección de datos aplicada una población de 13 personas que fue el total de colaboradores que laboraban en la institución, tuvo como conclusiones de su trabajo que la implementación del Departamento de Recursos Humanos ayudara a fomentar el sentimiento de pertenencia institucional, crear personal motivación y evitar conflictos laborales.

Guevara Manzano (2014) en su estudio explica que: en la era del conocimiento y la información en la que se están desarrollando actualmente las empresas hace que sea indispensable la existencia de recursos humanos materiales y tecnológicos que permitan una adecuada gestión para el talento humano, conocimiento claro y detallado de sus funciones optimizando tiempo y recursos, logrando generar motivación en el personal y por consiguiente realicen sus actividades de la manera más eficiente y eficaz.

1.1.1 *Antecedentes Legales*

La (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) contempla al Sector Cooperativo en su Art. 21. Donde lo define como sociedades de personas agrupadas de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades comunes tanto económicas, sociales y culturales, por medio de la constitución de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social que se sujetara a los principios establecidos de la presente ley.

El Objeto Social según el Art. 22 de la (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) será concreto y este constará en su estatuto social mismo que deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, siempre y cuando estas sean directamente relacionadas con el objeto social de la organización.

Su estructura interna según el Art. 32 de la (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) constará de una Asamblea General de socios o de Representantes, Consejo de Administración,

Consejo de Vigilancia y Gerencia, con atribuciones y deberes que menciona la ley y otros que estarán definidos en los reglamento y estatuto internos de la organización.

El Art. 78 de la (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) habla sobre el Sector Financiero Popular y Solidario que para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Cooperación

Según Pintag (2017) menciona que Cooperación es el trabajo conjunto de dos o más personas para conseguir una finalidad común. La cooperación es innata en el hombre y se ha practicado siempre. A ella se debe la organización de clanes, tribus y poblados. Históricamente se han destacado algunos tipos de cooperación como el gremialismo entre los artesanos, el mutualismo para obtener préstamos y el sindicalismo para defender los derechos de los trabajadores (p.12).

1.2.2 Cooperativa

Según la (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) en su artículo 21 explica que:

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social (p.10).

1.2.2.1 Definición de Proyecto

1.2.2.2 Objeto Social

Según la (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) en su artículo 22 explica que el principal objeto social que las cooperativas posean “será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social” (p.10).

Art. 32 LOEPS

1.2.2.3 Estructura Interna.

Según la (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) en su artículo 32 explica que:

Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses (p.13).

Consejo de Administración

Según la (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) en su artículo 38 explica que es el “Órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en la Ley” (p.13).

Consejo de Vigilancia

Según la (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) en su artículo 40 especifica que constituye como “órgano de control interno de actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; posee de tres a cinco vocales principales y suplentes respectivos, elegidos por Asamblea General, de acuerdo a la Ley” (p.14).

1.2.2.4 Sector Financiero Popular y Solidario

Según la (Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS], 2018) en su artículo 78 indica que “integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro” (p.24).

1.2.2.5 Principios del cooperativismo



Figura 1-0: Principios del cooperativismo

Elaborado por: Palomo, G. 2019

1.2.3 Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crecer- Wiñari" Ltda.

Creada en Mayo del 2008 en el cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua por un grupo de jóvenes indígenas emprendedores y decididos, está dedicada a la prestación de servicios financieros cooperativos, apoyando a personas de escasos recursos, generando el desarrollo y fomento de la productividad de su socios clientes, y la comunidad a la que sirve en las zonas geográficas de influencia (Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari [COACCW], 2015).

1.2.3.1 Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito indígena que se basa en los valores y principios universales del Cooperativismo, que participa en la Economía Popular y Solidaria con productos y servicios financieros que permiten combatir la pobreza del sector rural y urbano marginal; con personal altamente capacitado y comprometido (Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari [COACCW], 2015).

1.2.3.2 Visión

Posicionarnos en el año 2015, en el mercado de la Economía Popular y Solidaria a nivel local y regional mejorando la calidad de vida de nuestros socios y clientes, generando confianza y rentabilidad (Coperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari [COACCW], 2015).

1.2.3.3 Valores

Según (Coperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari [COACCW], 2015) los valores que posee esta entidad son:

Honestidad	Compromiso	Respeto	Lealtad
Humildad	Liderazgo	Calidad de servicio	Trabajo en equipo
Innovación	Comunicación	Efectiva	Responsabilidad
Reciprocidad	Democracia	Equidad	Solidaridad

Figura 2-0: Valores de la COAC Crecer- Wiñari

Elaborado por: Palomo, G. 2019

1.2.3.4 Organigrama Estructural

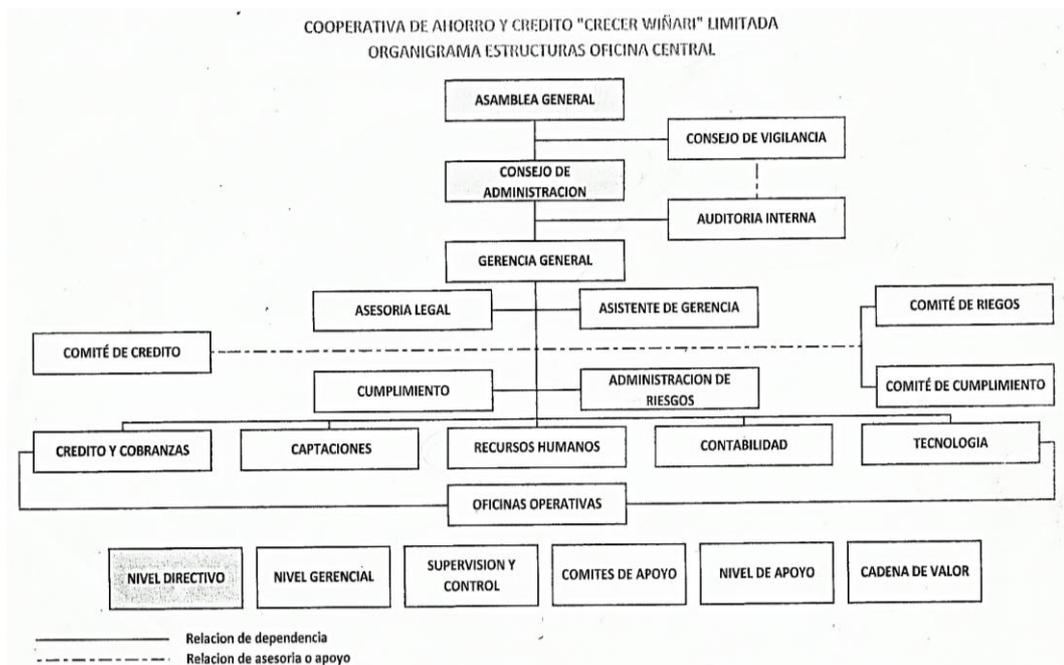


Gráfico 1-1: Organigrama de la COAC Crecer- Wiñari

Elaborado por: COAC Crecer Wiñari

1.2.4 Administración

Según Chiavenato citado por Reyes (2015) la administración es “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. Es decir, la administración es el conjunto de actividades coordinadas orientadas hacia la consecución de metas empresariales, en este proceso el gerente o administrador se encarga de supervisar y controlar que todas las áreas de una empresa u organización trabajen de manera eficiente y eficaz optimizando los recursos existentes.

1.2.4.1 Proceso administrativo

Según Moratto citado en (Flores, 2015) define al proceso administrativo como “Una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organización, ejecución, control e interrelación entre las funciones”.

Esta metodología permite manejar de forma eficiente y eficaz a una empresa u organización, a través de un proceso integrado que consiste en varias etapas sucesivas por medio de las cuales se lleva a cabo la administración que desarrollados de manera correcta y equilibrada llevan a alcanzar el éxito total, en este proceso intervienen todos los recursos de la empresa tanto financieros, materiales, humanos y técnicos.

Funciones del proceso Administrativo

Como se menciona anteriormente el Proceso Administrativo cuenta con un conjunto de etapas o funciones que a lo largo de la historia se han venido modificando, Fayol citado por Osorio (2014) menciona a la Planeación, Organización, Coordinación, Mando y Control como funciones primarias, tras el aporte de varios autores actualmente como funciones del proceso administrativo están las siguientes: Planeación, Organización, Dirección y Control.

El proceso administrativo estaría representado en forma gráfica de la siguiente manera.



Figura 3-0:Proceso Administrativo
 Elaborado por: Palomo, G. 2019

Planificación: Es un proceso en donde se determinan los futuros escenarios, alternativas, recursos y medios, creando condiciones óptimas que permiten alcanzar resultados óptimos.

Organización: Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Dirección: Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

Control: Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente. (Münch, 2007)

1.2.5 Recursos humanos

Según Chiavenato (2011) afirma que:

Son las personas que permanecen que ingresan, permanecen y participan en la organización sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea) constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por si inertes y estáticos .Además

conforman un tipo de recursos dotados de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo (p.81).

1.2.6 Capital humano

Según Chiavenato I. (2011) explica que En el transcurso del tiempo se han considerado a las personas como recursos humanos de las organizaciones concepción mal empleada pues en general un recurso es algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales. Es por ello que hoy en día se toma a las personas en su conjunto como el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización e influya en las acciones y destinos de la organización, además de hacerla más ágil y competitiva, para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables:

- **Autoridad:** según Chiavenato I. (2011) indica que conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como otorgamiento de poder o facultamiento (empowerment).
- **Información:** según Chiavenato I. (2011) indica que fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
- **Recompensas:** según Chiavenato I. (2011) indica que proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
- **Competencias:** según Chiavenato I. (2011) indica que ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

1.2.7 Teorías de Recursos Humanos

1.2.7.1 Enfoque Sistémico de Recursos Humanos



Figura 4-0:Enfoque Sistémico RH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Este enfoque analiza directamente al Talento Humano desde una parte del comportamiento social, organizacional y personal, siendo estos elementos los requeridos para el normal desenvolvimiento del área de talento humano.

Según (Paredes & Rodríguez, 2015)

Nivel de Comportamiento Social: aquí interactúan la tolerancia y problemas de comunicación que se generan en las diferentes áreas creándose un clima tenso, criterios evasivos, desánimo de las responsabilidades laborales y grupos de trabajo individualistas.

Nivel de Comportamiento Organizacional: interviene el diálogo y la comunicación interdepartamental permitiendo establecer parámetros de acción directa para el correcto desenvolvimiento del equipo de trabajo

Nivel del comportamiento individual: centrada en la persona en su parte física y psicológica, su criterio respecto a la organización empresarial. De manera personal se analiza el estado de salud, el desarrollo de jerarquías y la obligación del trabajo ante prioridades personales (p.35).

1.2.8 Gestión del Talento Humano

Constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y

competitiva en la que se orienta y afirma una verdadera interacción entre lo social y lo económico (Chiavenato I. , 2008).

1.2.9 Departamento de Talento humano

Es un componente crucial y un socio de éxito en la cooperativa, que por la propia formación profesional de los gerentes en el sector de la economía solidaria, no les dan la importancia y rol que requiere para lograr los grandes objetivos estratégicos institucionales, ya que trasciende el hecho de solo contratar y despedir empleados, en virtud de que puede ser el recurso más importante por medio del cual se pueda lograr la diferenciación, competitividad y el óptimo aprovechamiento de los recursos, es decir es el eje central de toda organización, por ello el mantener a sus empleados motivados y poseer un el clima laboral adecuado es la mejor estrategia para lograr el desarrollo organizacional. (Chiavenato I. , 2008).

1.2.9.1 Importancia del Departamento de Talento humano

Este departamento es uno de los grandes pilares de una organización pues que sustentan sus funciones y objetivos, por ello es necesario conocer qué aspectos de los seres humanos son capaces de influenciar dentro de una organización.

Esta unidad permite a través de las actividades como las de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y movimientos de personal, evaluar y tomar de decisiones para alcanzar de manera técnica y ordenada, los objetivos estratégicos de la organización de la economía solidaria (la cooperativa), tomando en cuenta las respectivas características, comportamientos, motivaciones y relaciones personales, etc.

Reconocido también por ser una pieza fundamental en el engranaje de la organización una pieza fundamental en el engranaje, encargado de mantener un clima laboral adecuado con relaciones armoniosas entre los colaboradores convirtiéndose en el eje de la actividad para la línea de personal y de igual modo para el sector de administración laboral (Caleri, 2015).

1.2.9.2 Organización de un Departamento de Talento Humano

Según Barco & Calderón (2015) “Este departamento está compuesto por las áreas de Reclutamiento de Personal, Auditoria de talento humano, Auditoria de talento humano, Entrenamiento y desarrollo del personal, Relaciones Laborales y Unidad legal” (p.24).

1.2.9.3 Funciones del Departamento de Talento Humano

En este caso el Talento Humano es la unidad operativa que funciona como un área del *staff*; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etc. Con profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos (Chiavenato, Idalberto, 2014).

Entre las principales funciones del Departamento de talento humano están:

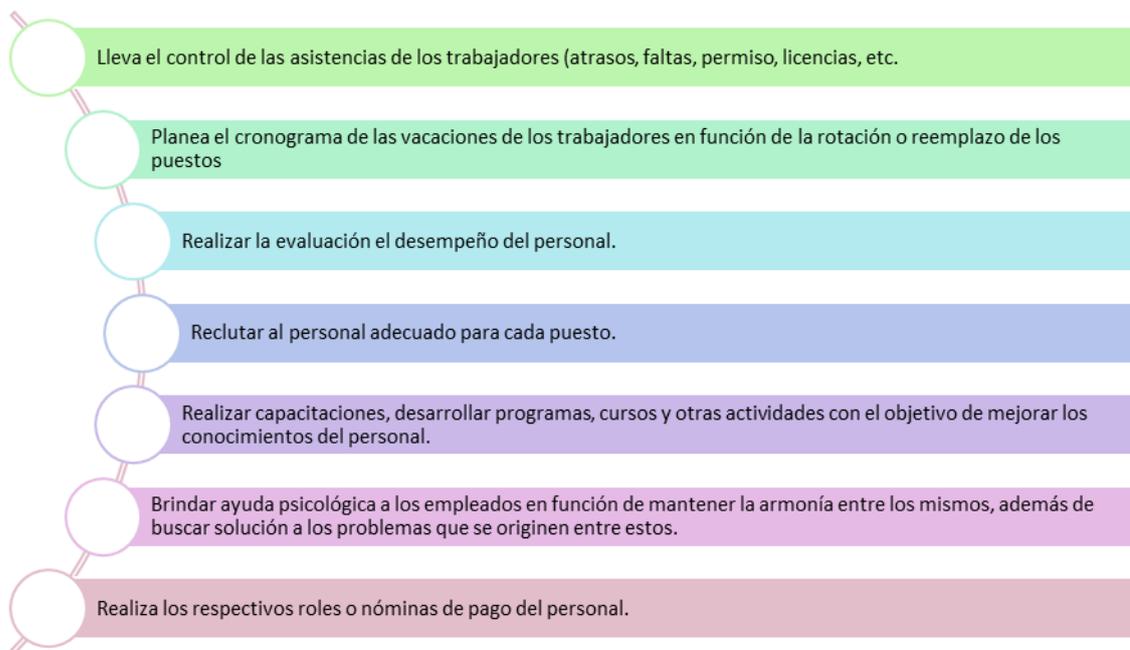


Figura 5-0: Funciones del Departamento de TH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Admisión del personal

Reclutamiento

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca adecuadamente el proceso de selección. (Chiavenato I. , 2011)

Medios de reclutamiento

Según Teja (2017) son “Medios que las empresas emplea para atraer candidatos adecuados a sus necesidades, el mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles, reales o potenciales, existen dos medios de reclutamiento: interno y externo” (p.4).

Reclutamiento interno

(Saiz, 2016) “El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, buscando en el interior de ella candidatos potencialmente cualificados para ocupar la vacante mediante traslado o promoción, el reclutamiento interno implica” (p12):

Tipos de reclutamiento interno



Figura 6-0: Tipos de reclutamiento interno

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Procesos de reclutamiento interno

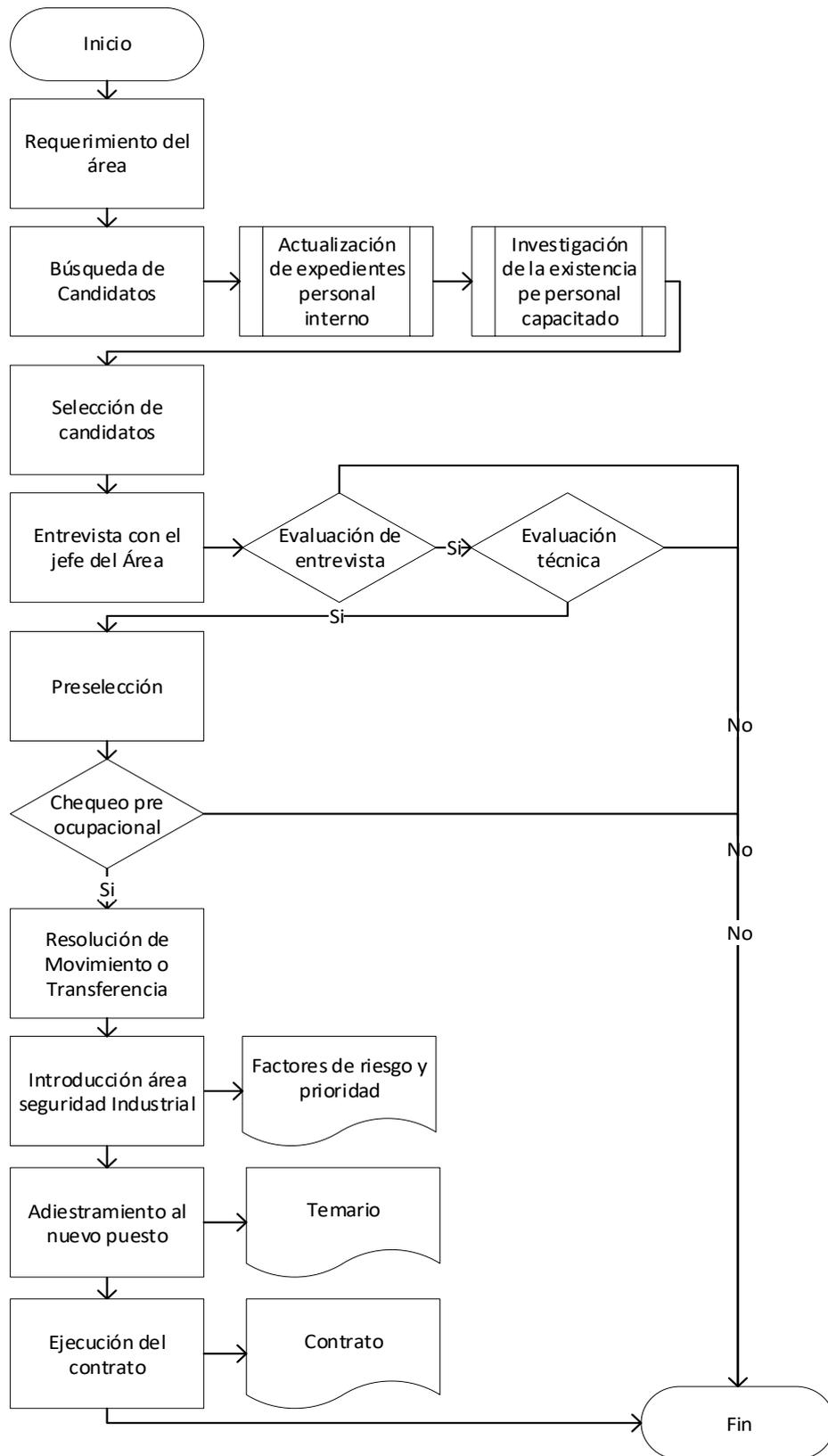


Gráfico 2-1: Reclutamiento Horizontal
Elaborado por: Palomo, G. 2019

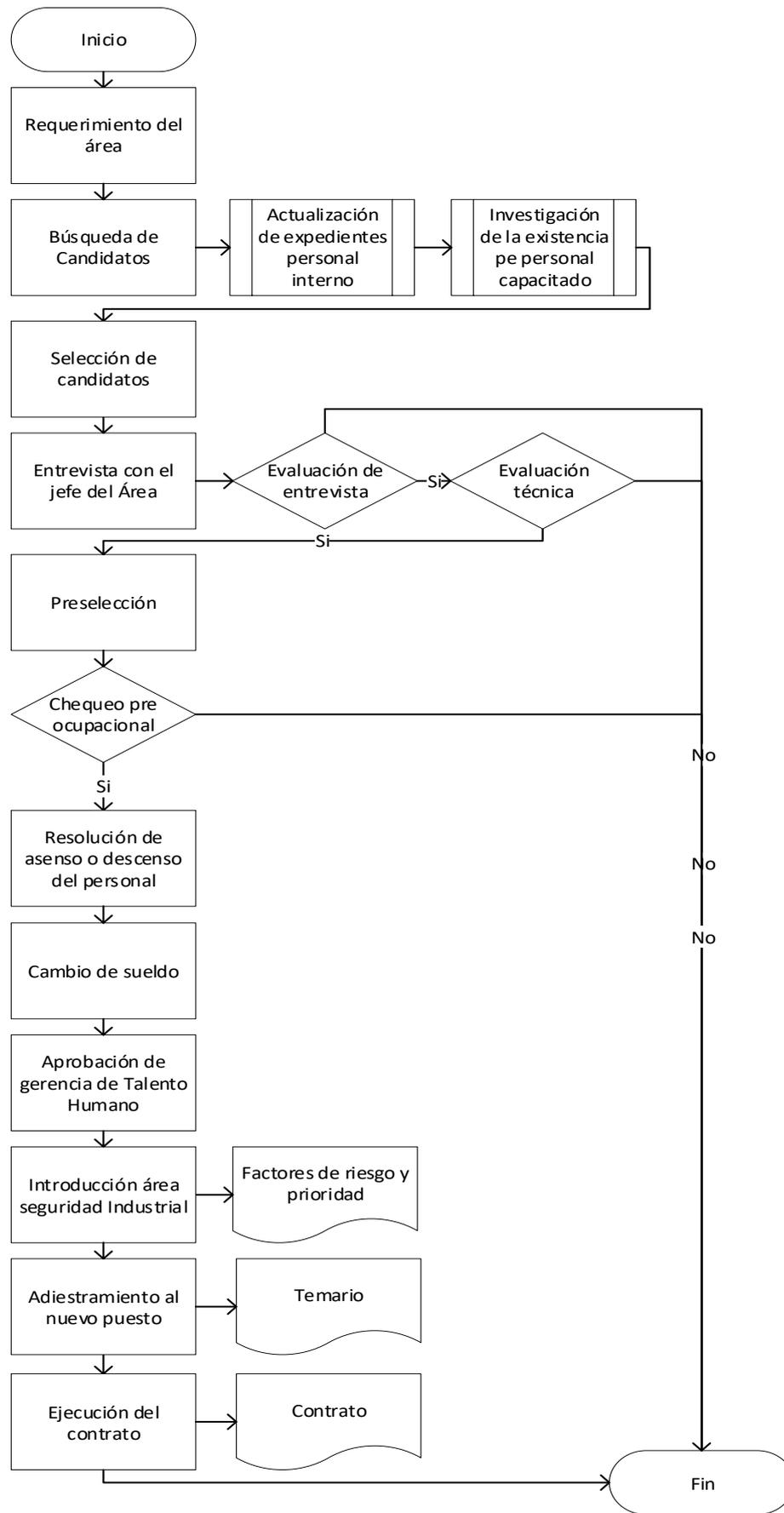


Gráfico 3-1: Reclutamiento Vertical
 Elaborado por: Palomo, G. 2019

Reclutamiento Externo

Según Saiz (2016) indica que este tipo de reclutamiento

Funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes: (p.13).



Técnicas de Reclutamiento

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet

Figura 7-0: Técnicas de reclutamiento externo

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Reclutamiento Mixto

Según Saiz (2016) indica que En la práctica, las organizaciones no recurren únicamente al reclutamiento interno o externo. Ambos se complementan, el interno requiere cubrir la posición actual del colaborador que es desplazado a la posición vacante, esto produce una vacante, que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque en otra organización que le parezca mejor (p.14).

Selección del personal

Consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado, acción de buscar entre los candidatos al idóneo para la vacante disponible con el fin de mantener o aumentar la efectividad y el desempeño del personal y la organización. (Cheavenato, 2011)

Técnicas de selección

Test Psicológicos

Entre los varios métodos para conseguir información sobre la inteligencia y aptitudes con métodos que consiste en evaluar competencias agrupadas en las áreas: intrapersonal, interpersonal, desarrollo de tareas, entorno, gerencial y tiene también una escala de Sinceridad. (Universidad Camilo José Cela, 2018), representan las características generales de la persona y sus puntos débiles o fuertes principales.

Pruebas Profesionales

(Universidad Tecnológica de Pereira [UTP], 2008) Para las pruebas profesionales que se aplicaran a los candidatos están las entrevistas estructuradas allí se podrá obtener el nivel de ingenio y creatividad que tendrá el candidato a más de su seguridad rapidez y certeza en su respuesta empleando una serie de preguntas como:

- Relate su experiencia de trabajo explique lo que hacía, lo que le gustaba y lo que no, he indique su sueldo.
- Cuál fue su mayor logro en el trabajo y como lo logro.
- De todos los trabajos mencionados indique cual es el que más le agrado y el de menor agrado, exprese él porque
- De sus jefes inmediatos y de usted cuales son las cualidades que puede recalcar.
- ¿Es más fácil trabajar par a usted solo o en grupo?
- Explíqueme dos de su capacidad para supervisar al personal que está a su cargo
- Podría explicarme cuales han sido algunos de los problemas que se le han presentado en sus anteriores trabajos en su área.
- ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

Pruebas de Idiomas

Este parámetro se hará en concordancia al grado de conocimiento del idioma que requiera el cargo mediante una conversación fluida durante la entrevista o de manera escrita en un test aparte.

Pruebas Situacionales O Assessment Center

(Hernández, 2012) Consiste en creando un caso concreto propio del área para la Vacante en concurso sobre los que tendrán que tomar decisiones para ello se les asigna un tiempo límite desde el momento de entrega de la documentación hasta la exposición del caso resuelto.

Contratación

Una vez aprobadas las etapas del proceso de selección que aplique la empresa u organización el candidato puede ser contratado.

Tipos de Contratos:

- Contrato a término Indefinido
- Contrato a término fijo
- Contrato de obra o labor
- Servicios Profesionales
- Contrato Temporal u ocasional
- Pasantías-Mi primer Empleo (Caín, 2015)

Inducción de personal

Consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa (Werther & Keith, 2000), y también orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino (Chiavenato I. , 2002, p.142).

Según Chiavenato I. (2002).indica que:

Adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de

los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos (p.386).

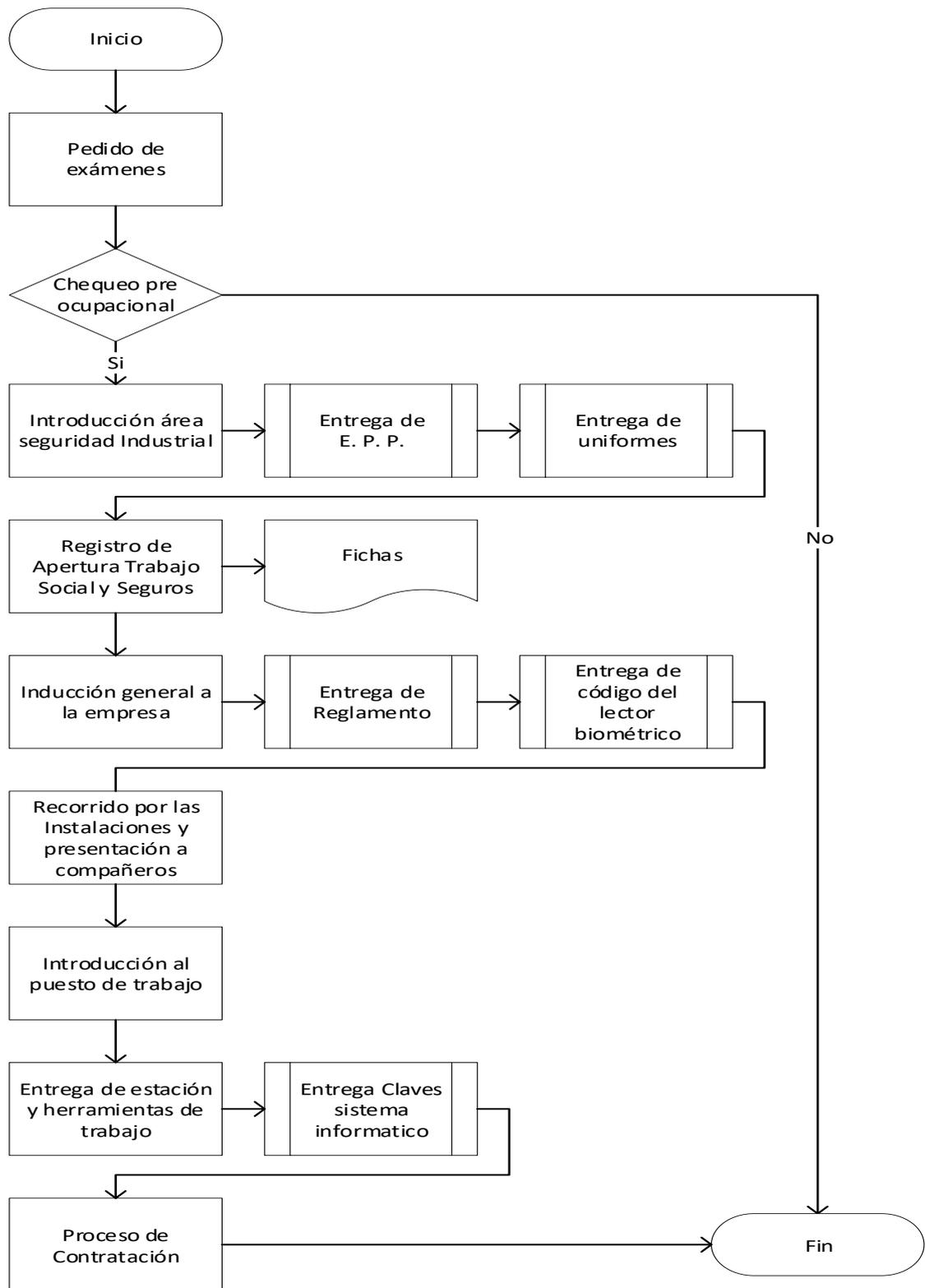


Gráfico 4-1: Proceso de Inducción
Elaborado por: Palomo, G. 2019

Aplicación del personal

Diseño del puesto

Puesto: Conjunto de funciones o actividades que desempeña una persona, posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (Hernández, 2012).

Diseño del puesto: es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones, significa establecer cuatro condiciones fundamentales como el conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante, métodos y procedimientos de trabajo para las mismas, a quién reporta y a quién supervisa o dirige relación con sus subordinados (Universidad Camilo José Cela, 2018).

Compensación del personal

Remuneración y administración de sueldos y salarios

La remuneración; se refiere al dinero que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales, básicamente se trata de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico, estos últimos como: orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción derivado del sistema de remuneración.

Por tanto, denominamos remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal, y es quizá la razón principal de que las personas busquen empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione satisfacción de necesidades fisiológicas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización (Chiavenato I. , 2011).

Por su gran complejidad, el salario se considera de muy diversas maneras:

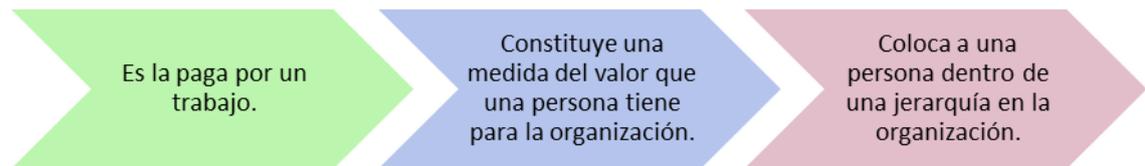


Figura 8-0: El salario
Elaborado por: Palomo, G. 2019

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre empleado y empleador.

Planes de incentivo

En una era de competitividad, la remuneración fue insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores (Villagómez, 2014).

Los principios Planes de incentivo son los siguientes

- **Plan de bonificaciones anual:** se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Por lo general se mide con indicadores como rentabilidad, productividad, aumento de participación en el mercado, etc. El bono no suele formar parte del salario (Chocontá & Rodríguez, 2017).
- **Reparto de acciones de la organización a los colaboradores:** la distribución gratuita de acciones entre determinados colaboradores es una forma de retribución orientada a la remuneración flexible. El bono pagado en dinero se sustituye por papel de la empresa (Chocontá & Rodríguez, 2017).
- **Opción de compra de acciones de la organización:** es la oferta de acciones vendidas a precio subsidiado o transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios. El objetivo es convertir al colaborador (el socio principal) en accionista independiente, pero con ayuda de la organización (Chocontá & Rodríguez, 2017).
- **Participación de los resultados:** se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos para determinado periodo. La participación de

los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa o el departamento que él ayudó a alcanzar con su trabajo personal o en equipo (Chocontá & Rodríguez, 2017).

- **Remuneración por competencia:** es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización (Chocontá & Rodríguez, 2017).
- **Reparto de utilidades a los colaboradores:** la participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores (Chocontá & Rodríguez, 2017).

En la práctica, lo que se busca es la flexibilidad en la organización del trabajo, pero con ciertas derivaciones, como aumento de productividad, de calidad, de asistencia al trabajo, de niveles de seguridad, de satisfacción de los trabajadores y de disminución de rotación de personal. En el fondo, se busca proporcionar condiciones tales que las personas agreguen valor a la organización.

Capacitación del Personal

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo” (Koontz,H, 2013).

Evaluación del desempeño

El interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficios. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades

y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan (Gallardo,J., 2016).

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato I. , 2011)

Calidad de vida en el trabajo

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa: se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa obligatoriamente por la calidad de vida en el trabajo (Pintag, 2017).

Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, lo cual opera en función del bienestar de los trabajadores.

La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. (Chiavenato I. , 2011)

Higiene laboral

Desde el punto de vista del área de RH, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud laboral. Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de males o enfermedades.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de 2 variables: el ser humano y su ambiente laboral (Saiz, 2016).

Seguridad laboral

La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados. La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. Cada vez son más las organizaciones que crean sus propios servicios de seguridad. Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objeto de establecer normas y procedimientos, con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes y controlar los resultados. El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas, y que éstas sólo se aplican bien por medio de un trabajo de equipo (Poc, 2013).

Relaciones con los empleados

Se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y renunciaciones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de RH actúa en la retaguardia como asesoría interna, y delega a los

gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de Recursos Humanos (Barco & Calderón, 2015).

Políticas de despido

Según Daul (2015). Los despidos por iniciativa de la organización se deben realizar con sumo cuidado y tacto, sobre todo cuando implican una cantidad importante de personas, como en los casos de adelgazamiento (downsizing) y de recortes de personal por distintas causas. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer.

En general, las organizaciones adoptan algunos procedimientos para aminorar los efectos de un despido; por ejemplo, la política de despidos selectivos, la colocación en otra empresa (outplacement) y los planes de renuncia voluntaria.

- a) **Política de despidos selectivos:** es el procedimiento de la organización para definir los criterios de la elección de las personas despedidas en casos de recorte de personal; por ejemplo, la preferencia por personas solteras y jóvenes, en lugar de personas mayores, casadas, y con hijos (Daul, 2015).
- b) **Colocación en otra empresa (outplacement):** es el procedimiento de la organización para asistir y ayudar a los trabajadores despedidos por medio de organismos especializados en el ramo para conseguirles un nuevo empleo. En general, se utiliza cuando ocurre un adelgazamiento (un recorte de las personas empleadas en una organización), situación contraria al crecimiento de la organización. El adelgazamiento puede ocurrir debido a una reestructuración, es decir, cuando la organización busca adecuar su tamaño a las condiciones externas del mercado (Daul, 2015).
- c) **Plan de renuncia voluntaria:** se trata del plan que la organización ofrece a sus empleados para motivarles a pedir su separación por iniciativa propia. En general, estos planes ofrecen incentivos como una indemnización más elevada, extensión del plan de prestaciones durante cierto tiempo después de la separación, oferta de una colocación en otra empresa, etc. (Daul, 2015).

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

Para la elaboración de investigación presentada se incurrirá en los métodos investigativos cualitativo cuantitativo.

2.1.1 *Cualitativo*

El método cualitativo será utilizado para identificar cuáles son los problemas presentes con relacionados a la manera de administrar al talento humano en la COAC, estudiando los aspectos particulares y desde allí generaliza una base sólida para el desarrollo de la propuesta

2.1.2 *Cuantitativo*

El método cuantitativo se utilizará en la aplicación de encuestas por medio de cuestionarios semiestructurados que sirvan para el levantamiento de información y el análisis de datos estadísticos de la información sobre la manera en la que se gestiona al talento humano en la COAC Crecer Wiñari.

2.2 Nivel de investigación

El nivel de la presente investigación será de Alcance Exploratorio y Descriptivo

2.2.1 *Exploratorio*

La investigación tendrá un tipo de alcance exploratorio pues se aplicará para obtener información general y así lograr un primer acercamiento de la problemática presente en la COAC Crecer Wiñari y de esta forma familiarizarnos con lo desconocido.

2.2.2 *Descriptivo*

La investigación tendrá un tipo de alcance descriptivo mediante la explicación detallada en la que se describa todas las herramientas recursos y demás requerimientos necesarios para la gestión del talento humano en la COAC Crecer Wiñari. que servirá para mejorar su eficiencia.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 *No experimental*

El diseño de la presente investigación es no experimental, pues en la misma no se manejará la variable independiente sometiéndola a un proceso en el que se generen resultados, en este trabajo se aplicará un enfoque cuantitativo, cualitativo a través del método inductivo y deductivo con técnicas como la observación y la encuesta.

2.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado para esta investigación será documental y de campo que servirá para generar la propuesta de la COAC Crecer Wiñari.

2.4.1 *Documental*

Se hará uso de la documentación proporcionada por entidad para la creación del departamento, además de información en libros, artículos científicos u otras fuentes fidedignas que ayudarán al desarrollo de la investigación a profundidad y por consiguiente a la construcción de un marco teórico que respalde la investigación.

2.4.2 *De campo*

Se aplicará este tipo de estudio mediante la obtención de información por medio de la recopilación de datos estadísticos, a través de los cuestionarios de encuesta utilizados como instrumentos aplicados a los empleados tanto del nivel administrativo como operativo de la COAC Crecer Wiñari.

2.5 Población y planificación selección y cálculo del tamaño de la muestra

Para este estudio se trabajará con el total de la población misma que estará compuesta por todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer Wiñari Ltda. Abarcado la matriz ubicada en Ambato y sus sucursales que se encuentran establecidas en Latacunga, Quito y Riobamba, para lo cual se detallará en la siguiente tabla los cargos y la cantidad de personal existente.

Además, se empleará dos tipos de encuesta las cuales irán dirigidas al personal administrativo y operativo según corresponda.

Tabla 1-0: Personal Operativo

Detalle	Ambato	Latacunga	Quito	Riobamba	Total
Analista de crédito	1	1	1	1	4
Asesor de crédito	2		1	2	5
Asistente de marketing y publicidad	1				1
Asistente Gerencial	1				1
Asistente tecnológico	1				1
Atención al cliente	1	1	1	1	4
Cajero	2	1	1	1	5
Cobranza	1				1
Contabilidad	1				1
Guardia	1		1	1	3
Oficial de captaciones	1	1	1	1	4
Oficial de cumplimiento, administración riesgos	1				1
Total	14	4	6	7	31
Cobranza	1				1

Fuente: Información proporcionada por la COAC

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tabla 2-0: Personal Administrativo

Detalle	Ambato	Latacunga	Quito	Riobamba	Total
Gerente General	1				1
Jefe de Agencia		1	1	1	3
jefe de Contabilidad	1				1
Jefe de Crecido	1				1
Total	3	1	1	1	6

Fuente: Información proporcionada por la COAC

Elaborado por: Palomo, G. 2019

La población escogida posee todas las características que se requieren para el estudio, razón por la cual no se hará uso de la muestra poblacional pues si se toma en cuenta que la gestión de Talento Humano y la creación de este departamento servirá en beneficio de todo el personal que labora dentro de la entidad para realizar que conozcan con exactitud cuáles son sus funciones y responsabilidades según el cargo que desempeñen de forma en que se pueda lograr la optimización de todos los que posea la cooperativa de ahorro y crédito Crecer Wiñari Ltda.

2.6 Métodos técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Método de la investigación

2.6.1.1 Inductivo

Estudia los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo estará empleado en esta investigación para analizar los hechos preliminares que dieron origen a la problemática presente por la cual se está generando la propuesta, en este método se utilizara la observación y el análisis

de datos tanto documentales como estadísticos que proporcionen información apropiada para el caso.

2.6.1.2 *Deductivo*

El método deductivo será dirigido a lo general en progresión hasta llegar a lo particular, el cual se utilizará para analizar la gestión del talento humano que se efectúa en la en la COAC Crecer Wiñari, pues estas primicias servirán de base para generar la propuesta.

Tabla 3-0: Técnicas e Instrumentos de Investigación

No	TECNICAS	INSTRUMENTOS	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
1	Encuesta	Cuestionario de encuesta	Según (Lopez & Fachelli, 2015) Técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos	A los colaboradores de la entidad se les aplicará el cuestionario de encuesta semiestructurado el cual contara de preguntas cerradas dirigidas hacia la temática de estudio según el nivel del cargo que desempeñen.

Fuente: Información proporcionada por la COAC

Elaborado por: Palomo, G. 2019

2.6.2 *Técnicas*

Encuesta: para este estudio es la herramienta que más se adapta a las necesidades en cuanto a la recolección de información concreta y puntual pues al obtener datos cuantitativos se los puede procesar estadísticamente generando bases útiles para la propuesta.

2.6.3 *Instrumentos*

Cuestionario de encuesta: como se mencionó anteriormente se utilizará la encuesta como técnica de recolección de datos la misma estará basada en un cuestionario semiestructurado dirigido a la problemática a la que se desea dar respuesta.

2.7 **Interrogantes de estudio**

2.7.1 *Idea a Defender*

¿La propuesta de creación del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Crecer Wiñari Ltda., mejorara las condiciones laborales y crecimiento organizacional?

- **Variable independiente**

Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano

- **Variable dependiente**

Mejora las Condiciones laborales y Crecimiento Organizacional

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 *Análisis de resultados*

3.1.1.1 *Encuesta Dirigida al personal Interno de la COAC*

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos estructurado para el personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari en la matriz ubicada en la ciudad de Ambato y en sus agencias de Riobamba, Latacunga y Quito, se procesó la información de forma estadística obteniendo los siguientes resultados que serán expresados a través de tablas y gráficos para que los datos puedan ser interpretados con mayor facilidad. La principal finalidad que tuvo esta encuesta fue el identificar cuáles son los puntos claves en cuanto a fortalezas y debilidades que posee esta institución financiera que nos servirá como punto de partida para generar la propuesta de esta investigación.

El modelo semiestructurado sobre el que se basó la encuesta permitió identificar cómo se maneja al talento humano en la institución además de evidenciar cuán óptimos son los procesos que este departamento debe realizar ya que si bien es cierto esta COAC no cuenta con un departamento propio que realice esta labor, pero eso no significa que la administración del personal no se esté dando.

Ciudad Personal Operativo

Tabla 4-0: Ciudad Personal Operativo

Detalle	Nº	%
Ambato	14	45%
Latacunga	4	13%
Quito	6	19%
Riobamba	7	23%
Total	31	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

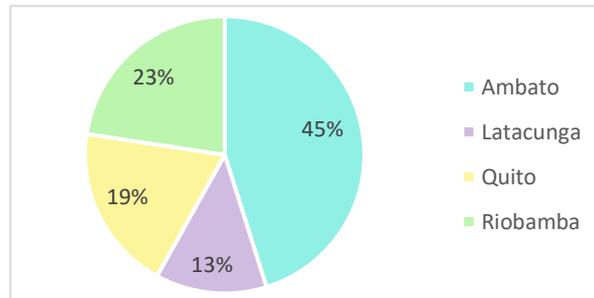


Gráfico 1-0: Ciudad Personal Operativo

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Del estudio realizado a todo el personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari se llegó a determinar que la agencia con mayor cantidad de personal es la de la ciudad de Ambato con 14 personas que representa el 45% del total de la población de estudio, la agencia de la ciudad de Latacunga posee 4 colaboradores operativos que representa el 13%, la agencia de Quito posee 6 trabajadores operativos que representan el 19%, y la agencia de la ciudad de Riobamba posee 7 personas que representa el 23% del total de trabajadores operativos de la COAC a nivel nacional, se entiende que existe mayor cantidad de personal en la ciudad de Ambato ya que es allí donde funciona la matriz razón por la cual los cargos y el personal que allí labora es más amplio ya que esta sirve de proveedora para las matrices y es quien maneja a las mismas a través de delegados del personal administrativo.

Nomina Personal Operativo

Tabla 5-0: Nomina Personal Operativo

Detalle	Total	%
Analista de crédito	4	13%
Ana Llanganate	1	
Jessica Poaquiza	1	
Juan Guashca	1	
Rosario Aguagallo	1	
Asesor de crédito	5	16%
Andrés Quinatoa	1	
Ángel Pandi	1	
Christian Mazabanda	1	
Edwin Sisa	1	
Klever Llanganate	1	
Asistente de marketing y publicidad	1	3%
Anderson Valdospin	1	
Asistente Gerencial	1	3%
Olga Quinatoa	1	
Asistente tecnológico	1	3%
Henry Ortega	1	
Atención al cliente	4	13%
Alicia Sisa	1	
Marisol Lema	1	
Rosalía Mazabanda	1	
Sandra Núñez	1	
Cajero	5	16%
Carina Balla	1	
Cristina Agualongo	1	
Luz Guincho	1	
Rosa Cuchi	1	
Segundo Caiza	1	
Cobranza	1	3%
Ernesto Sisa	1	
Contabilidad	1	3%
Carlos Yucailla	1	
Guardia	3	10%
Ángel Pilamunga	1	
Marco Tocalema	1	
Oscar Pandi	1	
Oficial de captaciones	4	13%
Alex Tisalema	1	
Ana Tisalema	1	
Diego Capuz	1	
Segundo Tisalema	1	
Oficial de cumplimiento, administración riesgos	1	3%
Silfredo Pérez	1	
Total general	31	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

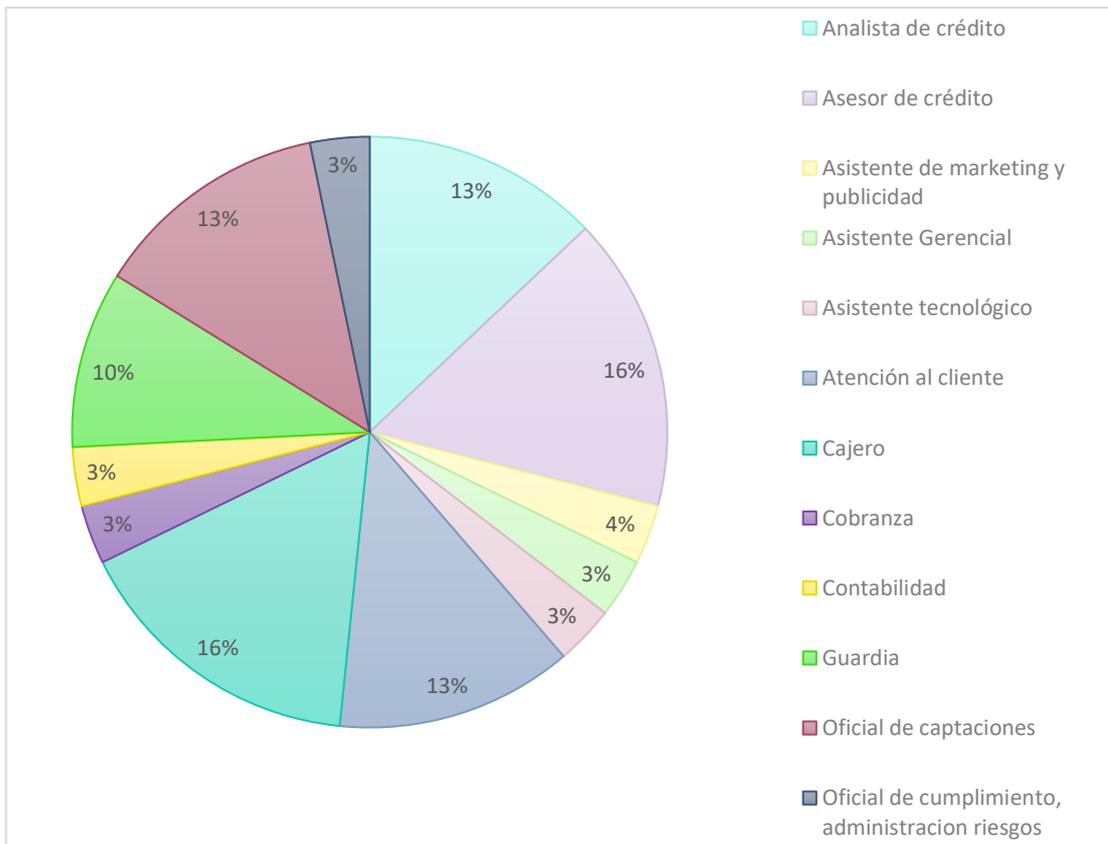


Gráfico 2-0: Cargos Personal Operativo
 Elaborado por: Palomo, G. 2019

De los 31 trabajadores que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari en el área operativa en las diferentes agencias existen 12 cargos diferentes entre los cuales está el de analista de crédito, atención al cliente y oficial de capacitaciones con 4 funcionarios que representa el 13% cada uno respectivamente, el cargo de asesor de crédito y cajero posee 5 personas que representa el 16% cada uno respectivamente, el cargo de guardia con 3 personas que representa el 19% y los cargos de asistente de marketing y publicidad, asistente de gerencia, asistente tecnológico, cobranza, contabilidad y oficial de cumplimiento y administración de riesgos con una persona que representa el 3% cada una respectivamente del total de empleados operativos.

Sexo Personal Operativo

Tabla 6-0: Sexo Personal Operativo

Detalle	Nº	%
Masculino	18	58%
Femenino	13	42%
Total	31	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

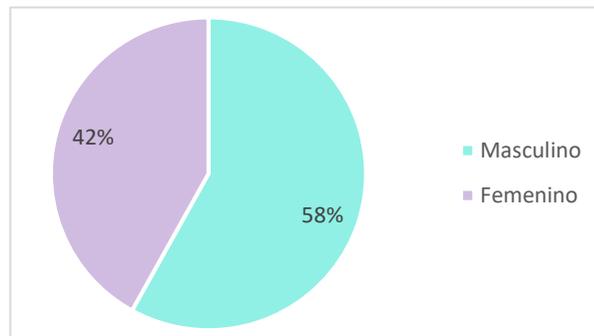


Gráfico 0-3: Sexo Personal Operativo

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según los datos procesados de las encuestas aplicadas a todo el personal operativo de la COAC Crecer Wiñari en las diferentes agencias y en la matriz se evidencio que la mayoría del personal que allí labora es de sexo masculino con un total de 18 colaboradores que representa el 58% del total de la población de estudio, mientras que de sexo femenino nos encontramos con 13 colaboradoras que representa el 42% de la población.

Edad Personal Operativo

Tabla 7-0: Edad Personal Operativo

Detalle	Nº	%
25- 34	19	61%
35-44	10	32%
45 o mas	2	6%
Total	31	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

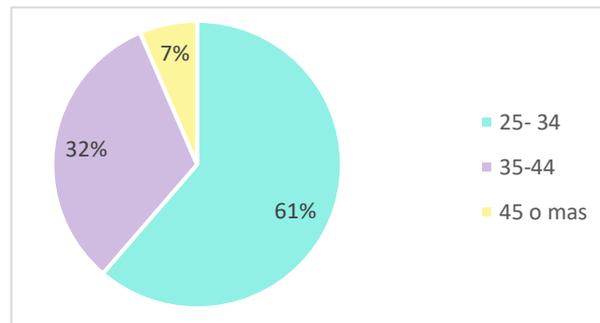


Gráfico 4-0: Edad Personal Operativo

Elaborado por: Palomo, G. 2019

De la encuesta aplicada al personal operativo de la COAC Crecer Wiñari se puede obtener información que reflejo que las personas que allí laboran en su mayoría se encuentra en un rango de edad de entre 25 a 34 años qué representa el 61% de la población de estudio, 10 personas entre 35 a 44 años que representa el 32% y 2 personas entre 45 o más años que representa el 6% por lo que se deduce que el personal operativo es adulto joven y que cuenta con las habilidades motoras que funcionan de manera óptima ya que es la edad de mayor productividad de una persona.

Describe que funciones realiza en su puesto de trabajo Personal Operativo

Tabla 8-0: Función desempeñada en su puesto de trabajo Personal Operativo

Etiquetas de fila
Analista de crédito
Recepción carpetas, actualización de datos de carpeta, llamada de socios (atrasados)
Recepción de carpetas, autorización de datos, desembolsos, recargas
Recepción de Carpetas, sacar información socios, analista de crédito, recargo notificación
Recepción de documentos, atención a los socios, acreditación, control de carteras
Asesor de crédito
Colocar créditos y recuperación de cartera, buscar nuevos mercados y productos
Notificaciones, inspección, publicidad
Promocional, inspección, verificación, notificación
Recuperación de carteras, colocación de crédito, ingreso de nuevos socios
Revisión carpeta para la demanda, notificaciones judiciales
Asistente de marketing y publicidad
Posteo de información sobre incentivar a los usuarios a invertir o generar ahorros una base nuestros intereses y productos promocionados
Asistente Gerencial
Tesorería, Consejo Administración, Secretaria, Recursos humanos
Asistente tecnológico
Encargado del área de sistemas
Atención al cliente
Apertura cliente, inversiones, recepción carpeta
Apertura de cuenta, inversión (plazo fijo), información de crédito
Dar información crédito, apertura de cuenta, pólizas, manejo de retenciones, transferencias
Informar a los socios
Cajero
Deposito, recargas, aranceles básicos
Deposito, retiro, debito, wester
Deposito, retiro, pagos crédito
Deposito, retiros
Retiro, deposito
Cobranza
Recuperación de carteras vencidas
Contabilidad
Test, ingreso al sistema comprobantes diarios, retención a las facturas
Guardia
Seguridad
Seguridad, aseo
Seguridad, limpieza, orden casa
Oficial de captaciones
Captación de socios, recaudación
Cobros diarios, captación de ahorros, captación de pólizas, publicidad
Ingreso de depósito, apertura de cuenta
Recaudación, captación de pólizas, captación de socios.
Oficial de cumplimiento, administración riesgos
Prevenir el lavado de activos, análisis de riesgo integrar de la cooperativa, prevenir y mitigar los posibles riesgos institucionales

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Esta información servirá para reconocer que actividades son llevadas a cabo en cada uno de los cargos que existen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari pues mucho depende de las funciones que el trabajador efectuó en su cargo para en base a ellas armar los perfiles que servirán posteriormente para evitar la duplicidad de esfuerzos y asignar responsables a cada una de estas actividades.

Indique quien evalúa su desempeño laboral

Tabla 9-0: Responsable de la evaluación de desempeño

Detalle	Nº	%
Gerente	8	26%
Asistente de marketing y publicidad	1	3%
Asistente Gerencial	1	3%
Asistente tecnológico	1	3%
Atención al cliente	1	3%
Cajero	1	3%
Guardia	1	3%
Oficial de captaciones	1	3%
Oficial de cumplimiento, administración riesgos	1	3%
Jefe de agencia	17	55%
Analista de crédito	3	10%
Asesor de crédito	3	10%
Atención al cliente	3	10%
Cajero	3	10%
Guardia	2	6%
Oficial de captaciones	3	10%
Jefe de Contabilidad	2	6%
Cajero	1	3%
Contabilidad	1	3%
Jefe de créditos	4	13%
Analista de crédito	1	3%
Asesor de crédito	2	6%
Cobranza	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

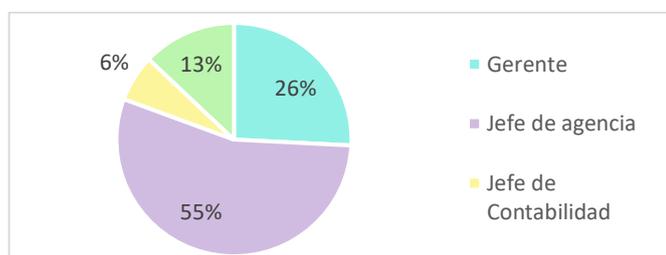


Gráfico 5-0: Responsable de la evaluación de desempeño

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Para medir o evaluar el desempeño de los colaboradores de la COAC es necesario conocer que es el encargado de dicha actividad para en los diferentes cargos por ello tras la encuesta aplicada se identificó que el gerente general es quien evalúa a 8 personas que representan el 26% que ocupan los cargo que en su mayoría están dados en la matriz a excepción del área de créditos y contabilidad en donde solo controla al jefe de cada área y a su vez ellos son los encargados de evaluar a las personas que estén dentro de ella en contabilidad existen 2 personas a cargo del jefe de contabilidad que representan el 6% y en créditos 4 personas que representa el 13%, en cuanto a las agencias todo el personal que labora allí es controlado y evaluado por el jefe de agencia, existiendo 17 empleados que reportan a la persona que ocupe ese cargo en cada agencia lo que representa el 55% de la población de estudio. Con el análisis que he presentado anteriormente y en base a los gráficos es evidente que la institución recarga más responsabilidades de evaluación de desempeño en los jefes de agencia ya que son ellos quienes manejan cada una de estas ramificaciones de la COAC y quienes deberán rendir cuentas al gerente general y la institución en sí.

Con que frecuencia reporta los resultados de su trabajo

Tabla 10-0: Frecuencia de reportes de resultados

Detalle	Nº	%
Diario	16	52%
Mensual	10	32%
Semanal	5	16%
Total	31	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

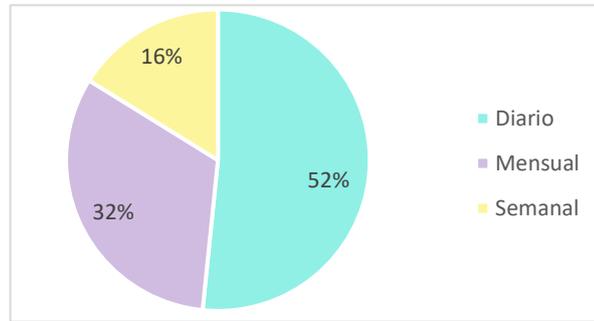


Gráfico 6-0: Frecuencia de reportes de resultados

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según el gráfico y la tabla presentada anteriormente se evidencia que la mayoría del personal operativo de la COAC Crecer Wiñari reporta sus resultados diariamente así lo indicaron 16 trabajadores que representan el 52%, así también 10 trabajadores lo hacen de forma mensual que representa el 32% y 5 que representa el 16% contraponiendo estos datos con los cargos que reportan con esa frecuencia se llegó a la conclusión de que en su mayoría ,los reportes diarios representan a las cajeras, asesores de crédito y captaciones ya que son las áreas más críticas para el funcionamiento de la institución, mientras quienes lo hacen de forma mensual son asistente de gerencia, marketing y publicidad y el oficial de cumplimiento y administración de riesgos.

Análisis de los procesos y herramientas de gestión de la COAC

Tabla 11-0: Análisis de los procesos y herramientas de gestión de la COAC

N°	Detalle	Si	%	No	%	Total
3	Cuenta con el Manual de Funciones	1	3%	30	97%	31
4	Proceso de selección, contratación e inducción correspondiente	31	100%	0	0%	31
5	Evaluación de desempeño permanentemente	17	55%	14	45%	31
6	Perfil de puesto actualizado	2	6%	29	94%	31
7	Rotación constante de personal	15	48%	16	52%	31
8	Capacitaciones últimamente	5	16%	26	84%	31
9	Existe un Plan de capacitación anual	21	68%	10	32%	31

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

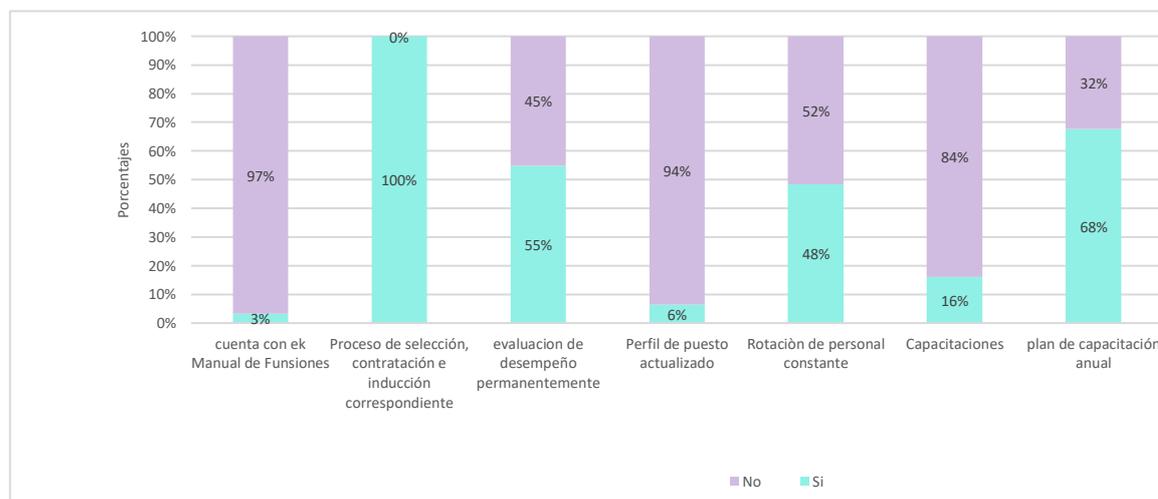


Gráfico 7-0: Análisis de los procesos y herramientas de gestión de la COAC

Elaborado por: Palomo, G. 2019

En cuanto a las preguntas de la encuesta que están en el intervalo de la 3 a la 9 las he concentrado en una sola tabla y gráfico para poder medir el rendimiento de las mismas y compararlas entre sí por ello he llegado a las siguientes deducciones:

A la primera interrogante sobre la existencia de un manual de funciones en la COAC Crecer Wiñari se evidencia que según la opinión del personal operativo 30 trabajadores que representan el 97% manifestaron que esta institución no posee este instrumento de gestión, mientras que 1 persona que representa en 3% respondió que si contaba con este instrumento razón por la cual con estos datos estadísticos se puede entender que la Cooperativa no posee un manual de funciones que tenga especificado cada uno de los cargos y sus perfiles.

Analizando la experiencia que cada uno de los funcionarios tuvieron al ingresar a la institución se les cuestiono que tan correcto y eficiente fue el proceso de selección contratación e inducción correspondiente a lo cual 31 personas que representan el 100% de la población de estudio manifestaron que este proceso si de efectuó.

En cuanto a la evaluación de desempeño permanente del personal operativo 17 personas manifestaron que representan el 55% manifestaron que, si son evaluadas permanentemente, mientras que 14 personas que representan el 45% expresaron que este proceso no es frecuente explicando que ya que se emiten reportes con cuenta frecuencia en muchas de las ocasiones se omite las estas tipas de evaluaciones ya que se da por sentado que el albor se está ejecutando con normalidad.

Esta pregunta va como complementación de la pregunta 3 ya que en esta se especifica si el perfil del cargo cuenta con la descripción y requisitos necesarios a lo que 2 personas que representa el 6% manifestaron que si lo están mientras que 26 personas que representan el 94% explicaron que no lo están ya que esta empresa no cuenta con un manual en las que se contemplan estos instrumentos.

Sobre la rotación de personal 15 personas que representan el 48% explicaron los colaboradores si rotan constantemente mientras que 16 personas que representan el 52% dijeron que la rotación no es constante, de los datos procesados, con los resultados y según la percepción de los trabajadores en muchos caso la rotación de cargos se da cuando existe alguna vacante que necesita cubrirse con urgencia razón por la cual suplen al personal faltante con talento humano propio de la empresa hasta realizar el debido proceso de selección y contratación de personal de los nuevos colaboradores que integran el equipo de trabajo.

En referencia a la interrogante de capacitaciones vinculadas al área de trabajo dadas al personal últimamente los resultados de las encuesta aplicada al personal operativo evidencian que esta actividad no se está dando ya que 26 empleados que representan el 84% de la población de estudio lo indicaron, mientras que 5 trabajadores que representan el 16% dijeron que esta actividad si era realizada pero al preguntar de qué forma se la realizaba el personal explico que los directivos daban indicaciones breves eventualmente cuando se adoptaba algún nuevo mecanismo lo que no se define propiamente como una capacitación.

Con respecto a la pregunta que cuestionaba el conocimiento de la existencia de un plan de capacitación anual de la COAC los resultados de las encuesta aplicadas evidencian que esta si existe esta herramienta ya que 21 empleados que representan el 68% de la población de estudio lo indicaron, mientras que 10 trabajadores operativos que representan el 32% dijeron no existe, de allí que según manifestó el personal operativo debido a que las capacitaciones no son dadas con tanta frecuencia algunos desconocen de la existencia del plan de capacitaciones.

Con que frecuencia son desarrollados los programas de capacitación

Tabla 12-0: Frecuencia de programa de capacitación

Detalle	Nº	%
Mensual	9	29%
Trimestral	5	16%
Semestral	9	29%
Ninguna	5	16%
Anual	3	10%
Total	31	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

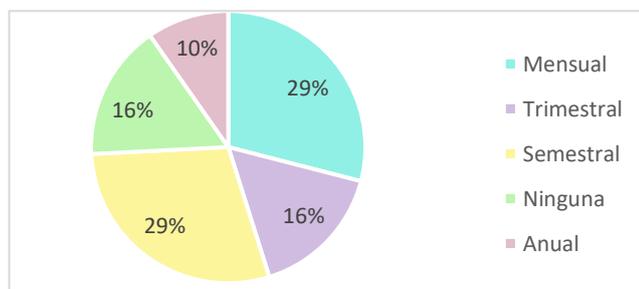


Gráfico 8-0: Frecuencia de programa de capacitación

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según los datos que se evidencian en la tabla y gráfico anterior se observa que el programa de capacitación que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari está efectuado de forma mensual y semestral según lo expresaron 9 trabajadores que representan el 29% en cada una de estas opciones respectivamente, mientras que 5 personas que representan el 16% de la población de estudio indicaron que esta actividad se efectuaba trimestralmente. Escenario similar se presentó en la opción de ninguna, los datos son variados debido a que la administración de cada una de las agencias en este aspecto no está coordinada con la matriz de modo que se estandaricen estos programas tanto en tiempo como en contenido.

Satisfacción Laboral

Tabla 13-0: Satisfacción laboral

Detalle	Si	%	No	%	Total
Conformidad en el trabajo	31	100%	0	0%	31
Armonía laboral	31	100%	0	0%	31
Horario de trabajo adecuado	31	100%	0	0%	31
Remuneración Adecuada	25	83%	5	17%	30

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

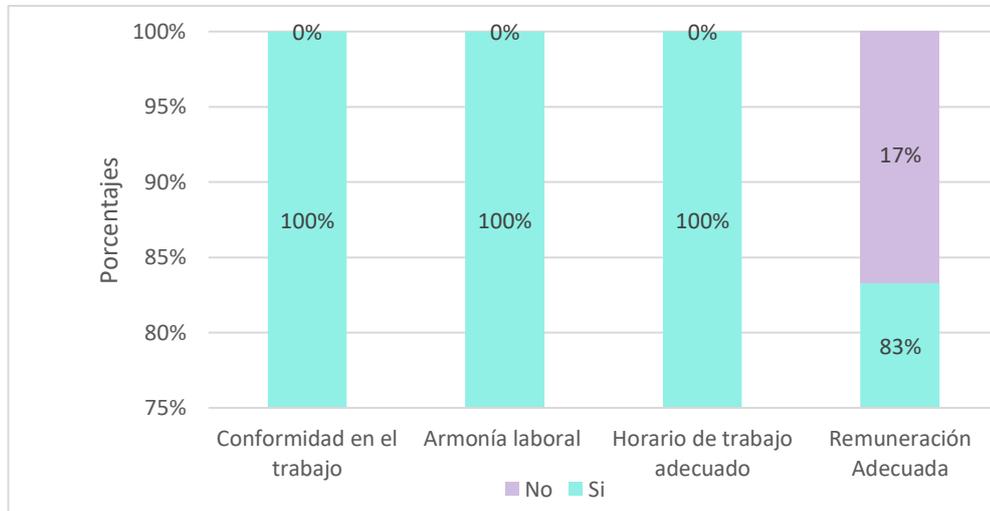


Gráfico 9-0: Satisfacción laboral

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se evidencia en la tabla y gráfico anterior se han agrupado los parámetros que ayudan a la medición de la satisfacción laboral que poseen el personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari iniciando con la interrogante sobre la conformidad del trabajo en donde todos los empleados expresaron que si se encontraban se sentían conformes obteniendo en este indicadores el 100%, por otro lado en referencia al cuestionamiento de la percepción de los empleados ante el agrado de su trabajo este indicador también obtuvo el 100%, de acuerdo a la adaptabilidad de los horarios de trabajo todo el personal manifestó que los horarios laborales eran adecuados presentando este indicador el 100%, y finalmente la interrogante de la remuneración salarial en concordancia a las necesidades del empleado 25 personas que representan el 83% de la población de estudio expresaron que esta remuneración si cubre sus necesidades y las de su familia, mientras que el 17% dijeron que no, en general estos aspectos nos llevan determinar que el clima laboral de la institución es adecuado y las políticas implementadas para la administración del personal rinden frutos.

¿Qué tipo de relación laboral mantiene con la Cooperativa?

Tabla 14-0: Relación laboral

Detalle	N°	%
Indefinido	29	94%
Termino fijo	0	0%
Salario integral	0	0%
Temporal	2	6%
Prestación de Servicios	0	0%
Pasantías	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

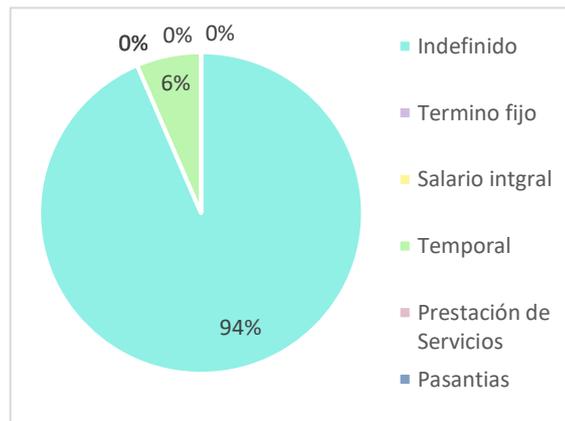


Gráfico 10-0: Relación laboral

Elaborado por: Palomo, G. 2019

De la tabla y gráfico anterior se puede determinar que el tipo de relaciones laborales que se usan en la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari son las de contrato indefinido ya que 29 personas que representan el 94% de la población de estudio así lo indicaron, por otro lado 2 trabajadores que representan el 6% manifestaron que su tipo de relación laboral es temporal, de estos resultados se deduce que la empresa otorga estabilidad laboral a todos sus trabajadores motivo por el cual este es un factor que ayuda a la motivación y clima laboral de la institución financiera.

3.1.1.2 Encuesta Dirigida a los Directivos de la COAC

Luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari tanto de la matriz ubicada en la ciudad de Ambato como de sus sucursales de Riobamba, Latacunga y Quito, se procesó la información presentando los siguientes resultados a través de tablas y gráficos de tal forma que puedan ser interpretados con mayor facilidad. Una de las principales finalidades de esta encuesta fue el identificar cuáles son las deficiencias y fortalezas que posee esta institución financiera para con ellas poder realizar un análisis situacional y tomarlo como punto de partida para generar la propuesta de esta investigación

Ciudad personal administrativo

Tabla 15-0: Ciudad del personal administrativo

Detalle	Total	%
Ambato	3	50%
Latacunga	1	17%
Quito	1	17%
Riobamba	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

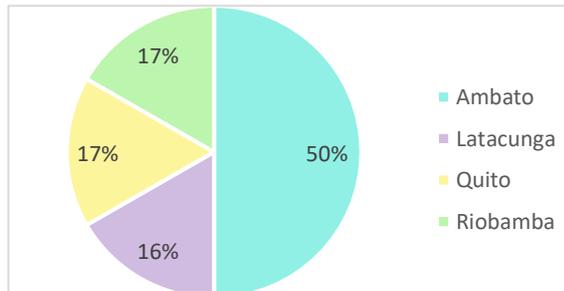


Gráfico 11-0: Ciudad del personal administrativo

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según los datos procesados de las encuestas aplicadas a los directivos de la COAC Crecer Wiñari se pudo determinar que la mayor cantidad de personal administrativo se encuentra concentrado en la ciudad de Ambato con 3 empleados que representan el 50% de los directivos lo que es justificable ya que en esta ciudad se encuentra funcionando la matriz de la institución de estudio, por otro lado cada una de las agencias cuenta con un jefe de departamento a su vez cada uno representa el 17% del total de la participación.

Sexo personal administrativo

Tabla 16-0: Sexo del personal administrativo

Detalle	N°	%
Femenino	2	33,33%
Masculino	4	66,67%
Total	6	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadasv

Elaborado por: Palomo, G. 2019

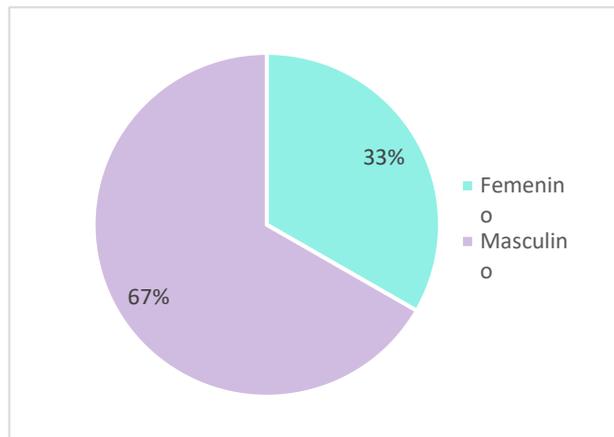


Gráfico 12-0: Sexo del personal administrativo

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se presenta en la tabla y grafica anterior de los datos procesados que arrojo la encuesta dirigida a los directivos de la COAC Crecer Wiñari evidencia que la mayor cantidad de personal directivo son de sexo masculino ya que existen 4 trabajadores que representan el 67% del total, mientras que por su contraparte existen 2 mujeres que representan el 33%.

Edad personal administrativo

Tabla 17-0: Edad del personal administrativo

Detalle	N°	%
18 - 24	1	17%
25 - 34	3	50%
35 - 44	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

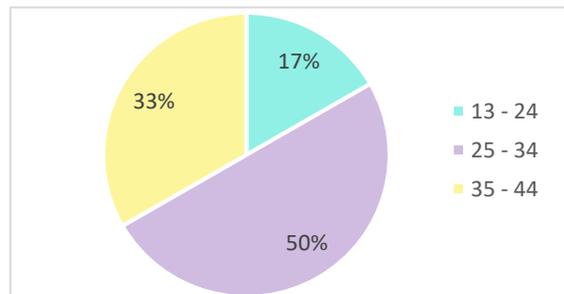


Gráfico 13-0: Edad del personal administrativo

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se visualiza en la tabla y gráfico anterior de los datos procesados de la encuesta aplicada se obtuvo que de los 6 directivos que son parte del talento humano de la institución 3 trabajadores que representan el 50% de la población de estudio están en una edad comprendida entre los 25 a los 34 años y se encuentran en la etapa del adulto joven, otro grupo 2 trabajadores que representan el 33% de los directivos están entre los 35 a los 44 años y se encuentran en la etapa de la madurez, y un directivo que representa el 17% está entre los 18 a 24 años de edad en una etapa de juventud.

Describe que funciones realiza en su puesto de trabajo personal administrativo

Tabla 18-0: Cargos y Funciones del Administrativo

Detalle	N°	%
Gerente General	1	16,7%
Controlar		
Organizar		
Liderar		
Planificar		
Jefe de Agencia	3	50%
Administración de la oficina		
Planificación		
Resolución de problemas (Quejas socios)		
Organizar		
Controlar		
Monitoreo del Cumplimiento de metas		
Monitoreo Colaboradores		
Administración Liquidez		
Planificación		
Organización		
Emite Informes		
jefe de Contabilidad	1	16,7%
Inversiones		
Activos Fijos		
Control de Inventarios		
Manejo de la Facturación		
Jefe de Crecido	1	16,7%
Administración cartera Cobranza		
Comité de crédito		
Recuperación de crédito		
Control cumplimiento y meta		

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

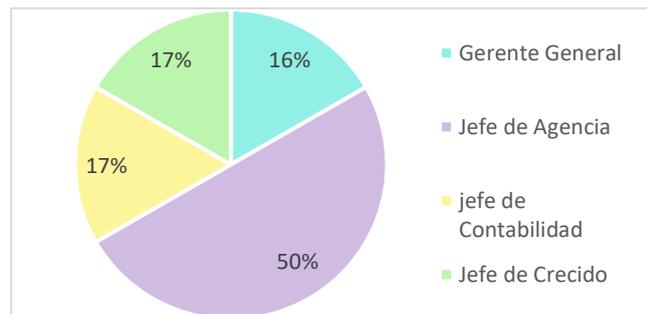


Gráfico 14-0: Cargos y Funciones del administrativo

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se presenta en la tabla y grafica anterior en la matriz existen los cargos de gerente general, jefe de contabilidad y de crédito quienes cumplen un sin número de funciones específicas según el cargo que desempeñan en cada uno de estos cargos existe un trabajador representando el 17% respectivamente, así mismo cada una de las sucursales de la institución esta manejada por un jefe de agencia que se encarga de todo el personal de la misma en total existen 3 trabajadores e estos cargos que representan el 50%. Con estos datos se puede determinar que la administración de esta institución se da de forma jerárquica e interdepartamental pese a que su estructura orgánica funcional no es muy amplia, pero si lo suficientemente integrada para que el servicio llegue al usuario.

¿Actualmente existe un área que se encargue de la gestión de Talento Humano?

Tabla 19-0: Existe área de TH

Detalle	N°	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

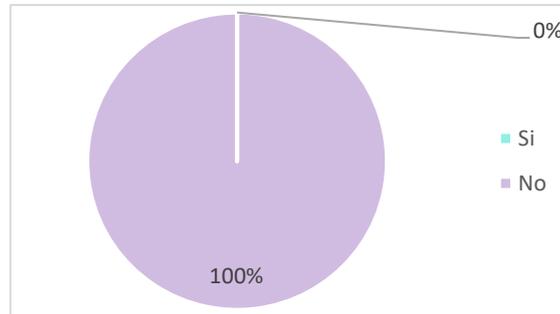


Gráfico 15-0: Existe área de TH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según se visualiza en la tabla y gráfico anterior con respecto a la existencia del área encargada de la gestión de Talento Humano en la Cooperativa Crecer Wiñari todo el personal administrativo a quien se le realizó la respectiva encuesta manifestó que la institución carece de este departamento razón por la cual la gestión de personal es efectuada por medio los directivos y el gerente general, convirtiendo este en una de las debilidades que mayor afecta a la institución ya que la correcta administración del talento humano en una empresa conlleva a la consecución de las metas y los objetivos planteados permitiendo su desarrollo y crecimiento continuo.

Cuando se requiere la contratación de nuevo personal ¿cuáles son las fuentes a las que se recurre para cubrir la vacante?

Tabla 20-0: Requerimiento de personal

Detalle	Si	%	No	%	Total
Recomendación Interna	2	33%	4	67%	6
Avisos publicitarios	5	83%	1	17%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

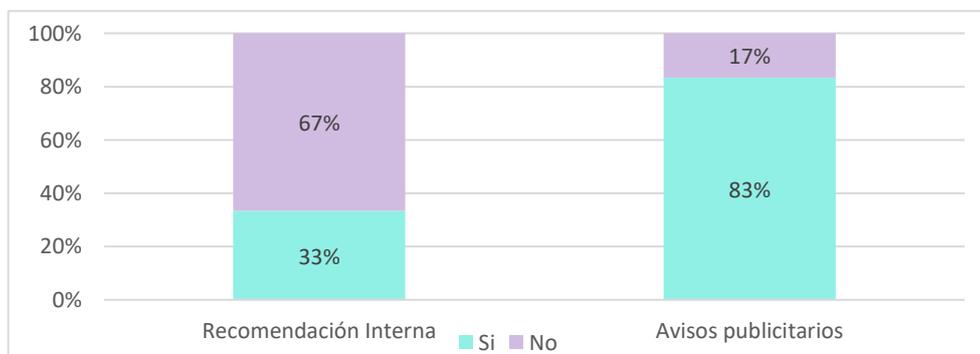


Gráfico 16-0: Requerimiento de personal

Elaborado por: Palomo, G. 2019

En el procesamiento de datos en esta interrogante se pudo observar que ante las diferentes opciones plantadas los directivos manifestaron que las fuentes para cubrir una vacante en la institución financiera son tomadas por medio de recomendaciones internas según el 33% del personal administrativo, acerca de los avisos publicitarios la indico el 83%, por otro lado las opciones de agencias de empleo o asensos son opciones que se descartaron completamente este panorama nos ayuda a comprender la calidad de gestión realizada al integrar personal a la COAC Crecer Wiñari ya que el método más efectivo para realizar esta labor es el de convocatoria abierta pues permite acaparar mayor número de postulantes permitiendo elegir al personal idóneo y capaz que aportara a la institución en su desarrollo y crecimiento.

Para la selección de personal se aplica algunos procesos específicos

Tabla 21-0: Realiza proceso selección personal

Detalle	Si	%	No	%	Total
Entrevista	6	100%	0	0%	6
Pruebas de conocimiento	5	83%	1	17%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

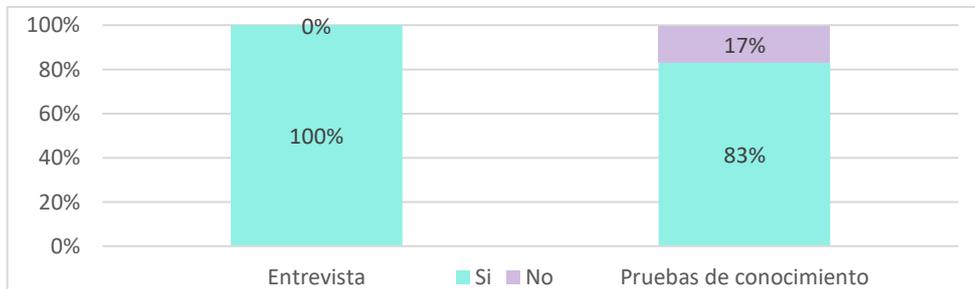


Gráfico 17-0: Realiza proceso selección personal

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se presenta en la tabla y grafico anterior de los datos procesados que arrojo la encuesta aplicada los procesos de selección de personal que aplica esta institución financiera son los de entrevista así lo expuso el 100% del administrativo y pruebas de conocimiento que lo indico el 85% de la población de estudio, tras estos resultados es evidente que el proceso de selección que la institución ha adaptado no es el correcto ya que no se cuenta con todos los procedimientos necesarios para incorporar el talento adecuado óptimo para la institución.

¿Se realiza da debida inducción del nuevo personal para el cargo asignado?

Tabla 22-0: Realiza inducción al nuevo RR HH

Detalle	Total	%
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

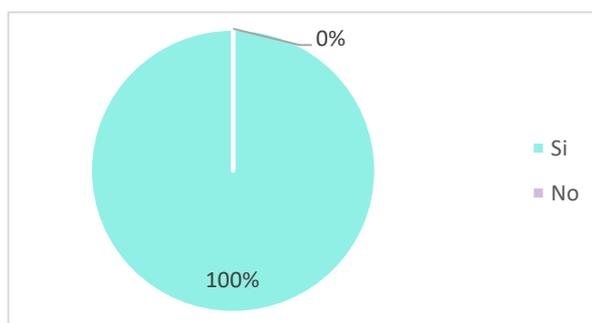


Gráfico 18-0: Realiza inducción al nuevo RR HH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

De los datos procesados tras la aplicación del instrumento de recolección de datos estructurado para el personal administrativo con respecto a la interrogante del proceso de inducción realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari el 100% del personal directivo mencionó que este proceso si es llevado a cabo de forma efectiva, ambientando al personal de nuevo ingreso a su área de trabajo, actividades y procesos que deba ejecutar y responsabilidades asignadas en su cargo, esta labor no debe ser menospreciada ya que de ella dependerá en mucho la eficiencia que presente el trabajador en su trabajo razón por la cual en este proceso no se debe escatimar el más mínimo esfuerzo.

El personal de nuevo ingreso recibe información acerca de:

Tabla 0-23: Tipo de información que recibe nuevo RR HH

Detalle	Nº	%
Políticas	5	83%
Valores institucionales	3	50%
Principios de actuación	0	0%
Normativa y reglamentación	2	33%
Funciones a realizar	3	50%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

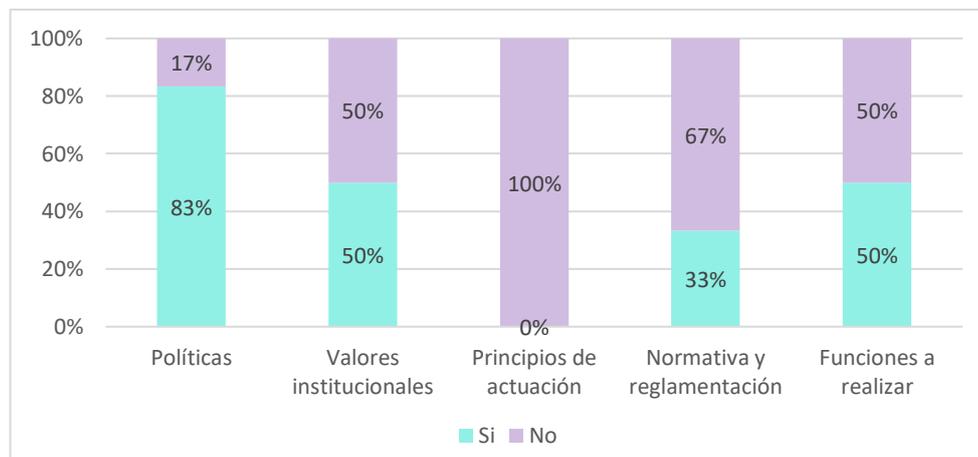


Gráfico 19-0: Realiza inducción al nuevo RR HH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se presenta en la tabla y gráfico anterior la información que la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari presta al personal de nuevo ingreso antes de iniciar sus funciones es las políticas institucionales según el 83%, valores institucionales según el 50% funciones a realizar según el 50% y normativas de reglamentación según el 33% tras estos resultados es evidente que la institución no proporciona de manera efectiva la información pertinente al personal de nuevo ingreso razón por la cual los instructivos políticas y reglamentos institucionales no llegan a todo el personal impidiendo la apropiación y la adopción de las mismas presentando al público una imagen corporativa poco sólida, la proporción de información que las instituciones realizan al nuevo personal sirve de mucho para que estos conozcan sobre la forma en que deben conducirse, comportamiento y valores que deben fomentar para así proyectar la imagen del establecimiento como una institución seria de principios transparente y de valores creando la confiabilidad en el cliente.

Documentos con funciones especificaciones y evaluación de rendimiento

Tabla 24-0: Documentos con funciones especificaciones y evaluación de rendimiento

Detalle	Si	%	No	%	Total
Documentos con Funciones Especificadas	5	83%	1	17%	6
Evaluación de rendimiento Laboral	4	67%	2	33%	6
Es necesario evaluar el rendimiento	6	100%	0	0%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

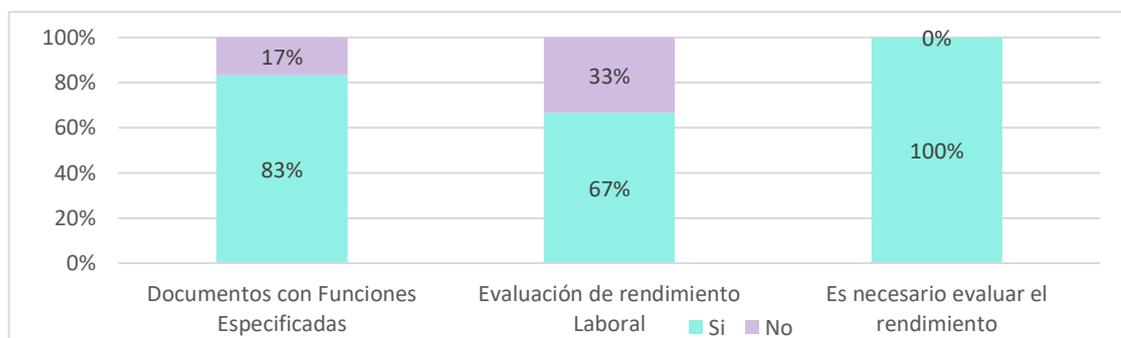


Gráfico 20-0: Documentos con funciones especificaciones y evaluación de rendimiento

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Al realizar el análisis acerca de la interrogante de la existencia de documentos que contengan las funciones que realizan los empleados 2 directivos que representan el 83% de la población expresaron que si existen estas herramientas, por otro lado acerca de la evaluación del rendimiento laboral que se efectúa en la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari 4 directivos que representan el 67% de la población de estudio indico que esta labor si era efectuada por otro lado al cuestionar la importancia de la misma todo el administrativo indico que si representando el 100%, todos estos parámetros indican que si bien la empresa cuenta con algún tipo de documentación que contemple las funciones básicas de algunos cargos la institución no cuenta con un manual de funciones en el que estén especificadas cada una de las actividades y responsabilidades nivel académico y experiencia que se requiere para ocupar los cargos existentes n esta institución financiera. Por otro lado, a la evaluación de desempeño debe ser constante

Si es afirmativa su respuesta de qué forma realiza la misma

Tabla 25-0: Si evalúa desempeño como

Detalle	Si	%	No	%	Total
Verbalmente	5	83%	1	17%	6
Formato preestablecido	2	33%	4	67%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

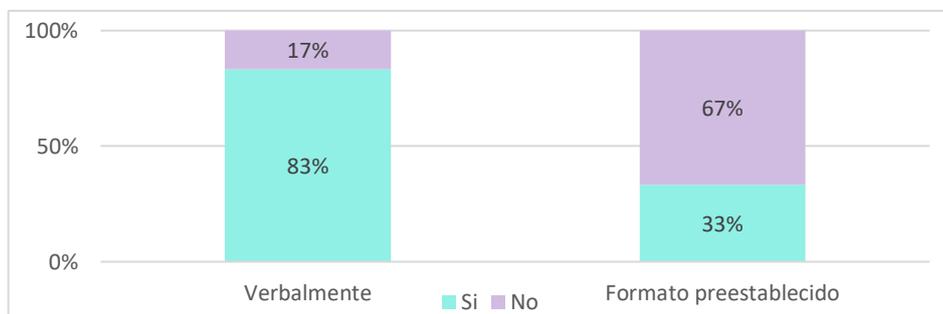


Gráfico 21-0: Si evalúa desempeño como

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según los datos procesados se evidencia que las formas de evaluación de desempeño del personal que se utiliza en la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari son de forma verbal según 5 directivos que representan el 83% de la población de estudio mientras que mediante los formatos preestablecidos lo indicaron 2 trabajadores lo que representa el 17%, de estos resultados se deduce que las formas de evaluación adoptadas en la institución financiera sujeto de nuestro estudio no es la más adecuada ya que los formatos preestablecidos contribuyen a la obtención de información fidedigna y valedera.

Indique quien efectúa la evaluación de desempeño en la Cooperativa

Tabla 26-0: Quien evalúa el desempeño

Detalle	Total	%
Jefe de área	6	100%
Secretaria de Gerencia	0	0%
Encargado del área de Talento Humano	0	0%
Presidente Consejo de Administración	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

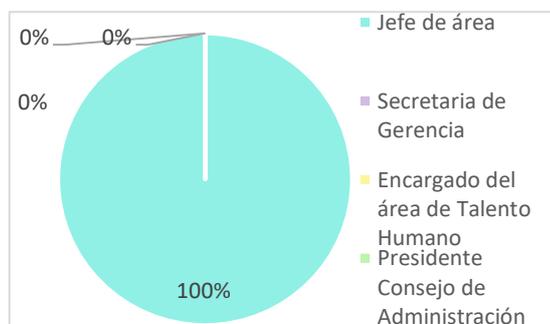


Gráfico 22-0: Quien evalúa el desempeño

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según la tabla y gráfico anterior se observa que la evaluación del desempeño que se efectúa en la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari está realizada por cada uno de los jefes del área así lo manifestaron los 6 integrantes del personal admirativos quienes representan el 100% de la población de estudio, lo que nos lleva a deducir que los procesos de evaluación de personal que se realizan en esta institución son descentralizados permitiendo que este sea llevado con mayor eficiencia aunque hay parámetros propios que deberían ser evaluados por el departamento de talento humano unidad que no existe en el establecimiento.

Posterior a la evolución efectuada se realiza:

Tabla 27-0: Posterior a la evolución del desempeño la COAC realiza

Detalle	Si	%	No	%	Total
Retroalimentación del proceso	3	50%	3	50%	6
Trabajo sobre las debilidades encontradas	2	33%	4	67%	6
Se archiva en hoja de vida	2	33%	4	67%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

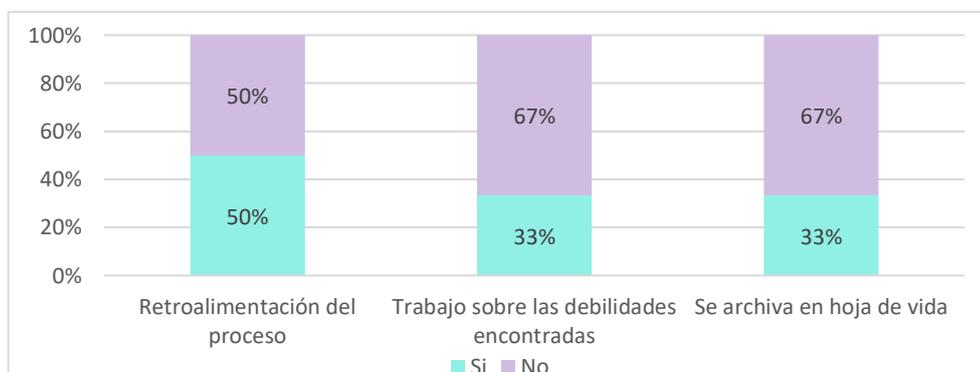


Gráfico 23-0: Posterior a la evolución del desempeño la COAC realiza

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según la tabla y grafica anterior se evidencia que luego de la evaluación de desempeño que se efectúa al personal de la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari se trabaja sobre las debilidades encontradas según 4 administrativos que representan el 67%, también manifestaron que los hallazgos se archivaban en la hoja de vida del personal según 4 trabajadores que representan el 76%, mientras que 3 directivos dijeron que se realizaba la retroalimentación que representa el 50%, de estos datos se puede entender que las medidas que la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari está tomando ante los resultados de las evaluaciones realizadas no es la correcta ya que el indicador de retroalimentación no llega al 100% que es la principal medida que debería adoptarse para corregir los errores presentes y que se realice la mejora continua.

En la Cooperativa se han efectuado capacitaciones para sus empleados en:

Tabla 28-0: Capacitación de la COAC al TH

Detalle	Si	%	No	%	Total
Manejo de Nuevos equipos	1	17%	5	83%	6
Normativa dispuesta por la SEPS	4	67%	2	33%	6
Paquetes informáticos	0	0%	6	100%	6
Área Especifica	2	33%	4	67%	6
Al ingresar el empleado	1	17%	5	83%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

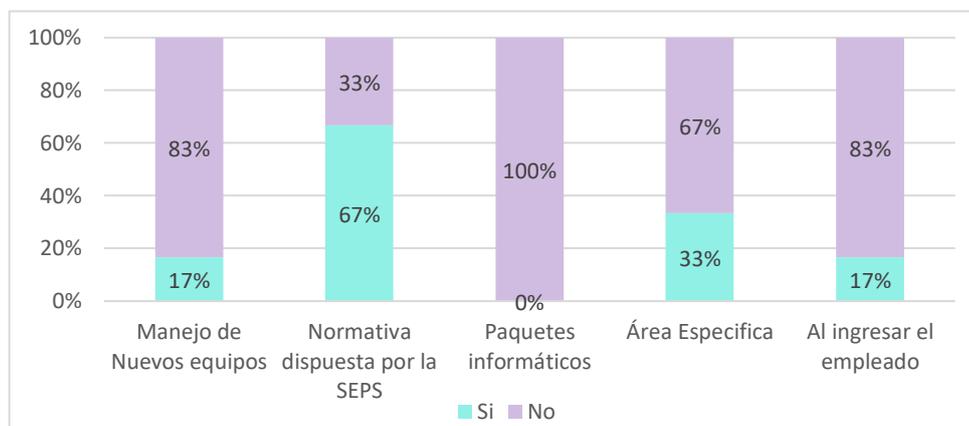


Gráfico 24-0: Capacitación de la COAC al TH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según los datos procesados de la encuesta efectuada al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari se evidencia que el mayor número de capacitaciones que se dan en la mista están centrados en temas relacionados a la normativa dispuesta por la SEPS aso lo índico el 67%, la capacitación dada sobre las áreas específicas lo indico el 33%, además mencionaron que las capacitaciones que se daban eran al cuando ingresaba el personal donde se hablaba de la cooperativa en general y se daban indicaciones propias de cada cargo así lo indico el 17%, así también el 17% expreso que la capacitaciones eran dadas sobre el manejo de nuevos equipos, como es evidente el proceso de capacitación efectuado en esta institución es direccionado en diferentes áreas y fines pero el mismo no está estandarizado motivo por el cual en algunas agencias se da este proceso y en otras no.

¿Con que frecuencia se realizan estas capacitaciones para los empleados de la cooperativa?

Tabla 29-0: Frecuencia capacitación TH

Detalle	Si	%	No	%	Total
Al ingresar el empleado	1	17%	5	83%	6
Mensual	1	17%	5	83%	6
Trimestral	2	33%	4	67%	6
Semestral	3	50%	3	50%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

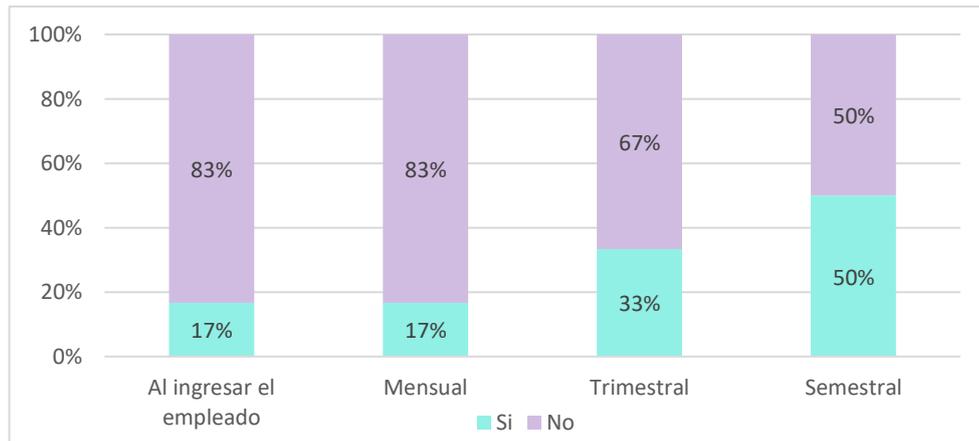


Gráfico 25-0: Frecuencia capacitación TH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se evidencia en la tabla y gráfico anterior después del procesamiento de los datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari se evidencia que la frecuencia en que se efectúan las capacitaciones dirigidas al personal son de forma semestral así lo manifestó el 50%, por otro lado un 33% indicó que estas capacitaciones eran dadas de forma trimestral, de forma mensual lo indicó el 17% y al ingresar lo indicó el 17% en base a estos datos se puede determinar que la frecuencia en que se imparten las capacitaciones no son adecuadas ya que al carecer de un plan de acción debidamente estructurado acerca de este proceso independientemente del área la empresa debería trabajar este parámetro al menos de manera trimestral en donde deberían abordarse temas propios de cada área y de la institución en general, dejando también la apertura de capacitaciones que no estén programadas para situaciones que lo ameritan ya sea por la adquisición de nueva tecnología un cambio en los procesos o algún tipo de reestructuración.

Indique de acuerdo a que son asignados los sueldos en la Cooperativa

Tabla 30-0: Como asigna remuneración

Detalle	Si	%	No	%	Total
Curva Salarial Establecida	2	33%	4	67%	6
Cargo	4	67%	2	33%	6
Asignación de Gerencia	1	17%	5	83%	6
Desempeño	2	33%	4	67%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

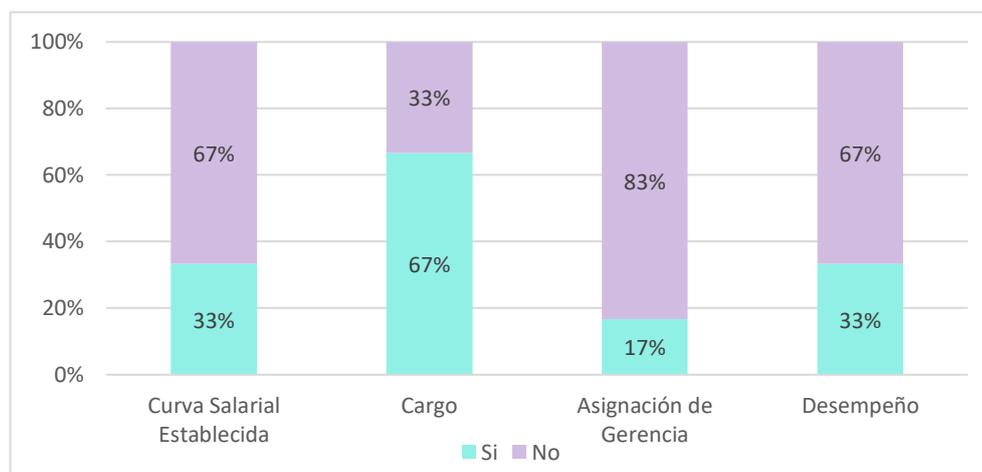


Gráfico 26-0: Como asigna remuneración

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Según el procesamiento de los datos de la encuesta aplicada en referencia la asignación de los sueldos y salarios del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari se evidencia que este parámetro esta dado en base a el cargo que ejecutan así lo manifestó el 67% de los directivos, según la corva salarial lo indico el 33%, según el desempeño lo indico el 33%, y según la asignación de gerencia lo indico el 17%, deduciendo tras los datos procesados que no existen políticas equitativas que ayuden a una buena asignación de sueldos ya que no existe un departamento específico que mida todos estos parámetros generando un presupuesto más acertado en este tema.

¿Qué tipos de Incentivos son Otorgados por la Cooperativa a sus empleados?

Tabla 31-0: Incentivos de la COAC a su TH

Detalle	Nº	%
Reconocimiento por su labor	3	50%
Bonificaciones Monetarias	3	50%
Promoción de puesto de trabajo	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

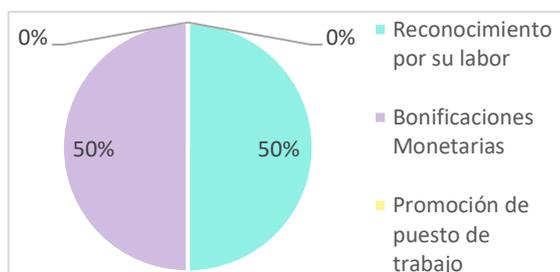


Gráfico 27-0: Incentivos de la COAC a su TH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Entre los múltiples incentivos que las empresas otorgan a sus empleados según la percepción del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari en ella se emplean el Reconocimiento por su labor así lo indica el 50%, y las bonificaciones monetaria según el 50%, aunque este parámetro si es empleado en la institución como medio para mantener la eficiencia de sus colaboradores se debería establecer un plan de incentivos que direccionada a cumplir con las metas y objetivos empresariales así tendremos aun personal más motivado y con objetivos comunes.

¿Qué tipo de contratos laborales maneja la Cooperativa?

Tabla 32-0: Tipo de contrato que tiene el TH en la COAC

Detalle	Nº	%
Indefinido	5	83%
Termino fijo	0	0%
Temporal	1	17%
Servicios Profesionales	0	0%
Pasantías - Mi Primer Empleo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

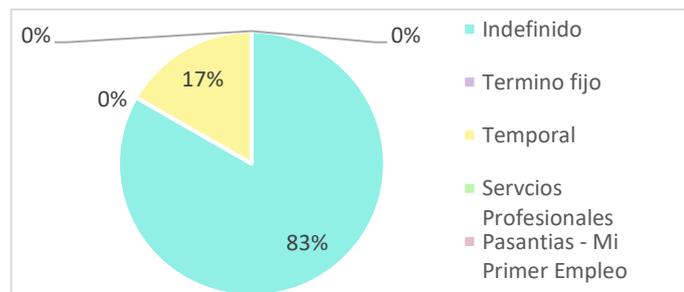


Gráfico 28-0: Tipo de contrato que tiene el TH en la COAC

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se sabe e según la ley que regula el trabajo y vela por los beneficios del trabajador en él se reconocen un sin número de relaciones laborales aceptables que puede manejar una empresa con sus colaboradores entre ellas en las que incurre la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari son la de contrato indefinido según el 83% del personal administrativo, y temporal según el 17%, lo que nos ayuda a determinar que la estabilidad laboral que ofrece esta empresa es adecuado motivo por el cual el personal se siente seguro y motivado pero para que este siga funcionando como hasta ahora es necesario mejorar los procesos de selección de personal ya que así se incorporara al establecimiento únicamente personal competente al que se le deberían dar continuamente capacitaciones de tal forma que se fortalezca el talento humano o también llamado activo humano de la institución.

Escoja las Actividades que se realizan en la Cooperativa con sus colaboradores

Tabla 33-0: Actividades que la COAC realiza con su TH

Detalle	Si	%	No	%	Total
Sociales	2	33%	4	67%	6
Culturales	1	17%	5	83%	6
Deportivas	6	100%	0	0%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

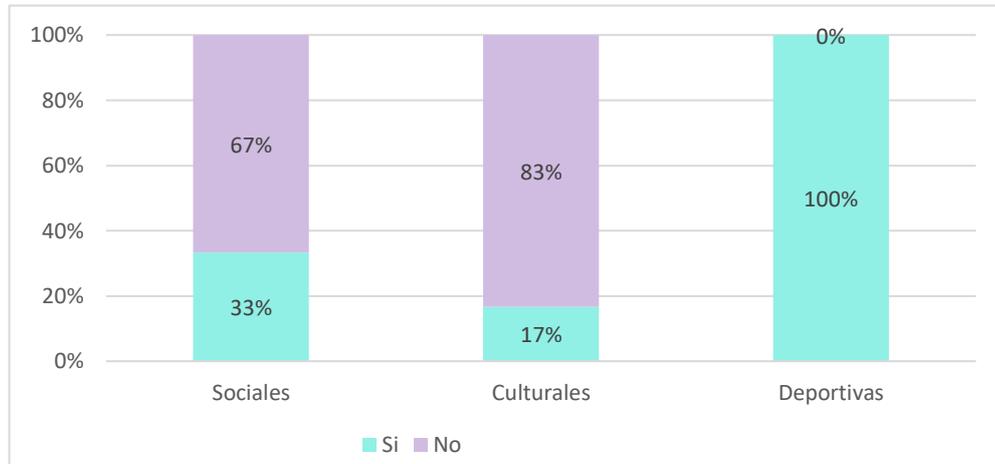


Gráfico 29-0: Actividades que la COAC realiza con su TH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Existen métodos que ayudan a mantener motivado al personal y sentirse parte de la empresa con sentido de responsabilidad, para lograr esto en los trabajadores muchas empresas utilizan métodos para la relación extra laboral con los mismos la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari emplea este mecanismo realizando actividades deportivas así lo indico el 100% del personal administrativo, mediante actividades sociales el 33% y mediante actividades culturales el 17%.

Afiliación al IESS y programa de seguridad e higiene en el trabajo

Tabla 34-0: Afiliación al IESS y programa de seguridad e higiene

Detalle	Si	%	No	%
Todo el TH está afiliado IESS	6	100%	0	0%
Programa de seguridad e higiene	6	100%	0	0%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

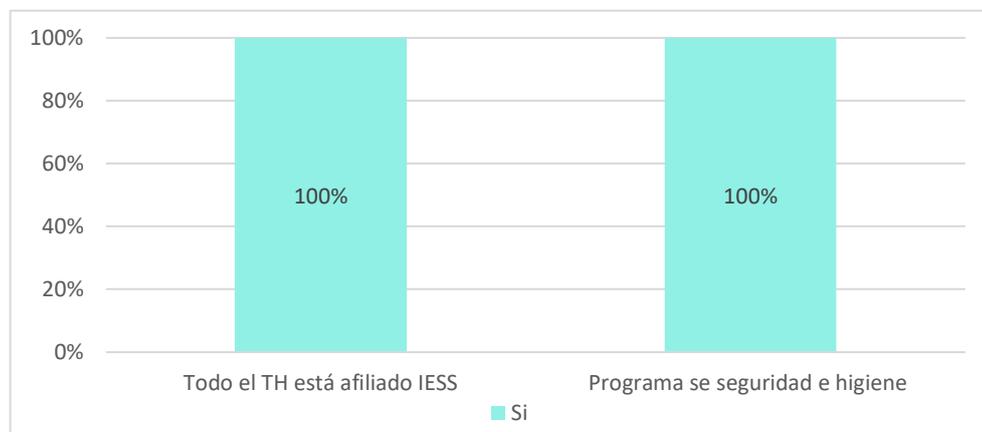


Gráfico 30-0: Afiliación al IESS y programa de seguridad e higiene

Elaborado por: Palomo, G. 2019

En referencia a la interrogante que cuestionaba la afiliación de todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS según el personal administrativo este proceso si se efectúa así lo indico el 100%, por otro lado en cuanto al programa de seguridad e higiene el 100% del directivo manifestó que si existía esta herramienta y puesta en práctica en el establecimiento, por consiguiente es evidente que pese a que la empresa no cuente con un departamento que se encargue de la gestión de talento humano existen acciones que otros departamentos efectúan que contribuyen a que este factor no este del todo descuidado.

La documentación del personal esta manejada en:

Tabla 0-35: Como se archiva expedientes DEL TH

Detalle	Nº	%
Fólderes de Hojas de Vida	6	100%
PC; Flash Memry, CD	0	0%
Software de Administración de Personal	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

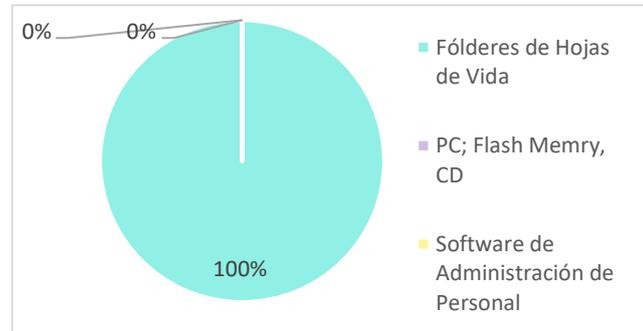


Gráfico 31-0: Como se archiva expedientes DEL TH

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Analizando el método en que se archiva la documentación del personal en la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari según lo indicado por el administrativo este es efectuado a través de folder se hojas de vida así lo manifestó el 100%, pese a que es muy importante mantener archivo físico de la documentación que posea la empresa el implementar las herramientas tecnológicas para este fin es una nueva e innovadora forma que ayuda a reducir el desperdicio de recursos y espacios y facilita su administración y localización.

¿El ambiente laboral de la cooperativa es?

Tabla 36-0: Ambiente laboral de la COAC

Detalle	Nº	%
Excelente	4	67 %
Bueno	2	33%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

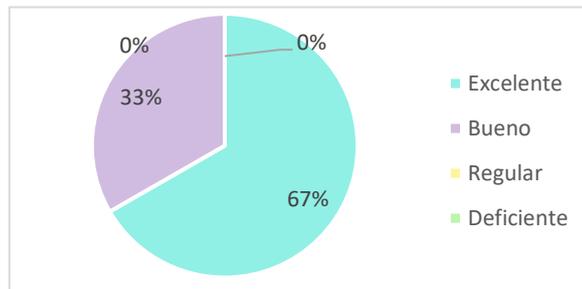


Gráfico 32-0: Ambiente laboral de la COAC

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se presenta en la tabla y gráfico anterior el ambiente laboral que se mantiene en la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari es excelente así lo manifestó en 67% del personal administrativo, mientras que un 33% expresó que el ambiente era bueno, trabajando mejor con estos datos encontramos el nivel de eficiencia de este aspecto es del 93% por consiguiente se deduce que la armonía que se encuentra en la oficina es óptima haciendo del lugar de trabajo algo confortable que existe buenas relaciones entre los trabajadores.

Necesidad del DTH y observación de organismos de control en este parámetro

Tabla 37-0: Necesidad del DTH y observación de organismos de control

Detalle	Si	%	No	%	Total
Es necesaria la creación de DTH	6	100%	0	0%	6
Observaciones de los Organismos de control por no poseer DTH	1	17%	5	83%	6

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

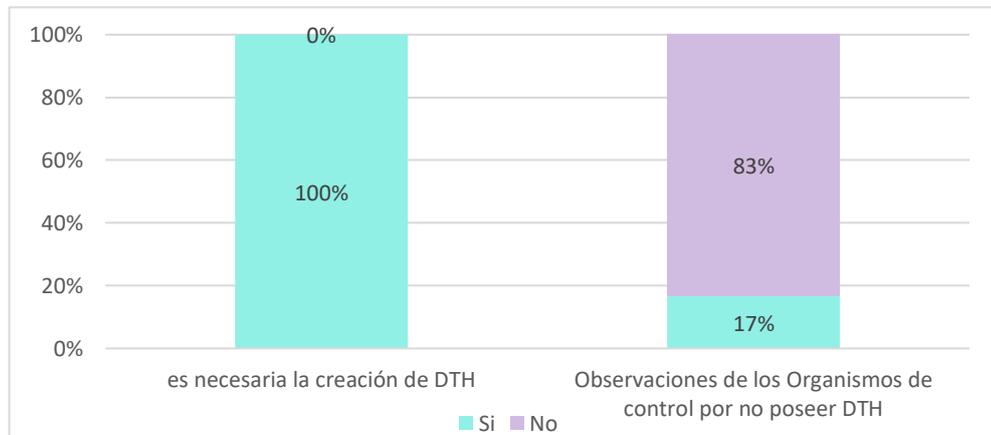


Gráfico 33-0: Necesidad del DTH y observación de organismos de control

Elaborado por: Palomo, G. 2019

En cuanto a la percepción que el personal administrativo tiene acerca de la necesidad del departamento de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer Wiñari a lo que el 100% dijo que era imprescindible la existencia de este departamento para el crecimiento y desarrollo de la empresa, en referencia a la observación de las entidades de control en este aspecto el 83% indicó que la empresa ya ha recibido varias sugerencias y observaciones por no contar con este departamento, es decir que es una medida que debería tomarse no solo para mejorar la administración de personal sino también para un mejor desarrollo de la empresa y para cumplir con los estándares que demarcan las entidades de control.

3.2 Propuesta

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER WIÑARI LTDA.

3.2.1 Datos generales de la empresa

Institución:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda.
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Sucursales en:	Latacunga, Quito y Riobamba
Ruc:	1891726712001
Segmento:	3
Estado:	Activa
Actividad Económica:	Servicios y productos que se oferta en el mercado para los socios y clientes
Personal administrativo:	6
Personal operativo:	31

3.2.2 Introducción

El Talento Humano representa uno de los factores de producción más importantes dentro de una organización es por ello que en este trabajo investigativo la propuesta para mejorar el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., está enfocado a la Creación del Departamento de Talento Humano de tal forma que se pueda realizar mejor su administración a través del análisis, control, capacitación y evaluación de todas las acciones efectuadas por el personal.

La finalidad de esta propuesta es de dotar a la empresa de un instrumento en el que estén plasmados todos los requerimientos necesarios para implementar el departamento de talento humano en la gestión además de crear todas las herramientas necesarias que servirán de guía para la administración del mismo, además de centrar todas las actividades propias de esta área en un solo departamento mejorando la efectividad de sus procesos, permitiéndole a la empresa lograr sus metas, objetivos, misión, visión planteados.

Entre los parámetros que contempla este plan para la creación del departamento está el manual orgánico funcional en donde se describirán cada una de las actividades que deberán realizar los

funcionarios en relación al cargo que desempeñen, además se brindara lineamientos que ayuden a mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal mejorando los filtros de admisiones obtenido al personal mejor capacitado para ocupar las vacantes disponibles, así también se incorporaran procesos y técnicas específicas que permita motivar y lograr la satisfacción laboral en los empleados estimulando su buen desempeño y desarrollo personal y profesional.

Tras el desarrollo de toda esta propuesta se pudo llegar a determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., requiere de manera urgente la creación de este departamento ya que las funciones propias del mismo están cargadas en diferentes áreas motivo por el cual en algunos departamentos se ha disminuido la eficiencia ya que se encuentran sobrecargados de trabajo y el personal que se ocupa de estos parámetros pocas veces cuenta con los conocimientos específicos para realizar una labor adecuada.

3.2.3 *Objetivos del departamento*

3.2.3.1 *Objetivo general*

Crear el departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., mediante reclutamiento, selección, ubicación evaluación del personal dando un seguimiento continuo de las funciones del puesto de trabajo.

3.2.3.2 *Objetivos específicos*

- Control permanente sobre la situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., en cuanto al rendimiento y a la eficiencia de su personal.
- Poner en marcha la creación del departamento mediante la investigación que permitan gestionar al talento humano propiciando su eficiencia y productividad.
- Desarrollar programas orientados a velar por el bienestar de sus colaboradores y la empresa como tal para tener un personal más motivado mejorando la productividad del establecimiento.

3.2.4 *Importancia*

La importancia de la creación del departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda. Radica en proveer a esta institución de un órgano de control que se encargue de la gestión y administración del personal que trabaja tanto en la matriz como

en sus sucursales estandarizando los procesos de capacitación y motivación mejorando el ambiente laboral y logar mejores niveles de eficiencia en sus trabajadores.

El tener un al personal motivado y con sentido de pertenencia hacia la empresa es la mejor carta de presentación que puede tener una institución hacia sus usuarios ya que la satisfacción de los clientes depende en gran parte del de la calidad en la atención brindada y cuan eficiente fue el personal al resolver alguna inquietud o problema, de este modo se lograra la fidelización de los clientes manteniendo e incrementando la cartera de los mismos factores que repercutirán directamente la mejora de los índices de rentabilidad.

3.2.5 *Justificación*

El personal de una empresa o también conocido como talento humano es uno de los elementos de mayor importancia dentro de cualquier institución pues son las personas que colaboran a que ejecute la actividad económica que la empresa realiza, al hablar del individuo se debe tomar en cuenta que ningún ser humano es igual.

Es decir, cada uno está dotado de un sin número de costumbres, cultura, intelecto, aptitudes y actitudes que interactúan entre si generando diferentes personalidades y destrezas que repercuten en el rendimiento profesional que tienen en sus actividades cotidianas en el trabajo es por ello que este recurso de la empresa no debe ser tomado a la ligera ya que depende en gran parte la productividad que presente la institución del bienestar laboral de sus trabajadores.

3.2.6 *Beneficiarios*

Los beneficiarios directos de la propuesta planteada serán un mejor reclutamiento del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari, como en sus sucursales ubicadas en Ambato, Quito, Riobamba y Latacunga.

3.3 Ubicación

3.3.1 *Macro localización*

El departamento de Talento humano se implementará en la matriz ubicada en la siguiente dirección:

- País: Ecuador

- Provincia: Tungurahua

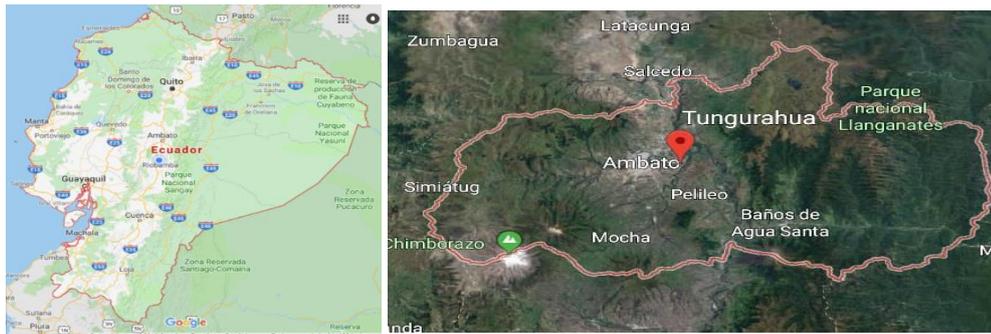


Figura 9-3: Macro localización
Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.2 *Micro localización*

- Ciudad: Ambato



Figura 10-3: Micro Localización
Elaborado por: Palomo, G. 2019

Como se observa en la gráfica anterior el departamento de talento humano será implementado en una oficina ya existente en la matriz de la Cooperativa de Ahora y Crédito Crecer Wiñari Ltda. que no está en uso la misma que cuenta con todas las instalaciones necesarias para poner en marcha este departamento.

3.3.3 Análisis situacional

Tabla 38-0: FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Poseen la edificación propia	E sector donde se encuentra ubicada la matriz es en una área céntrica con todas la obras de infraestructura	Carencia de una unidad dedicada a la administración del talento humano	Aparecimiento de nuevas entidades financieras en el mercado.
Oferta de servicios variados	El gobierno en los últimos años ha prestado apoyo a través una serie de reformas y estatutos para la creación de organizaciones de carácter asociativo y cooperativo con y sin fines de lucro.	La Cooperativa de Ahorro y Crecido Crecer Wiñari carece de un manual de funciones para sus empleados	Tecnologías avanzadas que desplaza al personal.
Sus puntos tanto en la matriz como sucursales están ubicados estratégicamente	La empresa cuenta con sucursales en 3 ciudades que son: Quito, Latacunga y Riobamba.	Las capacitaciones que efectúa la empresa son escasas y no están bien direccionadas	Los bancos han incrementado nuevos servicios que desplazan el servicio que presta una cooperativa.
El personal presto a los nuevos cambios	El cliente reacciona bien y acepta los nuevos servicios que implementan las instituciones financieras.	Desconocimiento de las actividades y procesos que deben efectuarse para tener motivado al personal	Métodos de captación de clientes de los bancos enfocados a los grupos económico que antes fueron descartados.
La imagen corporativa que se ha creado la empresa ya tiene reconocimiento en el mercado	El apoyo del gobierno para el crecimiento empresarial.	Actividades de integración y apropiación de la empresa mal focalizadas	Las políticas gubernamentales están en constantes cambios.
La empresa ha creado confianza en sus clientes	Durante los últimos periodos la demanda de créditos ha incrementado.	Existe un deficiente nivel de comunicación de las áreas de la empresa	El nivel de inflación del país asedio en un 55% durante el 2019 en comparación al del año anterior lo que indica que la capacidad adquisitiva y de endeudamiento de la población ha decaído.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tras El análisis FODA presentado en la tabla anterior se puede llegar a determinar que la inexistencia de un departamento dedicado a la administración de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari lo que ha provocado que se den una serie de inconvenientes en la gestión de la institución, servicio al usuario, entre otros siendo uno de los factores que limita el crecimiento empresarial, ya que las actividades propias que deberían ser llevadas a cabo por la institución son re direccionadas a otras áreas que no manejan eficientemente estos procesos pues las cargan de trabajo.

3.3.4 Organigrama Propuesto

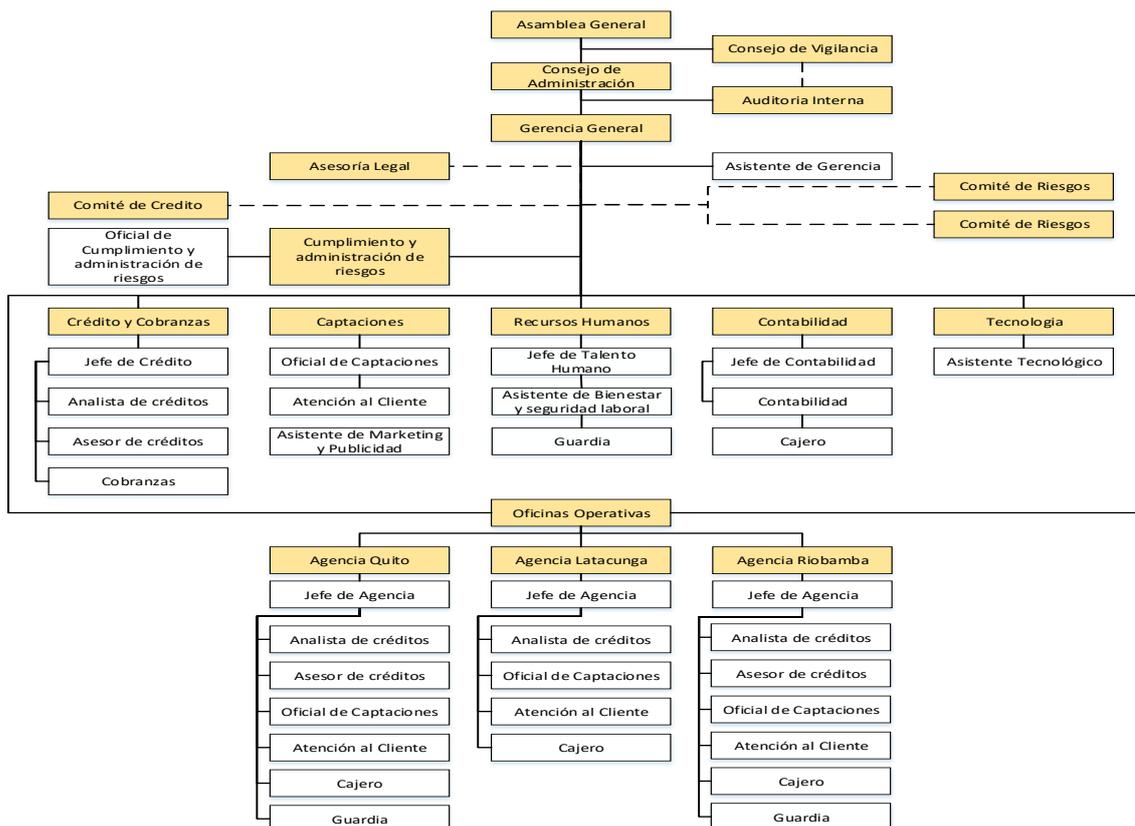


Gráfico 34-0: Organigrama Propuesto
Elaborado por: Palomo, G. 2019

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda. Se reestructurara el organigrama que posee actualmente la empresa incrementando en el mismo el departamento de talento humano con los cargos que se requieren para el funcionamiento del mismo proponiendo aquí que el Jefe de Talento Humano tenga una relación directa con el Gerente General y a su vez el Jefe de esta unidad posee relación directa con sus subordinados sin delegar responsabilidades permitiendo el control y coordinación eficiente y efectivo en el área.

3.3.5 Recodificación del Manual de Funciones

3.3.5.1 Asamblea General

Tabla 39-0: Perfil Asamblea General

1. Identificación del Cargo				
Puesto:	Asamblea General	Organigrama 		
Nivel:	Gobernante			
Depende de:	Superintendencia EPS			
Código:	AG-COACCW-01.			
Supervisa:	Consejo de Administración			
2. Descripción del Cargo				
Representar al conjunto de asociados. Sus mandatos y acuerdos disponen a todos los miembros de la organización el cumplimiento de los mismos conforme de los estatutos y demás disposiciones legales.				
3. Funciones y Responsabilidades				
Actividades	F	CO	C M	Total
Aprobar y reformar el Estatuto Social, el reglamento interno.	1	4	1	5
Diseño y reformas del Reglamento interno	5	4	3	23
Elegir y remover a los miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia y, con el voto secreto de la mayoría de sus integrantes.	2	5	2	12
Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;	2	5	4	14
Aprobar o rechazar los estados financieros y el balance social de la Asociación.	4	5	4	24
Aprobar o rechazar los informes de los consejos y de Gerencia.	4	5	4	24
Gestión y Supervisión de la elaboración de los Informes de razonabilidad de los Estados Financieros, Gestión de la Cooperativa, Gerencia, cumplimiento de atribuciones y de Riesgos.	5	5	2	27
Gestionar la elaboración el Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto de la COAC.	2	4	3	11
Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.	1	5	5	30
Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno	3	3	2	11
Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa	5	3	2	17
Convocar a sesión ordinaria cuando menos, una vez al año y, extraordinariamente cuantas veces sea necesaria.	2	5	2	12
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad			

Continua

4. Conocimientos requeridos		
Liderazgo participativo , Ley orgánica de participación ciudadana		
Principios Administrativos, Sistemas Organizacionales.		
Procedimiento Parlamentario		
Conocer los estatutos y Leyes conexas.		
5. Perfil del Cargo		
Nivel de Educación Formal:	Segundo Nivel	
Título o Certificaciones	Título de Bachiller de preferencia con conocimientos de Liderazgo y Administración.	
Área de Conocimiento Formal:	Bachillerato General	
Años de experiencia	2	
Puesto	Presidente o miembro de organizaciones de desarrollo social y productivo.	
6. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Normativa de Organismos de Control y Gubernamentales	X	X
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.5.2 Consejo de Administración

Tabla 40-0: Consejo de Administración

1. Identificación del Cargo				
Puesto:	Consejo de Administración	<div style="text-align: center;"> Organigrama  <pre> graph TD A[Asamblea General] --- B[Consejo de Administración] </pre> </div>		
Nivel:	Gobernante			
Depende de:	Asamblea General			
Código:	CA-COACCW-02.			
Supervisa:	Gerencia General			
2. Descripción del Cargo				
Atender el mandato de la máxima autoridad y la responsabilidad de la Gestión empresarial.				
3. Funciones y Responsabilidades				
Actividades	F	CO	C M	Total
Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa	1	4	1	5
Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo	5	3	2	17
Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia	2	4	4	12
Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica	2	5	3	13
Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas	2	4	2	10
Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno	4	4	4	20
Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General	2	4	2	10
Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente				
Dictar las normas de funcionamiento y operación de la asociación.	1	4	1	5
Aceptar o rechazar las solicitudes de ingresos o retiros de asociados.	4	4	2	18
Seleccionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el régimen interno.	3	4	4	16
Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la asociación, con sus respectivos presupuestos.	4	4	4	20
Presentar para aprobación de la Junta General, los estatutos financieros, balance social y su informe de labores.	3	5	4	19
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad			
4. Conocimientos requeridos				
Administración y sistemas Organizacionales.				
Fundamentos de la Economía Social y Solidaria, Administración, LOEPS y más Leyes Conexas.				
Instrucción Formal, Administración, Finanzas.				
Liderazgo.				
5. Perfil del Cargo				
Nivel de Educación Formal:	Segundo Nivel			
Título o Certificaciones	Título de Bachiller de preferencia con conocimientos de Liderazgo y Administración.			

Continúa

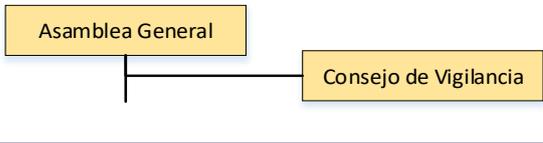
Área de Conocimiento Formal:	Bachillerato General	
Años de experiencia	2	
Puesto	Administración	
6. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Normativa de Organismos de Control y Gubernamentales	X	X
Gestión Estratégica.	X	X
Gestión de Talento Humano	X	X
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Dirigencia	X	
Monitoreo y Control	X	
Percepción de sistemas y entorno.		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	X
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.5.3 Consejo de Vigilancia

Tabla 41-0: Consejo de Vigilancia

1. Identificación del Cargo				
Puesto:	Consejo de Vigilancia	Organigrama 		
Nivel:	Gobernante			
Depende de:	Asamblea General			
Código:	CV-COACCW-011.			
Supervisa:	Consejo de Administración			
2. Descripción del Cargo				
Actuar en ausencia de la asamblea general durante todo el ejercicio económico, y tiene por función básica servir de órgano receptor de inquietudes, quejas y reclamaciones para analizarlos y actuar en garantía de los intereses de los asociados. También actúan en relación con el propósito, el objeto social, las actividades y servicios.				
3. Funciones y Responsabilidades				
Actividades	F	CO	C M	Total
Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo	2	5	2	12
Controlar las actividades económicas de la cooperativa	5	5	3	28
Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes	5	4	4	24
Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa	3	5	3	18
Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas	4	5	3	23
Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa	3	4	3	15
Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa	5	4	1	21
Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;	3	5	3	18
Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;	4	5	3	23
Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador; y,	5	5	2	22
Presentar su informe anual de labores a la Junta General.	3	4	3	15
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad			
4. Conocimientos requeridos				
Procedimiento parlamentario				
Procesos Administrativos				
Principios éticos				
Estatutos, reglamentos, manual de funcionamiento y estructura orgánica funcional de la empresa.				
Estatutos, reglamento de elecciones de la empresa y procedimientos parlamentarios.				

Continúa

LOEPS		
1. Perfil del Cargo		
Nivel de Educación Formal:	Segundo Nivel	
Título o Certificaciones	Título de Bachiller de preferencia con conocimientos de Liderazgo y Administración.	
Área de Conocimiento Formal:	Bachillerato General	
Años de experiencia	3	
Puesto	Veeduría Social, Gerencia Social	
2. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Procedimiento parlamentario		X
Procesos Administrativos		X
Principios éticos	X	X
Estatutos, reglamentos, manual de funcionamiento y estructura orgánica funcional de la empresa.	X	X
LOEPS		X
Reglamento de elecciones de la empresa		X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Control	X	
Percepción de sistemas y entorno	X	X
Expresión oral	X	
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.5.4 Gerencia General

Tabla 42-0: Gerencia General

1. Identificación del Cargo				
Puesto:	Gerencia General	Organigrama <pre> graph TD CA[Consejo de Administración] --> GG[Gerencia General] CA --> AI[Auditoría Interna] </pre>		
Nivel:	Administrativo			
Depende de:	Consejo de Administración			
Código:	GG-COACW-03.			
Supervisa:	Todos los Cargos			
2. Descripción del Cargo				
Controlar, Organizar, Liderar y Planificar Todas las actividades que se efectúen en la COAC, además de Liderar su Gestión Administrativa y Financiera.				
3. Funciones y Responsabilidades				
Actividades	F	CO	C M	Total
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma	5	5	4	29
Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa	3	4	4	16
Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente	5	5	3	28
Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración	5	5	3	28
Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera	3	4	3	15
Mantener actualizado el registro de certificados de aportación	4	5	3	23
Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice	4	5	3	23
Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa	4	3	2	14
Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.	3	4	3	15
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad			
4. Conocimientos requeridos				
Administración Gerencial				
Manejo de herramientas de informática.				
Diseño, elaboración y evaluación de proyectos				
Administración de cartera de colocaciones y control de morosidad				
Código de trabajo.				
5. Perfil del Cargo				
Nivel de Educación Formal:	Tercer o Cuarto Nivel			

Continúa

Título o Certificaciones	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía o ciencias afines.	
Área de Conocimiento Formal:	Ingeniería Administración de Empresas o ciencias afines.	
Años de experiencia	3	
Puesto	Gerente o subgerente en empresas o Cooperativas de Ahorro y Crédito	
6. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Normativa de Organismos de Control y Gubernamentales	X	X
Gestión Estratégica	X	X
Gestión de Talento Humano	X	X
Procesos Administrativos		X
Principios éticos	X	X
Estatutos, reglamentos, manual de funcionamiento y estructura orgánica funcional de la empresa.	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Control	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	
Identificación de problemas y definición de métodos para mitigarlos.	X	X
Competencias conductuales generales		
Liderazgo efectivo		
Servicio		
Trabajo en Equipo	X	
Toma de decisiones		
Orientación a los resultados	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Asistente de Gerencia

Tabla 43-0: Asistente de Gerencia

1. Identificación del Cargo				
Puesto:	Asistente de Gerencia	Organigrama <pre> graph TD CA[Consejo de Administración] --- GG[Gerencia General] CA --- AI[Auditoría Interna] GG --- AI </pre>		
Nivel:	Administrativo			
Depende de:	Gerencia General			
Código:	AG-COACCW-031.			
Supervisa:				
2. Descripción del Cargo				
Apoyar a Gerencia General, Consejo de Administración, en el área administrativa, administrando la documentación de la COAC y atención al público.				
3. Funciones y Responsabilidades				
Actividades	F	CO	C M	Total
Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;	5	5	3	28
Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;	5	5	1	26
Notificar las resoluciones.	4	4	3	19
Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.	5	2	2	12
Realizar el seguimiento y controlar el cumplimiento de las disposiciones de la gerencia	4	4	3	18
Asistir y coordinar reuniones de trabajo con jefes departamentales, jefes de agencia y otros	5	2	2	12
Elaborar oficios de respuesta a los organismos de control, áreas corporativas y operativas de la gerencia	5	4	2	22
Receptar, registrar, clasificar y despachar la documentación interna y externa que ingresa a la gerencia	4	3	3	15
Coordinar la agenda de la gerencia	5	2	2	12
Organizar y controlar el archivo de la gerencia	5	2	2	12
Satisfacer la demanda interna y externa de información vía telefónica o personalizada	5	2	1	11
Otras asignadas por gerencia	5	2	2	12
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad			
4. Conocimientos requeridos				
Mecanografía, ofimática, manejo de herramienta de Informática.				
Administración Documental.				
5. Perfil del Cargo				
Nivel de Educación Formal:	Tercer Nivel			
Título o Certificaciones	Licenciada en Secretaria gerencial, Título de tercer nivel en Administración de Empresas o ciencias afines, 5 años			
Área de Conocimiento Formal:	Ingeniería Administración de Empresas o ciencias afines.			
Años de experiencia	2			

Continúa

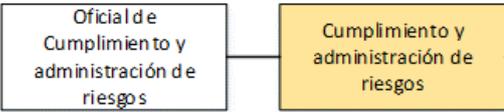
Puesto	Actividades Similares.	
6. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Orientación a la eficiencia	X	X
Capacidad para realizar trabajo en equipo.	X	X
Confianza en sí mismo(a)	X	X
Orientación al cliente.	X	X
Comunicación efectiva.	X	X
Combate y Prevención de incendios	X	X
Desarrollo Humano	X	
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Control	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	
Identificación de problemas y definición de métodos para mitigarlos.	X	X
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.5.5 Oficial de Cumplimiento

Tabla 44-0: Oficial de Cumplimiento

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Oficial de Cumplimiento	Organigrama 			
Nivel:	Administrativo				
Depende de:	Gerencia General				
Código:	OC-COACCW-030.				
Supervisa:	Consejo de Administración				
2. Descripción del Cargo					
Gestionar el Cumplimiento, manejar información respecto al proceso de prevención de lavado de activos dentro de la cooperativa y reportar la aplicación de las normas legales y reglamentarias, políticas, procedimientos, regulaciones y demás normativas establecidas por la entidad y organismos de control, respecto a la detección, prevención y erradicación de lavado de activos y financiamiento de otros delitos.					
3. Funciones y Responsabilidades					
	Actividades	F	CO	C M	Total
	Proteger a la entidad del riesgo de lavado de activos y financiamiento de delitos Includo el terrorismo.	5	5	2	27
	Proponer medidas para mitigar el riesgo de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo	3	5	3	18
	Cuidar que la entidad cumpla en todo momento con las disposiciones legales, regulaciones, resoluciones, políticas internas y procedimientos correspondientes	5	4	3	23
	Verificar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo	3	5	4	19
	Elaborar, actualizar y someter a conocimiento el Código de Ética y el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de delitos incluido el Terrorismo	3	4	3	15
	Monitorear permanentemente las transacciones que se realizan en la entidad, a fin de detectar oportunamente la existencia de operaciones inusuales e injustificadas	5	4	3	23
	Realizar visitas de inspección a sucursales, agencias, oficinas y dependencias, a fin de verificar el cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos y evaluar si los controles internos implementados son suficientes	3	4	1	13
	Definir perfiles de riesgo para la aplicación de debida diligencia reducida y ampliada, y ponerlo en consideración del Consejo de Administración	3	4	4	16
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Contabilidad y auditoria					
Gestión del riesgo					
Principios éticos					
Estatutos, reglamento de elecciones de la empresa y procedimientos parlamentarios.					

Continua

LOEPS		
5. Perfil del Cargo		
Nivel de Educación Formal:	Tercer Nivel	
Título o Certificaciones	Derecho, economía, administración de empresas, contabilidad, auditoría o carreras afines a banca y finanzas	
Área de Conocimiento Formal:	Auditoría	
Años de experiencia	2 Años	
Puesto	Área de prevención de lavado de activos de una institución del sistema de financiero.	
6. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Procedimiento parlamentario		X
Procesos Administrativos		X
Principios éticos	X	X
Estatutos, reglamentos, manual de funcionamiento y estructura orgánica funcional de la empresa.	X	X
LOEPS		X
Reglamento de elecciones de la empresa		X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Control	X	
Percepción de sistemas y entorno	X	X
Expresión oral	X	
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.5.6 Jefe de Crédito

Tabla 45-0: Perfil Jefe de Crédito

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Jefe de Crédito	Organigrama 			
Nivel:	Administrativo				
Depende de:	Gerencia General				
Código:	JC-COACCW-04.				
Supervisa:	Analista de Crédito, Asesor de Crédito, Asistente de Cobranzas				
2. Descripción del Cargo					
Responsable del Proceso de Cobranzas, Establece los cronogramas, plazos y formas de pago. Responsable por la realización del análisis de solvencia y confiabilidad de los socios, evaluando los riesgos y garantías.					
3. Funciones y Responsabilidades					
Actividades		F	CO	C M	Total
Aprobar o negar solicitudes de crédito, con informe de recomendación de Gerencia		5	5	4	29
Resolver excepciones sobre la Normativa de Crédito.		4	4	2	18
Recomendar los límites de endeudamiento para los del socio		5	4	2	18
Actualizar, difundir y garantizar el cumplimiento de las políticas y Procesos del Departamento					
Dar seguimiento permanente al cumplimiento del presupuesto y políticas de cobro					
Coordinar visitas con clientes en mora para ejecutar las cobranzas					
Recuperación de Cartera Vigente y en Mora					
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Facturación,					
Manejo de Office, sistemas contables					
Manejo de Trabajo bajo Objetivos Cortos					
Gestión de Cobranza					
5. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer Nivel				
Título o Certificaciones	Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Administración de Empresas o afines				
Área de Conocimiento Formal:	Contabilidad, gestión de cobro.				
Años de experiencia	3 años				
Puesto	Responsable del departamento de Cobranzas				
6. Requerimientos de participación y capacitación					
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación			
Conocimientos					
Legislación	X	X			

Continúa

Continua

Normativa de Organismos de Control y Gubernamentales	X	X
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Adaptabilidad al Cambio	X	
Saber escuchar, seguir ordenes	X	
Dinámico	X	
Ganas de Aprender y Enseñar	X	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Analista de Crédito

Tabla 46-0: Perfil Analista de crédito

1. Identificación del Cargo				
Puesto:	Analista de crédito	Organigrama <pre> graph TD CC[Crédito y Cobranzas] --> JC[Jefe de Crédito] JC --> AC[Analista de créditos] </pre>		
Nivel:	Operativo			
Depende de:	Jefe de Crédito o de agencia			
Código:	AC-COACCW-041.			
Supervisa:				
2. Descripción del Cargo				
Encargado de realizar la gestión de promoción, evaluación, otorgamiento, seguimiento y recuperación de las operaciones crediticias, productos y servicios a los clientes nuevos, recurrentes de la entidad financiera donde labora.				
3. Funciones y Responsabilidades				
Actividades	F	CO	C M	Total
Realizar el análisis y participar en la decisión del otorgamiento de las operaciones crediticias según la normativa vigente de la entidad financiera.	5	4	3	23
Seguimiento y control de los créditos desde el inicio de colocación hasta la cancelación del mismo.	5	4	2	22
Brindar información al cliente y/o usuario sobre los productos de ahorros y créditos.	5	4	1	21
Recopilación de la información económica, comercial, familiar, financiera y de solvencia moral, tanto en el domicilio como en el negocio, de los clientes recurrentes y potenciales.	5	3	2	17
Realizar el análisis económico y financiero de las operaciones crediticias para determinar el nivel de riesgo, haciendo la relación con la situación económica – financiera del cliente.	5	3	3	18
Preparación, verificación en el expediente del crédito que contenga toda la información requerida, manteniéndolo en forma ordenada, legible y adecuadamente documentado.	4	2	2	10
Digitación de la documentación e información contenida del expediente del crédito en el sistema de la entidad financiera.	5	3	1	16
Efectuar el seguimiento post inversión del crédito otorgado para verificar el cumplimiento del destino del crédito.	5	2	1	11
Efectuar el arqueo de expedientes de créditos de forma mensual.	3	3	2	11
Cobranza permanente de su cartera crediticia.	3	3	3	12
Notificación a los clientes morosos tanto al titular como aval según en caso corresponda.	3	3	2	11
Mantener indicadores óptimos de morosidad, gestionando adecuadamente el nivel de provisiones de la cartera asignada.	2	4	3	11
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad			
4. Conocimientos requeridos				
Conocimientos generales financiero Financieros Contables Tributarios Actualizados				
Administración y control de cartera				

Continua

Gestión de cobranzas telefónicas y de campo		
Conocimientos en tesorería, caja y cartera		
5. Perfil del Cargo		
Nivel de Educación Formal:	Tercer nivel	
Título o Certificaciones	Ingeniería Comercial, Administración, economía, contabilidad o carreras afines,	
Área de Conocimiento Formal:	Conocimiento de costos y matemáticas financiera.	
Años de experiencia	2 años	
Puesto	Conocimiento de costos y matemáticas financiera, o puestos a fines.	
6. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Normativa de Organismos de Control y Gubernamentales	X	X
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X
Organizado y/o metódico.	X	
amplio sentido crítico.	X	
Con valores de ética, integridad y honestidad.	X	
Elevada solvencia moral.	X	
Iniciativa y buen trato de personal.	X	
Cultura de servicio y orientación al cliente.	X	
Construcción de relaciones.	X	
Determinación y carácter para la recuperación de deudas.	X	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Asesor de Crédito

Tabla 47-0: Perfil Asesor de crédito

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Asesor de crédito	Organigrama 			
Nivel:	Operativo				
Depende de:	Jefe de Crédito o de agencia.				
Código:	AC-COACCW-042.				
Supervisa:					
2. Descripción del Cargo					
Realizar la colocación y recuperación de créditos de acuerdo a las políticas y procesos establecidos, minimizando el riesgo crediticio, generando rentabilidad para la Cooperativa, desempeñando el papel de intermediario en las solicitudes de préstamo, en virtud de ello, verifican si los solicitantes son aptos para su aprobación o no.					
3. Funciones y Responsabilidades					
	Actividades	F	CO	C M	Total
	Asesorar a clientes nuevos y existentes sobre préstamos y líneas de crédito	5	3	1	16
	Asistir al jefe de crédito o de Agencia, verificando que la documentación del solicitante cumpla con los requisitos establecidos antes de que sea remitida para su aprobación o negación	5	3	2	17
	Velar por el pago de los préstamos y líneas de crédito aprobados	5	4	2	22
	Llevar registros detallados de las transacciones que sean ejecutadas diariamente	5	3	1	16
	Procesar, revisar y completar las solicitudes de préstamo o líneas de crédito	3	3	3	12
	Contribuir con el logro de metas de la institución financiera	3	2	2	8
	Enviar a los clientes comunicaciones, tales como recordatorios de pago, notificaciones y balances de la deuda.	4	3	1	15
	Garantizar el cumplimiento de las políticas y controles internos establecidos por la COAC, a fin de garantizar la transparencia en el procesamiento de cada solicitud.	3	4	2	14
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Paquetes Utilitarios					
Conocimientos generales financiero Financieros Contables Tributarios Actualizados					
Administración y control de cartera					
Gestión de cobranzas telefónicas y de campo					
Conocimientos en tesorería, caja y cartera					
Habilidad de negociación					
5. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer nivel				

Continúa

Título o Certificaciones	Administración, economía, contabilidad o carreras afines,	
Área de Conocimiento Formal:	Conocimiento de costos y matemáticas financiera.	
Años de experiencia	2 años	
Puesto	Finanzas, Banca PYMES, créditos comerciales.	
6. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Normativa de Organismos de Control y Gubernamentales	X	X
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Paquetes Utilitarios		X
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X
Orientación al cliente y calidad en su servicio.	X	
Automotivación y autodisciplina.	X	
Empatía e inteligencia emocional.	X	
Habilidad de negociación	X	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Cobranzas

Tabla 48-0: Perfil Cobranzas

7. Identificación del Cargo					
Puesto:	Cobranzas	Organigrama <pre> graph TD A[Crédito y Cobranzas] --- B[Jefe de Crédito] B --- C[Analista de créditos] B --- D[Asesor de créditos] B --- E[Cobranzas] </pre>			
Nivel:	Operativo				
Depende de:	Jefe de Crédito o de agencia.				
Código:	C-COACCW-043.				
Supervisa:					
1. Descripción del Cargo					
Supervisar, planificar y gestionar la cobranza de los socios para el cumplimiento de la meta en los tiempos establecidos por la COAC.					
2. Funciones y Responsabilidades					
Actividades		F	CO	C M	Total
Administrar la cartera de clientes de acuerdo a Políticas y Procedimientos de la COAC.		5	4	1	21
Realizar la gestión de cobranza		5	3	2	17
Velar por el pago de los préstamos y líneas de crédito aprobados		5	4	2	22
Incentivar el pago voluntario de los socios		5	3	1	16
Contribuir con el logro de metas de la institución financiera		3	3	3	12
Elaborar informes mensuales respecto al porcentaje de recuperación de la deuda.		3	2	2	8
		4	3	1	15
Gestionar y dar seguimiento a la confirmación de saldos de cliente de manera trimestral.		3	4	2	14
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
3. Conocimientos requeridos					
Conocimientos generales financiero Financieros Contables Tributarios Actualizados					
Gestión para carteras castigadas dentro del sector financiero					
Gestión de cobranzas telefónicas y de campo					
Conocimientos en tesorería, caja y cartera					
Habilidad de negociación					
Dominio de utilitarios Office					
Excel					
Análisis de datos e indicadores de cartera					
4. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer nivel				
Título o Certificaciones	Administración, economía, contabilidad o carreras afines,				
Área de Conocimiento Formal:	Conocimiento de costos y matemáticas financiera.				
Años de experiencia	2 años				
Puesto	Finanzas, Banca PYMES, créditos comerciales.				

Continúa

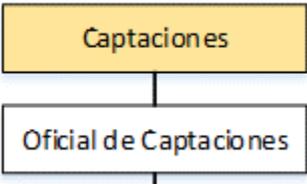
1. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Normativa de Organismos de Control y Gubernamentales	X	X
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Estrategias de cobro inmediato	X	X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Paquetes Utilitarios		X
Estrategias de cobro inmediato	X	X
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X
Orientación al cliente y calidad en su servicio.	X	
Buena comunicación	X	
Automotivación y autodisciplina.	X	
Empatía e inteligencia emocional.	X	
Habilidad de negociación	X	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.5.7 Captaciones

Tabla 49-0: Perfil Oficial de Captaciones

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Oficial de Captaciones	Organigrama 			
Nivel:	Administrativo				
Depende de:	Gerencia General				
Código:	OC-COACCW-05.				
Supervisa:	Atención al cliente, Asistente de marketing y publicidad				
2. Descripción del Cargo					
Captar recursos frescos, en depósitos a plazo fijo, en cumplimiento a las metas que le sean establecidas; y atender requerimientos de Gerencia relacionados con actividades de marketing y mercadeo de los productos y servicios de la cooperativa.					
3. Funciones y Responsabilidades					
Actividades		F	CO	C M	Total
Promocionar a los socios y clientes sobre el portafolio de productos y servicios		5	3	2	17
Realizar visitas a los socios y clientes potenciales		3	3	1	10
Manejar estadísticas de socios activos e inactivos.		3	4	2	14
Mantener y ampliar la cartera de socios y clientes.		4	4	2	18
Cumplir con el mix de captación solicitado por la entidad sea nivel de producto o tipos de clientes.		2	3	1	7
Presentar a Gerencia un plan mensual de captaciones que incluya gestiones a ejecutar y listado de potenciales clientes		3	5	3	18
Rectificar o mejorar el plan de captaciones de acuerdo a las observaciones o sugerencias emitidas por Gerencia		3	4	2	14
Cumplir las metas establecidas por Gerencia		4	5	4	24
Asesorar de manera cortés, cordial y segura al cliente sobre los servicios financieros y sus ventajas, tasa de interés, montos, plazos, etc.		5	5	2	27
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Negociación y ventas,					
Conocimiento del mercado					
Habilidades personales y para ventas					
Manejo de Office					
5. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer Nivel				
Título o Certificaciones	Administración, finanzas, economía o carreras afines.				
Área de Conocimiento Formal:	Captación de Clientes				
Años de experiencia	2 años				
Puesto	Oficial de captaciones en empresas financieras, cooperativas o banca.				

Continúa

1. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Normativa de Organismos de Control y Gubernamentales	X	X
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X
Impacto influencia	X	
Desarrollo de interrelaciones	X	
Rapidez de decisión	X	
Capacidad de juicio	X	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Atención al cliente

Tabla 50-0: Perfil Atención al cliente

1. Identificación del Cargo				
Puesto:	Atención al cliente	Organigrama 		
Nivel:	Operativo			
Depende de:	Oficial de Captaciones			
Código:	AC-COACCW-051.			
Supervisa:				
2. Descripción del Cargo				
Encargado de atender las inquietudes que puedan tener los clientes, sobre los productos y servicios ofrecidos, el eje central consiste en atender al público general y a clientes existentes y potenciales.				
3. Funciones y Responsabilidades				
Actividades	F	CO	C M	Total
Responder las inquietudes, preguntas, reclamos o solicitudes de los clientes en persona, vía telefónica, por correo electrónico o mediante un chat en vivo.	5	4	1	21
Investigar y solventar los reclamos acerca de los bienes, servicios, regulaciones y políticas del establecimiento.	4	4	3	19
Responder las preguntas y reclamos de los clientes de una manera profesional en todo momento.	5	5	1	26
Contactar regularmente a los clientes para escuchar sus impresiones, determinar si están satisfechos con el servicio y ofrecer muestras o promociones de ser necesario.	3	2	2	8
Remitir a los clientes al Gerente o al supervisor en caso de que tengan alguna inquietud que ellos no puedan resolver.	2	4	1	9
Interactuar con clientes, suscriptores y público en general, el departamento de Contabilidad, supervisores, Gerentes y demás compañeros de trabajo.	5	3	2	17
Realizar cambios o actualizar las cuentas de los clientes.	2	2	3	7
Ofrecer los bienes y servicios del establecimiento a los clientes.	4	3	1	13
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad			
4. Conocimientos requeridos				
Secretariado				
Manejo de office				
Orientación al cliente				
5. Perfil del Cargo				
Nivel de Educación Formal:	Tercer Nivel			
Título o Certificaciones	Administración de Empresas, Organización de Empresas, Contabilidad y Auditoría			
Área de Conocimiento Formal:	Servicio al cliente			
Años de experiencia	1 año			
Puesto	cargos de atención al cliente, ventas.			

Continua

6. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Normativa de Organismos de Control y Gubernamentales	X	X
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Generación de ideas	X	
Pensamiento conceptual.	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Pensamiento crítico	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	X
Alto poder de negociación.	X	
Percepción social	X	
Organización de la información	X	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Asistente de marketing y publicidad

Tabla 51-0: Perfil Asistente de marketing y publicidad

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Asistente de marketing y publicidad	Organigrama 			
Nivel:	Operativo				
Depende de:	Oficial de Captaciones				
Código:	AMP-COACCW-052.				
Supervisa:					
2. Descripción del Cargo					
Realiza investigaciones de mercado y desarrolla propuestas con estrategias de Marketing, elabora informes y se mantienen al corriente de los últimos avances, tendencias y competidores, además de procurar identificar las oportunidades de Publicidad.					
3. Funciones y Responsabilidades					
	Actividades	F	CO	C M	Total
	Gestión de medios: seguimiento de pautas publicadas en medios, lograr potenciar espacios para la empresa y marca.	5	4	2	22
	Dar soporte operativo para la ejecución de las estrategias de marketing y publicidad por lanzamientos, campaña y temporada	5	3	2	17
	Apoyo a la fuerza de ventas en la elaboración de actividades y estrategias que ayuden a potenciar y mejorar la imagen corporativa	5	4	3	23
	Apoyo con estadísticas sobre resultados de campañas implementadas.	3	4	2	14
	Elabora tarifas publicitarias.	5	4	3	23
	Transcribe e ingresa información, operando un computador.	5	2	2	12
	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.	3	4	3	15
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Marketing y publicidad					
Comportamiento del mercado					
Manejo de ofice y redes sociales con fines comerciales.					
5. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer nivel				
Título o Certificaciones	Administración, marketing o carreras afines,				
Área de Conocimiento Formal:	Conocimiento de costos y matemáticas financiera.				
Años de experiencia	2 años				
Puesto	Conocimiento de costos y matemáticas financiera, o puestos a fines.				
6. Requerimientos de participación y capacitación					

Continúa

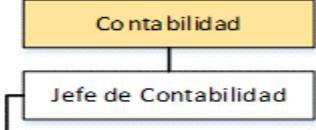
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Marketing digital	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.5.8 Jefe de Contabilidad

Tabla 52-0: Perfil Jefe de Contabilidad

1. Identificación del Cargo				
Puesto:	Jefe de Contabilidad	Organigrama 		
Nivel:	Administrativo			
Depende de:	Gerencia General			
Código:	JC-COACCW-07.			
Supervisa:	Contabilidad y cajero			
2. Descripción del Cargo				
Responsable de garantizar la exactitud y seguridad de las operaciones financieras, a través del cumplimiento de políticas y procedimientos contables, a efectos de suministrar información que permita una adecuada toma de decisiones y facilite el control de la gestión, contribuyendo al crecimiento rentable de la COAC y la eficiencia operacional				
3. Funciones y Responsabilidades				
Actividades	F	CO	C M	Total
Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento.	4	4	5	21
Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.	4	4	4	29
Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.	3	3	4	13
Analizar saldos de cuentas contables de años anteriores requerido por organismos financieros de control.	4	4	3	19
Desarrollar e implantar la nueva estructura contable y procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica de la COAC	5	3	5	20
Diseño e implantación de reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera.	4	4	3	19
Atender requerimientos de información de organismos de control externo a la COAC, como la SRI, Dirección Nacional de Cooperativas, etc.	5	3	5	20
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad			
4. Conocimientos requeridos				
Manejo de softwares contables				
Bases de datos				
Manejo de office avanzado				
5. Perfil del Cargo				
Nivel de Educación Formal:	Tercer o Cuarto Nivel			
Título o Certificaciones	Contador Público Autorizado; Ing. Comercial o carreras afines			
Área de Conocimiento Formal:	Contabilidad y auditoria			
Años de experiencia	3 años			
Puesto	Experiencia en cargos similares e el sector cooperativo			

Continúa

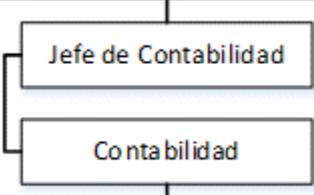
6. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Legislación	X	X
Contabilidad y auditoría	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Contabilidad

Tabla 53-0: Perfil Contabilidad

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Contabilidad	Organigrama 			
Nivel:	Operativo				
Depende de:	Jefe de Contabilidad				
Código:	C-COACCW-071.				
Supervisa:	Cajero				
2. Descripción del Cargo					
Apoyar al departamento administrativo y contable, con la finalidad de efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando la documentación, a fin de mantener actualizados los movimientos contables realizados en la Cooperativa					
3. Funciones y Responsabilidades					
Actividades		F	CO	C M	Total
Registrar las respectivas facturas de compras al Sistema contable respetando las consideraciones tributarias vigentes		3	3	4	13
Preparar los anexos exigidos por el organismo de control tributario de manera mensual.		5	3	5	20
Controlar que los comprobantes contables se encuentren legalizados con las respectivas firmas de responsabilidades.		3	3	4	13
Preparación de Auxiliares de Bancos para su respectiva Conciliaciones		5	3	5	20
Preparar informes contables solicitados		3	3	4	13
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Manejo de softwares contables					
Manejo de office avanzado, Bases de datos					
Manejo de lpagina del IESS					
5. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer Nivel				
Título o Certificaciones	Contador Público Autorizado; Ing. Comercial o carreras afines				
Área de Conocimiento Formal:	Contabilidad y auditoria				
Años de experiencia	1 años				
Puesto	Experiencia en cargos similares en el sector cooperativo				
6. Requerimientos de participación y capacitación					
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación			
Conocimientos					
Legislación	X	X			
Contabilidad y auditoria	X	X			
Fortalecimiento organizativo	X	X			
Competencias técnicas específicas					

Continúa

Continua

Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Cajero

Tabla 54-0: Perfil Cajero

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Cajero	Organigrama 			
Nivel:	Operativo				
Depende de:	Contabilidad				
Código:	C-COACCW-0711.				
Supervisa:					
2. Descripción del Cargo					
Validar, atender y ejecutar transacciones de caja, recepción de depósitos, pagos, retiros, recaudaciones, cuadro y procedimientos operativos del área, a fin de contribuir a la atención de las necesidades transaccionales del cliente, minimizando contingentes para la organización, conforme al protocolo de atención establecido, normativa legal, procedimientos, procesos operativos y de seguridad establecidos y lineamientos de su línea de supervisión.					
3. Funciones y Responsabilidades					
Actividades		F	CO	C M	Total
Realizar las transacciones de ventanillas		5	5	4	29
Validar las transacciones con el reporte del sistema.		5	4	4	24
Realizar el cuadro de caja.		5	3	4	19
Retirar lona de efectivo, previo al inicio de la jornada de trabajo; verificando que el monto concuerde con la información registrada en el balance de cajas del día anterior		5	5	2	27
Manejar el efectivo, procesos de intercambio (transferencias) y custodia conforme políticas y procedimientos establecidos, para garantizar el servicio al cliente.		5	4	2	22
Cumplir con las todas las disposiciones de prevención de riesgo, lavado de activos y especies falsificadas conforme a lo determinado por Organismos de Control.		4	5	5	25
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Dominio intermedio de Excel,					
Conocimientos contables					
Dominio de cierre y cuadro de caja					
5. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer Nivel				
Título o Certificaciones	Administración, Contabilidad, Ingeniería en Banca y Finanzas, Ingeniería en Gestión Empresarial y afines				
Área de Conocimiento Formal:	Contabilidad y auditoría				
Años de experiencia	1 años				
Puesto	Experiencia en cargos similares en el sector cooperativo				
6. Requerimientos de participación y capacitación					
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación			

Continúa

Continua

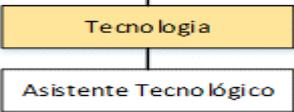
Conocimientos		
Legislación	X	X
Contabilidad y auditoría	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X
Servicio al Cliente	X	
Comunicación efectiva	X	
Proactividad	X	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.5.9 Tecnología

Tabla 55-0: Perfil Asistente tecnológico

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Asistente tecnológico	Organigrama 			
Nivel:	Administrativo				
Depende de:	Gerencia General				
Código:	atAT-COACCW-08.				
Supervisa:					
2. Descripción del Cargo					
Realizar la instalación, configuración y puesta en funcionamiento de equipos nuevos; instalación de software, diagnóstico y reparación de hardware, configuración de redes. Asesorar y adiestrar a los usuarios para maximizar los resultados que se obtengan de los medios informáticos.					
3. Funciones y Responsabilidades					
	Actividades	F	CO	C M	Total
	Instalar, configurar y actualizar hardware y software.	4	3	4	16
	Realizar el mantenimiento de los equipos informáticos del Servicio (hardware y software) en cuanto a ordenadores personales y periféricos asociados.	5	4	2	22
	Diagnosticar fallas y errores, reparar o informar sobre la necesidad de una reparación externa.	4	5	1	21
	Acondicionar los equipos, para su remisión a las empresas cuando se realicen las reparaciones externas, verificar la calidad de las mismas al reingresar el equipo.	4	4	3	19
	Asesorar a los funcionarios del Servicio en el uso correcto de microcomputadores y del software.	5	2	1	11
	Mantener y supervisar las defensas anti-virus del sistema informático.	3	3	2	11
	Instalar, inspeccionar la instalación de redes y asistir a los usuarios en la operación de las mismas.	4	4	4	20
	Respaldar información y programas.	3	4	3	15
	Ampliar o cambiar memorias y realizar actualizaciones.	4	2	3	11
	Realizar otras tareas relacionadas con el cargo a solicitud del supervisor.	5	4	2	22
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Sistemas de información.					
Desarrollo de redes, bases de datos y sistemas operativos.					
Técnicas de análisis y diseño de sistemas de información.					
Lenguajes de programación.					
5. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer nivel				

Continúa

Título o Certificaciones	Profesional Universitario en el área de Informática, Sistemas, Computación, Electrónica, Telecomunicaciones, comunicaciones o el equivalente	
Área de Conocimiento Formal:	Desarrollo de redes, bases de datos y sistemas operativos	
Años de experiencia	4 años	
Puesto	Informática y manejo de tecnología de información y comunicación.	
1. Requerimientos de participación y capacitación		
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación
Conocimientos		
Sistemas Informáticos	X	X
Interfaz	X	X
Programas de contabilidad	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

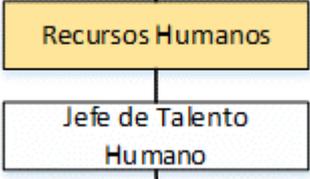
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.6 Propuesta de manual de funciones del nuevo departamento

3.3.6.1 Jefe de Talento Humano

Tabla 56-0: Perfil Jefe de Talento Humano

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Jefe de Talento Humano	Organigrama 			
Nivel:	Administrativo				
Depende de:	Gerencia General				
Código:	JTH-COACCW-06.				
Supervisa:	Asistente de Bienestar y seguridad Laboral, Guardia				
2. Descripción del Cargo					
Está encargada de planear, dirigir, gestionar y controlar todo lo referente al talento humano de la cooperativa para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
3. Funciones y Responsabilidades					
Actividades		F	CO	C M	Total
Ejercer la dirección de la administración del talento humano, para el logro de los objetivos.		5	4	4	24
Análisis, descripción y clasificación de puestos		2	5	3	13
Aplicación de los subsistemas de talento humano.		5	3	4	19
Realizar contratos del personal de la cooperativa.		3	5	4	19
Analizar, coordinar y ejecutar las capacitaciones del personal.		3	4	4	16
Realizar evaluación de desempeño de los colaboradores.		4	5	5	25
Administración de roles, prestamos, fondos de empleos y otros, de los colaboradores.		5	5	5	30
Dirigir, coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas legales relativas a la administración del personal de la cooperativa.		5	4	4	24
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Manejo del personal					
Psicología laboral					
Capacidad de influencia					
5. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer Nivel				
Título o Certificaciones	Psicología laboral o Industrial o carreras a fines				
Área de Conocimiento Formal:	Psicología laboral				
Años de experiencia	3 años				
Puesto	Cargos similares, de preferencia en el Sector Cooperativo				
6. Requerimientos de participación y capacitación					
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación			
Conocimientos					
Legislación	X	X			

Continua

Continua

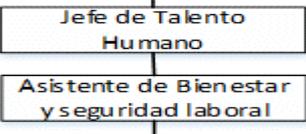
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X
Fortalecimiento organizativo	X	X
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Asistente de Bienestar y Seguridad Laboral

Tabla 57-0: Perfil Asistente de Bienestar y Seguridad Laboral

1. Identificación del Cargo					
Puesto:	Asistente de Bienestar y Seguridad Laboral	Organigrama 			
Nivel:	Operativo				
Depende de:	Jefe de Talento Humano				
Código:	ABSL-COACCW-061.				
Supervisa:					
2. Descripción del Cargo					
Realizar los procesos relativos a la administración de talento humano de acuerdo a los requerimientos de la cooperativa, generando buen ambiente de trabajo que estimule el desarrollo de los colaboradores, su bienestar laboral y seguridad.					
3. Funciones y Responsabilidades					
Actividades		F	CO	C M	Total
Manejar de portal IESS		5	4	4	24
Registro aviso de entrada y salida.		5	4	1	21
Reportar información al ministerio de relaciones laborales.		2	4	2	10
Realizar actas de finiquitos de ministerio de relaciones laborales.		3	4	3	15
Control de permisos, vacaciones.		4	4	2	18
Realizar cálculos de horas extras, vacaciones etc.		4	5	3	23
Recepción de llamadas		5	2	2	12
Realizar roles de pagos		4	5	3	23
Realizar contratos del personal		3	4	4	16
Realizar cronograma de capacitación		3	4	3	15
Realizar otras actividades asignas por su jefe inmediato superior		5	4	3	23
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad				
4. Conocimientos requeridos					
Manejo de office					
Manejo del portal del IESS					
Conocimiento de contabilidad básica					
5. Perfil del Cargo					
Nivel de Educación Formal:	Tercer Nivel				
Título o Certificaciones	Psicología general, administración de empresas. Administración de talento humano				
Área de Conocimiento Formal:	Resolución de conflictos Administración del riesgo laboral.				
Años de experiencia	2 años				
Puesto	Puestos similares.				
6. Requerimientos de participación y capacitación					
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación			
Conocimientos					
Legislación	X	X			
Gestión de Liderazgo Participativo	X	X			
Fortalecimiento organizativo	X	X			

Continúa

Continua

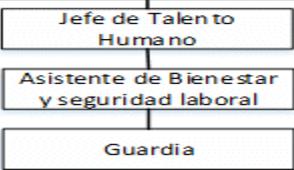
Competencias técnicas específicas		
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X	
Percepción de sistemas y entorno		X
Expresión oral	X	X
Identificación de problemas	X	
Competencias conductuales generales		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación a los resultados		X
Conocimiento del entorno organizacional	X	X
Relaciones interpersonales	X	
Comunicación	X	
Ser proactivo	X	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Guardia

Tabla 58-0: Perfil Analista de crédito

1. Identificación del Cargo				
Puesto:	Guardia	Organigrama 		
Nivel:	Operativo			
Depende de:	Jefe de Talento Humano			
Código:	G-COACCW-062.			
Supervisa:				
2. Descripción del Cargo				
Salvaguardar la integridad física de las personas que laboran en la institución que presta el servicio así como la de sus usuarios y los recursos que en la COAC se manejan				
3. Funciones y Responsabilidades				
Actividades	F	CO	C M	Total
Identificar y registrar a las personas, información, propiedades, bajo su responsabilidad.	4	3	4	16
Apreciar riesgos que pueden afectar a personas, información y propiedades, bajo su responsabilidad.	3	4	2	14
Actuar en repuesta a los eventos que afecten a personas, información y propiedades bajo su responsabilidad	5	3	2	17
Comunicar y registrar los eventos ocurridos y actividades de vigilancia y seguridad cumplidos en el área de responsabilidad	4	4	4	20
Dónde:	F = Frecuencia de actividad CO = Consecuencias por omisión de la actividad CM = Complejidad de la actividad			
4. Conocimientos requeridos				
Seguridad y vigilancia				
Manejo de defensa personal				
Calma y armonía ante el riesgo				
5. Perfil del Cargo				
Nivel de Educación Formal:	Secundaria			
Título o Certificaciones	Bachilleres académicos, curso vigente de seguridad			
Área de Conocimiento Formal:	Seguridad			
Años de experiencia	1 año			
Puesto	Puestos similares			
6. Requerimientos de participación y capacitación				
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de participación	Requerimientos de capacitación		
Competencias técnicas específicas				
Monitoreo y Toma de decisiones en el ámbito de su competencia	X			
Percepción de sistemas y entorno		X		
Expresión oral	X	X		
Identificación de problemas	X			
Competencias conductuales generales				
Trabajo en Equipo	X			
Orientación a los resultados		X		
Conocimiento del entorno organizacional	X	X		

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.7 Manual de Procesos

Tabla 59-0: Catalogo de Procesos

Departamento	Proceso	Código	Subprocesos
Talento Humano	Selección de personal	DPTH-01	Reclutamiento del personal
	Nuevos cargos	DPTH-02	Creación de nuevos puestos de trabajo
	Evaluación de desempeño	DPTH-03	Sistema de evaluación de desempeño
	Capacitaciones	DPTH-05	Programa de capacitaciones
	Remuneraciones	DPTH-04	Programa de Incentivos

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Descripción:

- El proceso de selección de personal se lo representara dando un flujograma en el cual estén identificadas las principales actividades que deberán efectuarse para elegir al personal idóneo que formara parte de la institución.
- El proceso de remuneración será efectuado en base a las compensaciones extraordinarias o incentivos que serán otorgados a nuestros colaboradores por cumplir o sobrepasar los estándares ya establecidos.
- El proceso de capacitaciones se efectuará luego de identificada la necesidad presente en el personal de un tema en específico, la implementación de nueva tecnología o la adopción de un nuevo reglamento o política instaurada tanto de forma interna o porque lo dicte la ley de selección de personal

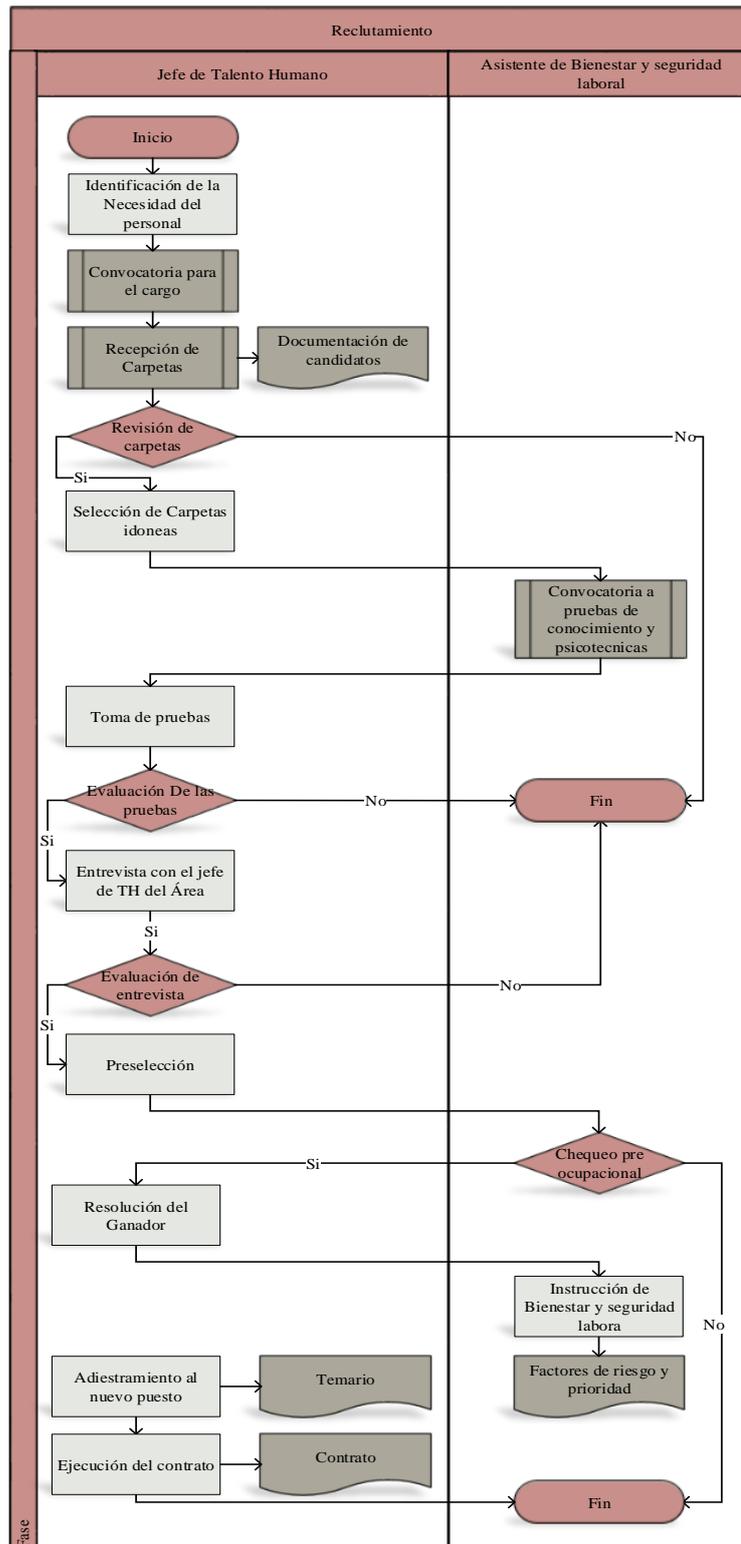


Gráfico 35-0: Proceso de Selección Propuesto
 Elaborado por: Palomo, G. 2019

Descripción:**Identificación de las necesidades del personal**

La necesidad nace por la falta de personal en un área o puesto determinada de trabajo

Determinación de las necesidades de personal

Prever la demanda de mano de obra, necesitará la empresa en el futuro para ocupar un puesto de trabajo.

Convocatoria de un cargo

el reclutamiento interno es una muy buena alternativa que ayuda a reducir buena parte de las dudas del proceso y a disminuir los costos, en tiempo y dinero, de este.

Recepción de carpeta

La reacción d carpeta convoca a una serie de postulantes que cumplen con los requisitos establecidos por a la organización

Revisión de carpeta

Muestra el cumplimiento de cada requisito que se enuncian al momento de la solicitud del cargo y la verificación de su cumplimiento.

Selección de carpeta idónea

La selección de talento es una de las funciones más importantes de un profesional hacerlo bien requiere un gran esfuerzo y dedicación durante su vida profesional.

Prueba de conocimientos

Las pruebas de conocimiento miden el dominio de los candidatos sobre un área de conocimiento teórico o práctico que resulta imprescindible para el puesto de trabajo

Entrevista con el jefe de talento humano

Es el momento del contacto personal, en donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto.

Pre selección

La selección de personal tiene como objetivo evaluar la aptitud y la actitud de un candidato a un puesto de trabajo, evaluándolo en concurrencia con otros aspirantes al puesto, de manera que a la finalización del proceso de selección se elija al candidato óptimo para la vacante

Resolución del ganador

La resolución es considerar al mejor aspirante que cumplió los requisitos y es acto para un cargo

Instrucción

Son la necesidad de detallar la forma específica de hacer las actividades por temas legales, cumplimiento normativo, políticas de empresa

Adestramiento

El entrenamiento implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades.

Firma del contrato

El contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución

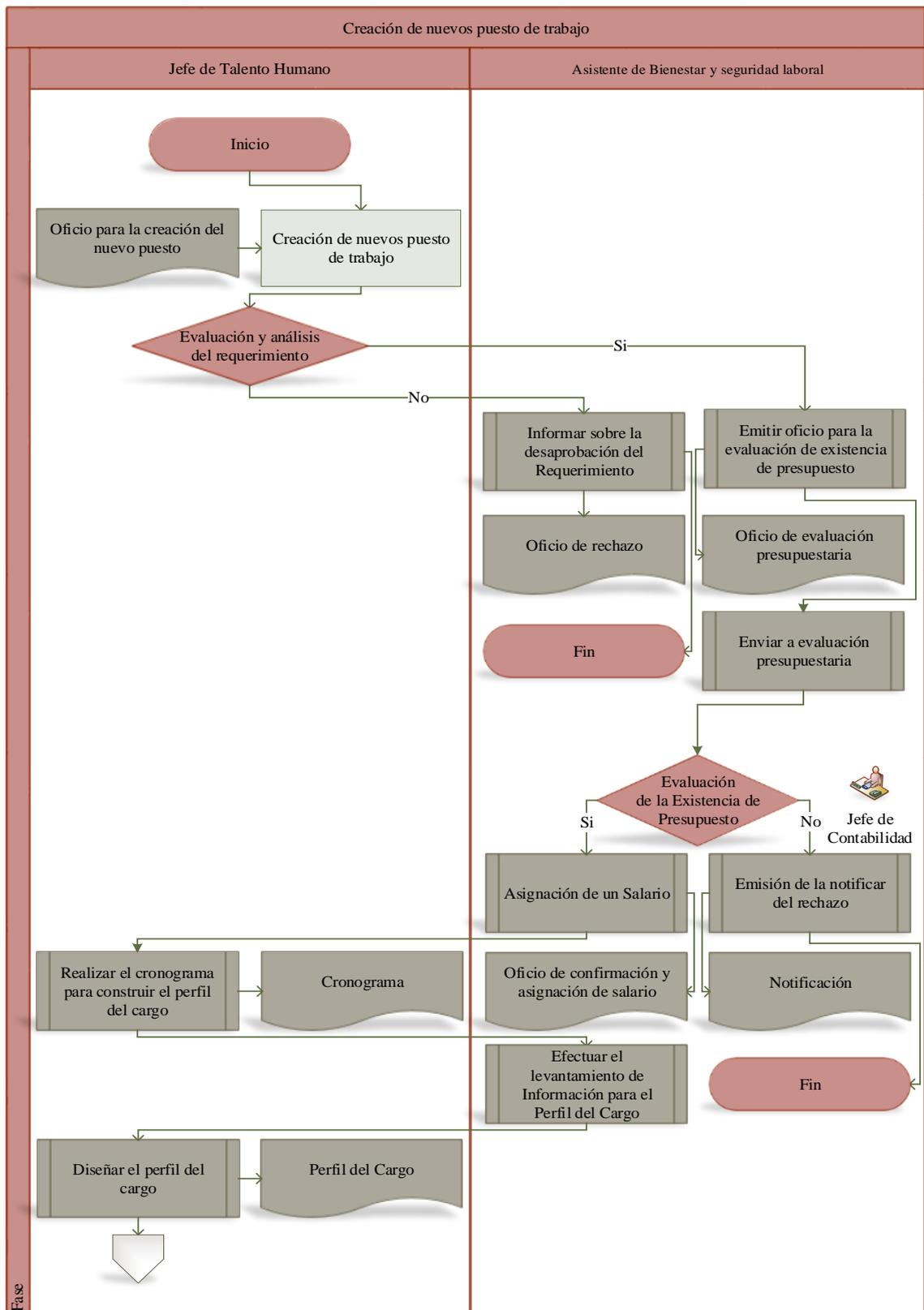
En la gráfica que se presenta anteriormente se detalla cual será el proceso de selección que la empresa deberá adoptar para ingresar a sus filas a un nuevo colaborador cabe recalcar que los procesos antes utilizados no eran los más efectivos ya que al no poseer un manual de funciones adecuado era sumamente complicado poder determinar los requisitos mínimos a exigir para ocupar un cargo.

Como se muestra en el gráfico existe un conjunto de subprocesos que cuentan con responsables y con los debidos requisitos para cumplir el esta actividad permitiendo la optimización de tiempo y recursos, en este proceso están contempladas actividades como el análisis del perfil profesional a través de su carpeta y documentación, que será el primer filtro sobre el que apesaran los candidatos, posterior a esto se procederá a la toma de pruebas para medir la aptitud y capacidades que el candidato posee para cubrir la vacante.

De allí se seleccionará un mínimo de 5 personas con los puntajes más altos quienes pasaran al proceso de la entrevista aquí se evaluará la actitud facilidad de desenvolvimiento visión de la persona teniendo una percepción más clara de quien será nuestro posible colaborador es este proceso se descartarán a más postulantes quedándose con dos alternativas posibles dependiendo la disponibilidad que ellos presente.

Una vez llegado a un acuerdo se procederá a realizar los trates pertinentes para la contratación del nuevo personal y el proceso de capacitación para iniciar con sus labores asignadas según el cargo.

Nuevos cargos



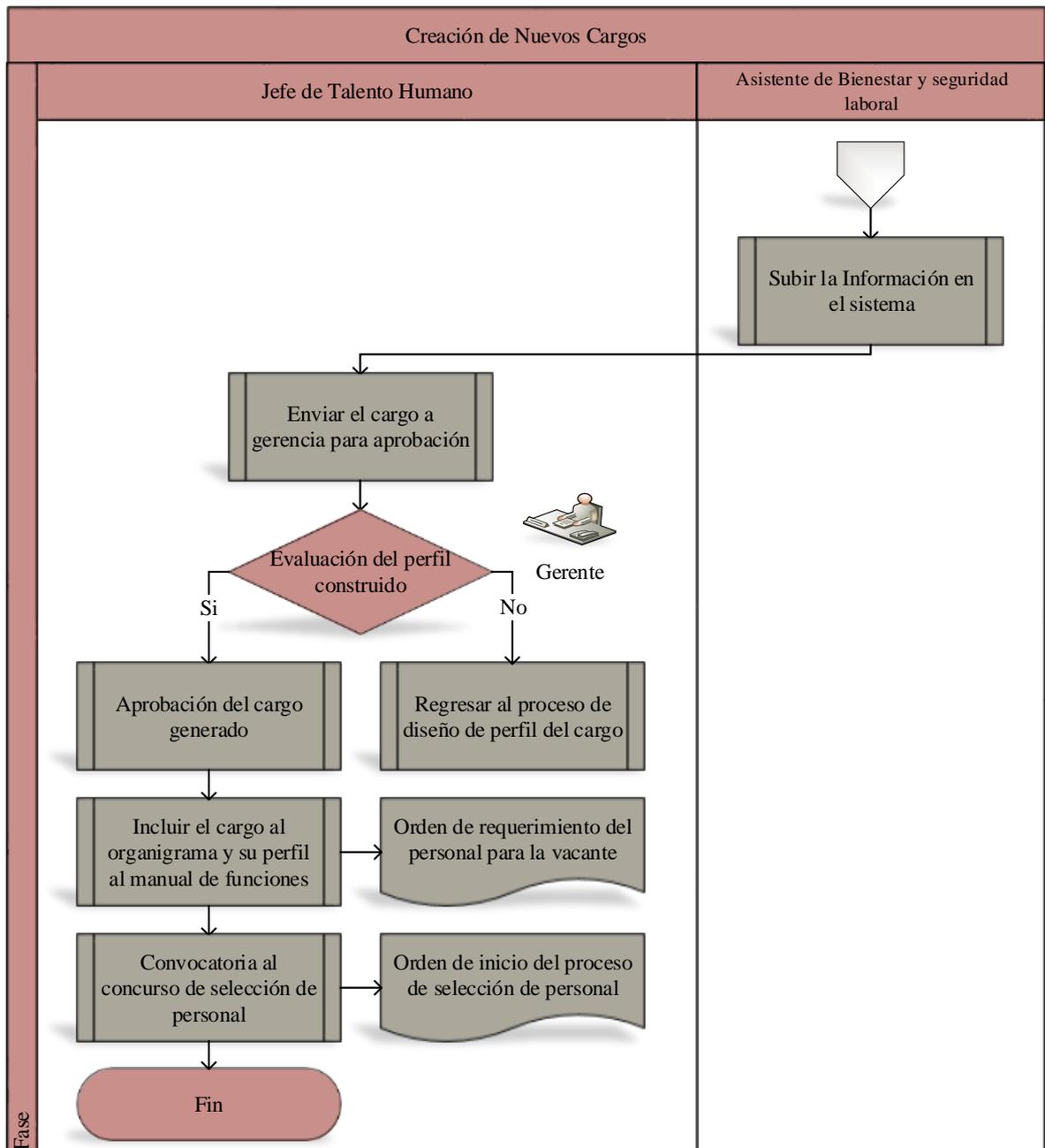


Gráfico 36-0: Proceso de Creación de nuevos cargos
 Elaborado por: Palomo, G. 2019

Descripción:

Oficio de creación del nuevo puesto de trabajo

Es un documento especificando que se debe realizar con vista de mejora en un proceso

Evaluación y análisis de requiriendo

Considerar los puntos que sean positivos y negativos y ver el impacto de cumplir con la filosofía corporativa

Oficio de evaluación presupuestaria

Estipular un documento donde se aplique la descripción del puesto y el precio de creación

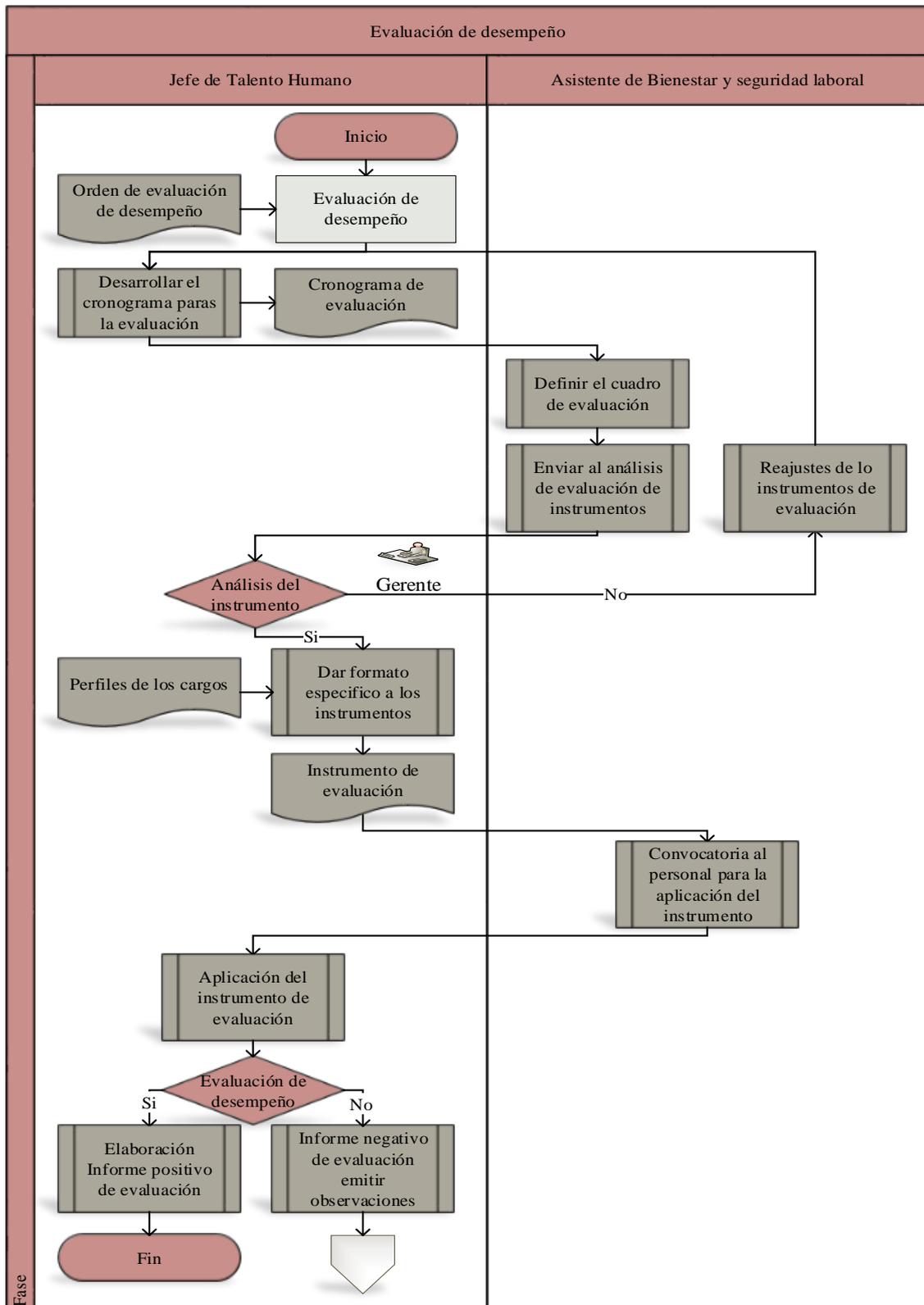
Evaluación presupuestaria

La Evaluación Presupuestaria son procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado, y su comparación con el Presupuesto Institucional de Apertura de cada clausula y actividad a desvalorar para cumplir el puesto de trabajo

Evaluación del presupuesto construido

Evaluación Presupuestaria, las entidades del Sector Público deben determinar, bajo responsabilidad, los resultados de la gestión presupuestaria del Pliego mediante el análisis y medición de la ejecución de los ingresos, gastos y metas presupuestarias, así como de las variaciones observadas

3.3.7.1 Evaluación de Desempeño



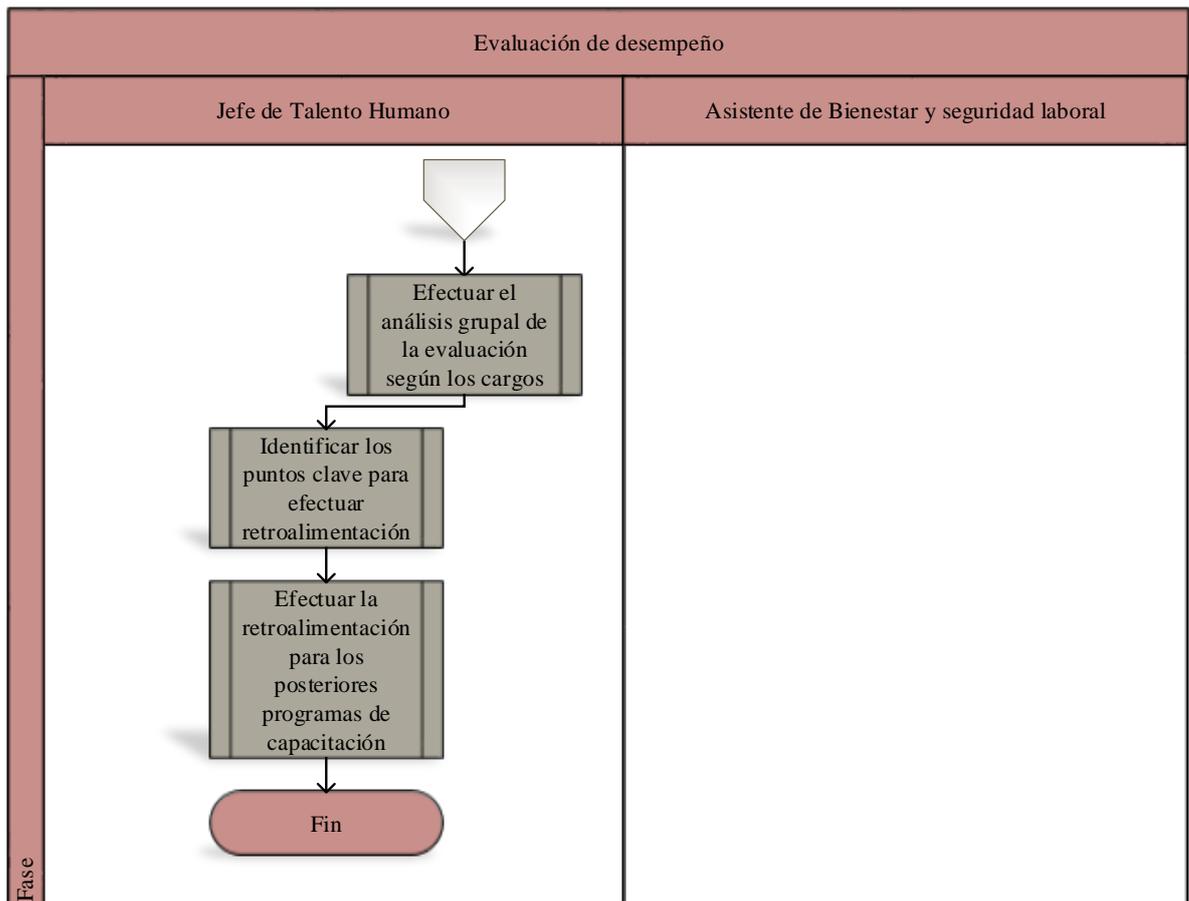


Gráfico 37-0: Proceso de Evaluación de desempeño
 Elaborado por: Palomo, G. 2019

Descripción:

Cronograma de Evaluación del desempeño

El cronograma, sirve como herramienta de gestión el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final.

Análisis de instrumentos

El análisis de instrumentos de puestos de trabajo son actividad de vital importancia que facilita la labor de valoración del desempeño, la organización del trabajo, las tareas de selección de empleo, la fase de introducción de nuevos empleados deberíamos conocer nuestros objetivos, las principales técnicas existentes y los métodos, de modo que podamos seleccionar la fórmula más adecuada para evaluar.

Evaluación del desempeño

Evaluación del Desempeño Laboral. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual

3.3.7.2 Capacitación del Personal

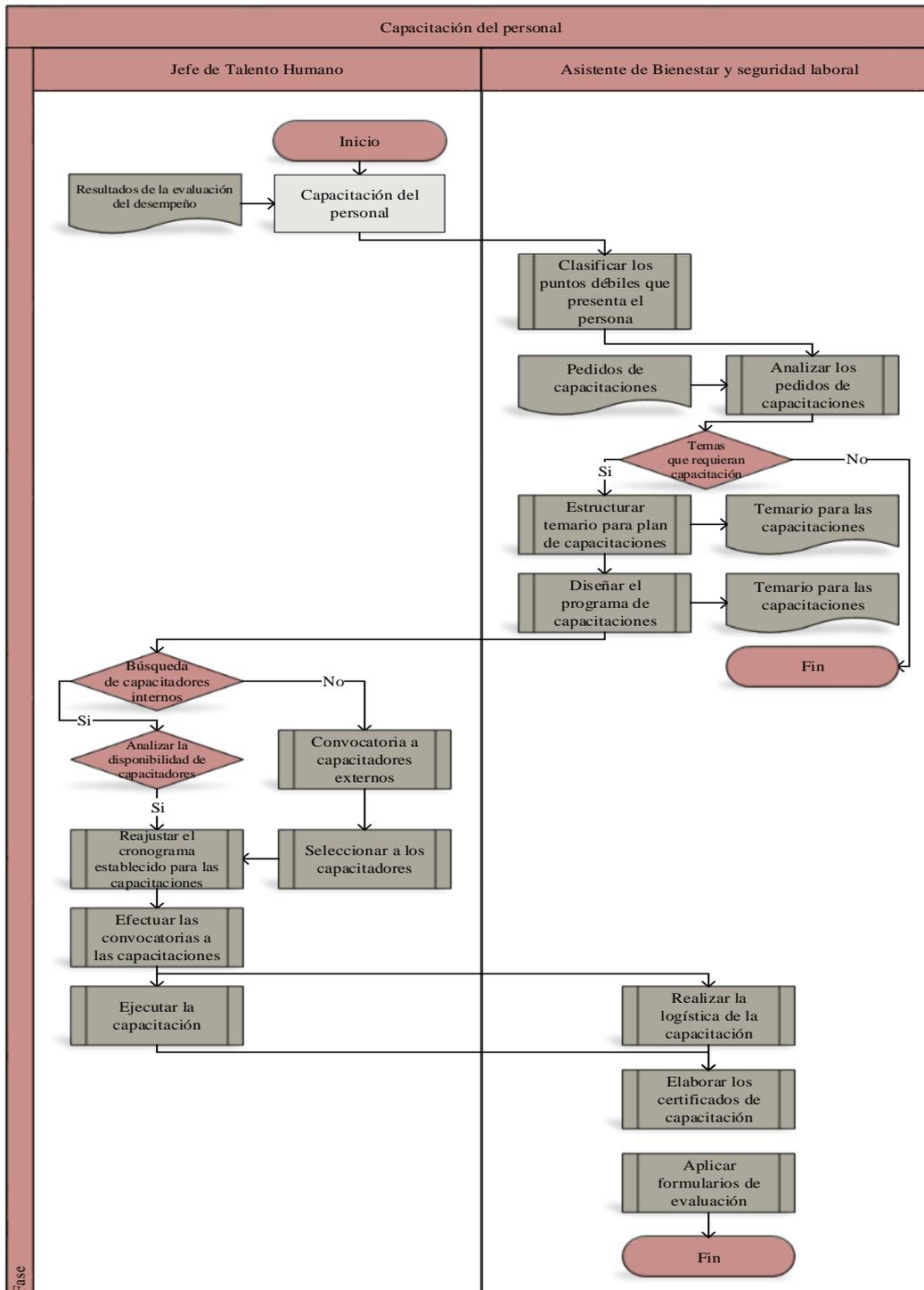


Gráfico 38-0: Capacitación de personal
 Elaborado por: Palomo, G. 2019

Descripción:

Capacitación del personal

Son todas actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal con temas específicos

Temas de capacitación

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante.

b) Entrenamiento:

La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización.

d) Desarrollo de Jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia.

Búsqueda de capacitadores

La busque del capacitador es buscar una persona que mantenga experiencia en un tema específico y que ayude a facilitar la comprensión de los oyentes

Analizar los procesos de capacitaciones

El análisis de la capacitación es conocer la sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso implantado en cada clara implantada

3.3.7.3 Programa de Incentivos

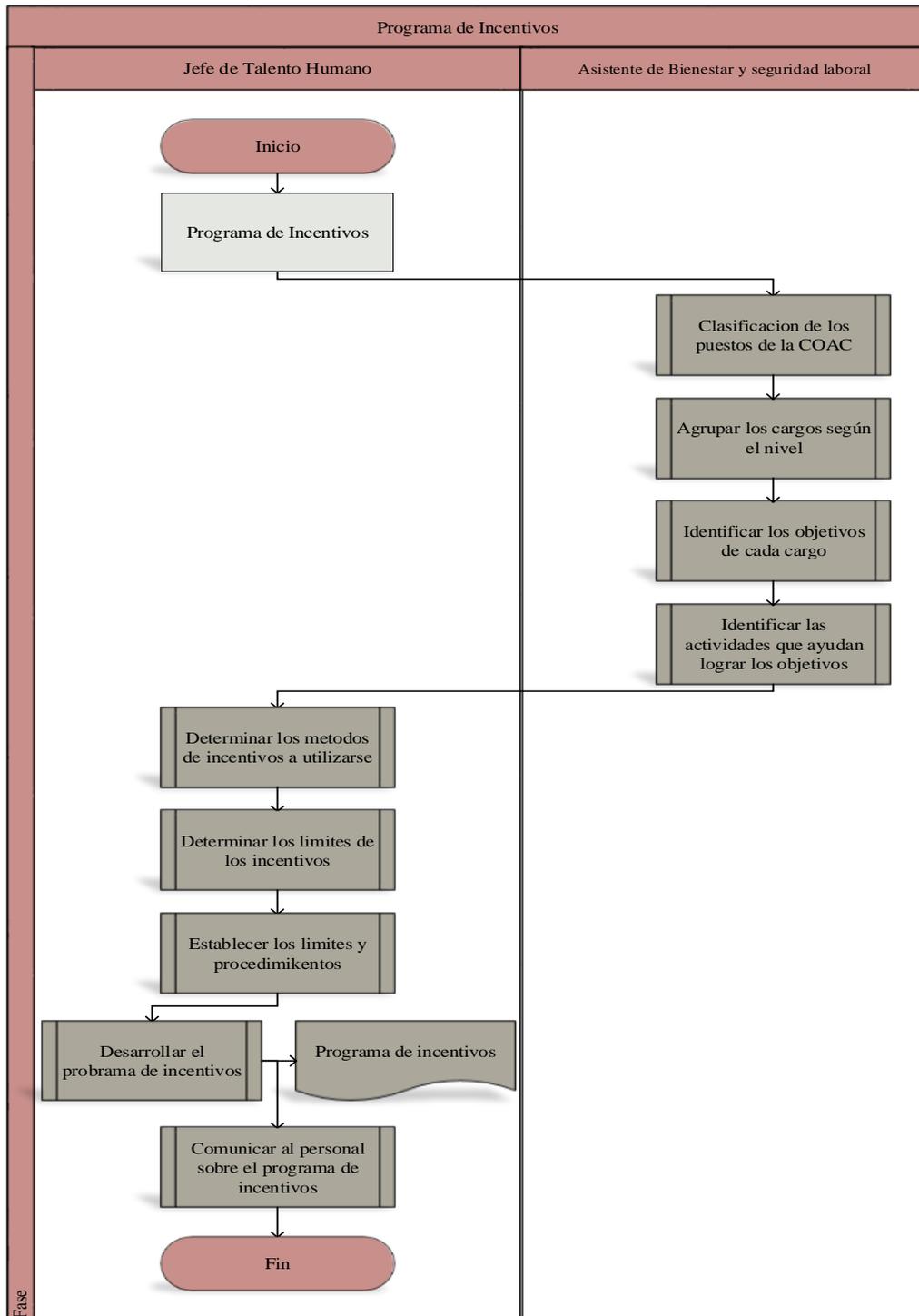


Gráfico 39-0: Programa de Incentivos

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Descripción:

1 –Incentivos

Es aquel estímulo que se genera en una persona para que, sabiendo que obtendrá un premio, aumente su motivación y rendimiento.

2 – Tipos de incentivos laborales

Incentivos económicos o incentivos salariales:

Incentivos no económicos, incentivos no salariales o incentivos morales:

3 – Ventajas de un plan de incentivos laborales para trabajadores

Las ventajas de implementar un plan de incentivos laborales son muchísimas, puedo nombrarte más de 50 del tirón (si quieres conocerlas todas puede enviarme un correo electrónico), pero considero que con las 6 principales tendrás argumentos más que suficientes para ver un programa de incentivos como una inversión y no como un coste

6 Ventajas de implementar un programa de incentivos

1. Motivación: Implementar un plan de incentivos, ejemplos veremos más adelante, genera una motivación extra en tus empleados.
2. Evaluación del desempeño: Un programa de incentivos te permitirá conocer el rendimiento de tus empleados y el cumplimiento de los objetivos.
3. Detección de los futuros responsables de departamento: Relacionado con el punto anterior, un plan de incentivos laborales permitirá detectar el talento dentro de la organización y asignar planes de desarrollo a los mejores.
4. Retención de talento: Si somos capaces de detectar el talento, y a la vez, premiar los méritos, tenemos un arma muy potente de retención de talento.
5. El coste se compensa con resultados/beneficios: Los incentivos para trabajadores suelen ir asociados al cumplimiento de objetivos que reportan resultados o beneficios.

6. Potencian el trabajo en equipo: Si diseñas el plan con objetivos de equipo, serás capaz de mejorar el rendimiento de equipos y departamentos, y tal vez el clima laboral mejore

3.3.8 Recursos para el nuevo departamento

3.3.8.1 Recursos materiales

Tabla 60-0: Equipo de Computo

Producto	Características	Imagen
Computadoras de Escritorio		
GOLDEN COMPU	<p>Computador HP</p> <p>Características del Equipo:</p> <p>Procesador INTEL CORE I7 Memoria RAM 4GB DDR3 (Ampliable hasta 16GB) Disco duro 1.0TERABYTE SATA DVD-WRITER Monitor HP LED 19 Pulgadas Teclado y mouse HP USB Garantía de un año</p>	
Impresora Multifunción		
SOLUCIONES INFORMATICAS	<p>impresora Marca Epson</p> <p>Características del Equipo:</p> <p>Color Blanco/Negro Tipo de impresora Multifunción Tecnología de impresión Inyección de tinta Garantía de 2 años L575 Duplex Wifi</p>	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tabla 61-0: Muebles y Enseres

Producto	Características	Imagen
Escritorio de Oficina		
<p>PRODU MUEBLES</p>	<p>Escritorios Protipo L o gerenciales 150x150</p> <p>Material acero, sólidos y resistentes</p> <p>Pinturas en polvo electrostática horneada, son aplicadas de forma homogénea en la superficie</p>	
Silla Giratoria		
<p>PRODU MUEBLES</p>	<p>Sillón ejecutivo malla dante</p> <p>Características</p> <p>Altura mínima: 45cm (piso al asiento)</p> <p>Altura máxima: 55cm (piso al asiento)</p> <p>Asiento: 46cm ancho x 51cm de profundidad</p> <p>Espaldar: 43cm de ancho x 55cm de alto</p> <p>Sistema de regulación neumática de altura</p> <p>Sistema semi basculante</p> <p>Asiento de poliuretano semirrígido tapizado en Malla.</p> <p>Espaldar tapizado en malla 300mm base plástica estilo EUROPEO de alta resistencia de 5 puntas</p> <p>Ruedas de nylon.</p> <p>Brazos nylon.</p> <p>APOYO LUMBAR.</p>	

Continua

Archivadores		
<p>FABRIMUEBLES ECUADOR</p>	<p>Archivador Metálico de 4 Gavetas</p> <p>Características</p> <p>Contiene cerradura de seguridad Las heladeras, rodachines y niveladores en polietileno Pintura electrostática</p> <p>Medidas: Alto: 120 cm Ancho: 0.40 cm Fondo: 0.55 cm</p>	
Sillas de espera		
<p>PRODU MUEBLES</p>	<p>Sillas de espera</p> <p>Características</p> <p>Sillas de Visita y Esperas Tri Personal Mueble De Oficina Fabricados con acero, sólidos y resistentes Acolchonadas.</p>	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Palomo, G. 2019

3.3.9 Requerimientos financieros

Tabla 62-0: Rol de pagos año 1

Nº Puesto	Según TS	Sueldo y Salario	Sueldo y Salario Anual	Aporte Patronal	Fondo De Reserva	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Rol De Pagos
Gastos de admiración									
1 Jefe de Talento Humano	\$400,38	\$1.500,00	\$18.000,00	\$2.007,00	\$0,00	\$1.500,00	\$396,00	\$750,00	\$22.653,00
1 Asistente de Bienestar y Seguridad laboral	\$397,08	\$800,00	\$9.600,00	\$1.070,40	\$0,00	\$800,00	\$396,00	\$400,00	\$12.266,40
2 TOTAL	\$797,46	\$2.300,00	\$27.600,00	\$3.077,40	\$0,00	\$2.300,00	\$792,00	\$1.150,00	\$34.919,40

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tabla 63-0: Gasto del personal del Departamento de Talento humano

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de admiración					
Jefe de Talento Humano	\$22.653,00	\$24.514,54	\$24.882,25	\$25.255,49	\$25.634,32
Asistente de Bienestar y Seguridad laboral	\$12.266,40	\$13.261,92	\$13.460,85	\$13.662,76	\$13.867,70
TOTAL	\$34.919,40	\$37.776,46	\$38.343,10	\$38.918,25	\$39.502,02

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tabla 64-0: Total gasto Departamento de Talento humano

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de admiración	\$34.919,40	\$37.776,46	\$38.343,10	\$38.918,25	\$39.502,02
Depreciación	\$883,20	\$883,20	\$883,20	\$883,20	\$883,20
Total	\$35.802,60	\$38.659,66	\$39.226,30	\$39.801,45	\$40.385,22

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tabla 65-0: Inversión en equipo de cómputo y muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total	% valor residual	Valor Residual	% de Depreciación	Depreciación anual
Equipo de computo		\$1.369,00	\$2.569,00		\$256,90		\$770,70
Computadoras	2	\$1.200,00	\$2.400,00	10%	\$240,00	33%	\$720,00
Impresora	1	\$169,00	\$169,00	10%	\$16,90	33%	\$50,70
Muebles y enseres		\$565,00	\$1.250,00		\$125,00		\$112,50
escritorio de oficina	2	\$250,00	\$500,00	10%	\$50,00	10%	\$45,00
silla giratoria	2	\$90,00	\$180,00	10%	\$18,00	10%	\$16,20
Archivadores	4	\$115,00	\$460,00	10%	\$46,00	10%	\$41,40
sillas de espera	1	\$110,00	\$110,00	10%	\$11,00	10%	\$9,90
TOTAL		\$1.934,00	\$3.819,00		\$381,90	\$0,00	\$883,20

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tabla 66-0: Insumos Mensual

Cantidad	Detalle	precio unitario	Total
4	esferos	\$0,25	\$1,00
1/4	papel bon	\$3,50	\$0,88
10%	tinta para impresora	\$11,50	\$1,15
1	Folders	\$1,80	\$1,80
	Total Mensual		\$4,83

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tabla 67-0: Servicios Básicos

Detalle	Monto
Agua	\$5,00
Luz	\$10,00
Teléfono	\$10,00
Internet	\$15,00
Total Mensual	\$40,00

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tabla 68-0: Otros Gastos

Detalle	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Básicos	\$40,00	\$480,00	\$487,20	\$494,51	\$501,93	\$509,45
Insumos	\$4,83	\$57,90	\$58,77	\$59,65	\$60,54	\$61,45
Mantenimiento	\$10,70	\$128,45	\$130,38	\$132,33	\$134,32	\$136,33
Imprevistos	\$14,55	\$174,60	\$188,88	\$191,72	\$194,59	\$197,51
TOTAL	\$70,08	\$840,95	\$865,23	\$878,21	\$891,38	\$904,75

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Tabla 69-0: Total Gastos Anualizado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto TH	\$35.802,60	\$38.659,66	\$39.226,30	\$39.801,45	\$40.385,22
Otros Gastos	\$840,95	\$865,23	\$878,21	\$891,38	\$904,75
Total	\$36.643,55	\$39.524,88	\$40.104,51	\$40.692,83	\$41.289,97

Elaborado por: Palomo, G. 2019

Descripción

Una vez que se determinó el total de gastos se puede evidenciar que a crear el nuevo departamento con la nueva función conlleva a una cantidad de \$36.643,55 el primer año en comparación al quinto año que es de \$41.289,97 esta cantidad depende de los factores políticos económicos sociales y culturales

CONCLUSIONES

- Mediante la indagación de información a través de la aplicación de herramientas investigativas se pudo identificar que la gestión del Talento Humano que se efectúa en la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda, no es la adecuada ya que saturan a los demás departamentos con acciones propias del departamento de talento humano haciendo que toda la estructura organizacional disminuya su eficiencia por cumplir con las tareas extras asignadas.
- En el diseño de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño se establecieron los principales subprocesos que deberían seguirse para que estas actividades sean llevadas a cabo logrando la eficiencia del proceso general todo en base a la optimización de los recursos humanos materiales y tecnológicos reduciendo tiempos y así maximizando la productividad del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari.
- Para la implementación del nuevo departamento es necesario contratar a 2 colaboradores que estarán a cargo de manejar el personal de la organización uno que será el jefe de talento humano quien dirigirá el departamento y el Asistente de Bienestar y Seguridad Laboral a quienes se les elaboro el perfil del puesto y se los incluyo en el organigrama general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda.

RECOMENDACIONES

- Efectuar constantes evaluaciones del panorama que presenta la empresa a fin de reconocer las fallas que presenta la estructura orgánico funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda efectuando el mejoramiento continuo, haciendo que el talento humano que labora en la institución presente niveles de eficiencia óptimos.
- Rediseñar constantemente los procesos y procedimientos necesarios para efectuar las actividades en la institución ya que esto permitirá ajustar las tareas a los requerimientos de la institución propiciando la innovación en la búsqueda de la eficiencia del proceso general reduciendo tiempos, optimizando recursos y mejorando la productividad del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari.
- Implementar el Departamento de Talento Humano para mejorar la gestión de los colaboradores que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda ya que en el documento que se presenta constan todos los parámetros principales para que el proyecto sea una realidad pues el contar con personal capacitado y eficiente es esencial para el buen funcionamiento de la institución.

GLOSARIO

Cargo: Según Chiavenato, I. (2000) consiste en el “Conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define la relación entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas” (p.292).

Cooperativa: Toda aquella organización o grupo que realiza actividades económicas dirigidas al sector comerciales e industriales, que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas (Ansola,S., 2014)

Estrategia: Ideas, decisiones y acciones que permiten que una empresa tenga éxito o la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva (Dess, G. & Lumpkin,, 2014)

Estructura Organizacional: Según Stoner.J, E.Freman, D.Gilbert (1996) “la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (p.345).

Gestión empresarial: Actividad empresarial que busca mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio, a través de herramientas que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones (Dess, G. & Lumpkin,, 2014).

Manual organizacional: El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento. (Jurado, 2004)

Mercado objetivo: Segmento o grupo del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios y direccionar sus estrategias mercadotécnicas (Fisher & Espejo, 2004).

Metas: Son el enunciado en términos cuantitativos o cualitativos de los resultados que se pretenden lograr, en un determinado tiempo: a corto, mediano y largo plazo. Es la cuantificación o cualificación del objetivo (Gallardo,J., 2016)

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones (Secretaría de la Contraloría General, 2004). División de Trabajo: Según Chiavenato I. (2006) “Distribución de tareas entre los individuos o grupos sociales, de acuerdo con la posición que cada uno de ellos ocupa en la estructura social, cada persona o grupo se vuelve un especialista para realizar un tipo específico de actividad.” (p.66).

Planeación estratégica: Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada (Koontz,H, 2013)

Planes y programas: Enunciado y calendarización de las actividades determinadas para el logro de los objetivos, presentadas en secuencia cronológica, con el tiempo de duración, asignado a cada actividad (Thompson, A. & Strickland, A., 2015)

Tácticas: Corresponden al conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción: el cómo de lograr lo que se pretende (Lerma, A. & Barcena, S.)

Talento Humano: Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño (Chiavenato I. , 2009).

Valores corporativos: Son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión. (Thompson, A. & Strickland, A., 2015)

BIBLIOGRAFÍA

- Alva, L. (2015). *Gestión de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Esperanza Chiantleca*. (Tesis de pregrado. Universidad Rafael Landívar de Guatemala).
Obtenido de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Alva-Lilia.pdf>.
- Ansola, S. (2014). *Administración de pequeñas empresas*. México: Alfa Omega.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Ley Organica de Economía Popular Y Solidaria [LEOPS]*. Obtenido de <http://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>
- Aucay, M. (2017). *Estudio y propuesta de un modelo de gestión de talento humano en el sector cooperativo de la ciudad de Cuenca. caso de aplicación: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo LTDA. Periodo 2015 - 2016*. (Tesis de pregrado. Universidad de Cuenca).
Obtenido de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/27244/1/Tesis.pdf>
- Bahamón, C., Cortes, V., Piñeros, D., & Rojas, O. (2014). *Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá*. (Tesis de pregrado. Universidad Sergio Arboleda).
Obtenido de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1>
- Barco, J., & Calderón, J. (2015). *Propuesta para la creación e implementación de un departamento de Talento Humano en la emprs "Metales y Afines S.A." de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de pregrado. Universidad de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11287/1/TESIS%20YENIFFER%20CALDERON%20-%20EDWIN%20CALDERON.pdf>
- Caín, B. (2015). *Propuesta de Creación del Departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo LTDA. Matriz Riobamba en el año 2015*. (Tesis de pregrado. Escuela Superior Politecnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8243/1/12T00994.pdf>
- Caleri, A. (5 de Abril de 2015). *EOI Escuela de organización Industrial*. Obtenido de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/24/importancia-del-departamento-de-rrhh-en-una-empresa/>

- Cheavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano en las Organizaciones*. 9ª ed. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Méxicos: Mc Graw-Hil.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión Del Talento Humano*. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano en las Organizaciones*. 9ª ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc. Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión de talento humano*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Chocontá, J., & Rodríguez, L. (2017). *Propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda. de la ciudad de Sogamoso-Boyacá*. (Tesis de pregrado. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia). Obtenido de: <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1923>
- Cooperativa de Ahorro y credito Crecer Wiñari Ltda. (28 de Mayo de 2008). *Cooperativa de Ahorro y Crédito "Creceer- Wiñari" Ltda.*. Obtenido de: <http://www.crecerwiniari.com/>
- Coperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari [COACCW]. (2015). *Creceerwiñari*. Obtenido de: <http://www.crecerwiniari.com/>
- Daul, A. (2015). *Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa transportes TIA S.A.* (Tesis de pregrado. Universidad del Pacífico). Obtenido de: https://www.academia.edu/40030512/ANDREA_CRISTINA_DAU_L_ASANZA
- Dess, G. & Lumpkin, P., (2014). *Administración Estratégica*. México.Trillas
- Fernandez, I. (8 de Mayo de 2011). *Fundamentos Administrativos* . Obtenido de: <http://leidy-fundamentosadministrativos.blogspot.com/2011/05/proceso-administrativo.html>
- Fisher, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* 3ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, JINOTEGA*. (Tesis de pregrado. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Obtenido de: <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/>
- Guevara, J. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las radios AM y FM de la ciudad de Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua.* (Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7789>
- Hernández, Y. (2012). *La selección del personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas*. *Scielo*, 173-186.

- Jurado, B. (16 de 02 de 2004). *Manual de cargos para reclutamiento y selección por competencias, ejemplo de una empresa químicas*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/manual-cargos-reclutamiento-seleccion-competencias-empresa-quimica/>
- Koontz,H. (2013). *Administración de una perspectiva global y empresaria*. México: McGraw-Hill.
- La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (13 de Febrero de 2015). *Resolución No. 038-2015-F*. Obtenido de: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion%20No.%20038-2015-F.pdf?dl=0>
- Lerma, A. & Barcena, S. (s.f.). *Planeación Estrategica por áreas funcionales -Guia Práctica*. México: Alfa Omega.
- Lopez, P., & Fachelli, S. (2015). *Netodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Münch, L. (2007). *Administración proceso administrativo ,areas funcionales y desarrollo emprendedores*. Colombia: Pearson Educación.
- Osorio, L. (2014). *El proceso Administrativo y sus efectos en los Establecimientos Educativos Provados en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de pregrado. Universidad Rafael Landívar). Obtenido de: <https://docplayer.es/18451408-El-proceso-administrativo-y-sus-efectos-en-los-establecimientos-educativos-privados-en-la-ciudad-de-quetzaltenango-tesis.html>
- Paredes, L., & Rodríguez, B. (2015). *Estudio de factibilidad para la implementación de un departamento de Talento Humano en la compañía FIDUNEGOCIOS S.A. administradora de fondos y fideicomisos*. (Tesis de pregrado. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3491/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-164.pdf>
- Pintag, R. (2017). *Plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ichubamba Ltda., de la comindad de Ichubamba bajo parroquia Cebadas, cantón Guamote*. (Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8695>
- Poc, D. (2013). *Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa MACSAM, S.A., de Cobán, A.V.* (Tesis de pregrado. Universidad Rafael Landivar). Obtenido de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf>

- Reyes, A. (17 de Julio de 2015). *Definición de Administración*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/angelicareyesadmon/tarea-2-definicion-de-administracion-10-autores>
- Saiz, C. (2016). *Reclutamiento 2.0 Herramientas 2.0 en el proceso de reclutamiento*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Secretaría de la Contraloría General. (2004). *Guía para la Elaboración de Manuales de Organización*. Sonora: Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo.
- Stoner, J., E. Freeman, D. Gilbert. (1996). *Administración*. 6ª ed.. Mexico: Prentice-Hall.
- Teja, R. (2017). *Fuentes y medios de reclutamiento*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Granica S.A.
- Universidad Camilo José Cela. (2018). *Busqueda y selección de personal. Unidad didáctica 4*. Madrid: Ecoe Ediciones..
- Universidad Tecnológica de Pereira [UTP]. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de Talento Humano por competencias para niveles directivos de la organización*. Obtenido de: https://www.areandina.edu.co/landings/estudiar-un-pregrado-presencial-en-pereira?utm_source=ADS&utm_medium=CPC&utm_campaign=Pre_Pres_Admi_Lead_New-lead_Pr&utm_content=SEARCH_Per_Gener&utm_term=Audie_Universidad-Pereira&gclid=CjwKCAjwx9_4BRAHEiwApAt0ztsJcgBTc-VU2z0ylZ6eaBJV1_3G13Rnb4k2iWJZ15jYcVU2cpJkkBoCYAsQAvD_BwE
- Villagómez, D. (2014). *Propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre, en la ciudad de Riobamba, periodo 2013 - 2018*. (Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/9307>
- Werther, J., & Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª ed.. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL ADMINISTRATIVO DE LA COAC



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Encuesta dirigida al Gerente General y Jefes de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari LTDA.

Objetivo: el propósito de la presente encuestas es recabar información sobre la necesidad de la creación del departamento de Talento Humano para la Cooperativa.

Instrucciones: Lea detenidamente y marque con una X la respuesta que a su criterio sea la más elegible.

DATOS INFORMATIVOS

Sexo

Masculino Femenino

Edad

18 – 24 25- 34 35-44 45 o mas

Cargo

Administrativo Operativo

Nombre del puesto de trabajo _____

Describe que funciones realiza en su puesto de trabajo

1. ¿Actualmente existe un área que se encargue de la gestión de Talento Humano?

SI NO

2. Si su respuesta es afirmativa indique ¿Cómo se realiza esta gestión?

<input type="checkbox"/>	Outsourcing
<input type="checkbox"/>	Varias áreas realizan pagos, contratación, despido del personal
<input type="checkbox"/>	Gerencia
<input type="checkbox"/>	Otros Cual _____

3. Cuando se requiere la contratación de nuevo personal ¿cuáles son las fuentes a las que se recurre para cubrir la vacante?

<input type="checkbox"/>	Recomendación Interna	<input type="checkbox"/>	Agencias de empleo
<input type="checkbox"/>	Avisos publicitarios	<input type="checkbox"/>	Ascenso
<input type="checkbox"/>	Otros	Cual _____	

4. Para la selección de personal se aplica algunos procesos específicos

<input type="checkbox"/>	Entrevista	<input type="checkbox"/>	Técnicas de simulación
<input type="checkbox"/>	Pruebas de conocimiento	<input type="checkbox"/>	Verificación de referencia
<input type="checkbox"/>	Pruebas de personalidad	<input type="checkbox"/>	Otros Cual _____

5. ¿Se realiza la debida inducción del nuevo personal para el cargo asignado?

SI NO

6. El personal de nuevo ingreso recibe información acerca de

<input type="checkbox"/>	Políticas	<input type="checkbox"/>	Normativa y reglamentación
<input type="checkbox"/>	Valores institucionales	<input type="checkbox"/>	Funciones a realizar
<input type="checkbox"/>	Principios de actuación	<input type="checkbox"/>	Otros Cual _____

7. ¿En la Cooperativa existe algún tipo de documento donde estén especificadas las funciones de sus empleados?

SI NO

8. ¿La Cooperativa emplea algún tipo de evaluación para medir el rendimiento de sus colaboradores?

SI NO

9. ¿Es necesario evaluar el rendimiento de sus colaboradores?

SI NO

10. Si es afirmativa su respuesta de qué forma realiza la misma

- Verbalmente
 Formato preestablecido
 Otros Cual _____

11. Indique quienes efectúan la evaluación de desempeño en la Cooperativa

- Jefe de área Encargado del l área de Talento Humano
 Secretaria de Gerencia Presidente Consejo de Administración
 Otros Cual _____

12. Posterior a la evaluación efectuada se realiza:

- Retroalimentación del proceso Se archiva en hoja de vida
 Trabajo sobre las debilidades encontradas Ninguna

13. En la cooperativa se han afectado capacitaciones para sus empleados en:

- Manejo de Nuevos equipos
 Normativa dispuesta por la SEPS
 Paquetes informáticos
 Otros Cual _____

14. ¿Con que frecuencia se realizan estas capacitaciones para los empleados de la cooperativa?

- Al ingresar el empleado Semestral
 Mensual Anual
 Trimestral Ninguna

15. Indique de acuerdo a que son asignados los sueldos en la Cooperativa

- Curva Salarial Establecida Desempeño
 Cargo Antigüedad
 Asignación de Gerencia

16. ¿Qué tipos de Incentivos son Otorgados por la Cooperativa a sus empleados?

- Reconocimiento por su labor Promoción de puesto de Trabajo
 Bonificaciones Monetarias Ninguna

17. Todo el personal que labora en la Cooperativa está afiliada al Instituto de Seguridad Social (IES)

SI NO

18. ¿Qué tipo de contratos laborales maneja la Cooperativa?

- Indefinido Servicios Profesionales
 Termino Fijo Pasantías-Mi primer Empleo
 Temporal Otros Cuál _____

19. Escoja las Actividades que se realizan en la Cooperativa con sus colaboradores

- Sociales Deportivas
 Culturales Otros Cual _____

20. ¿Existe un programa de Prevención, Seguridad e Higiene propio de la cooperativa?

SI NO

21. La documentación del personal esta manejada en:

Fólderes de Hojas de Vida Software de Administración de Personal
 PC; Flash Memry, CD Otros Cual_____

22. ¿ El ambiente laboral de la cooperativa es

Excelente Regular
 Bueno Deficiente

23. ¿A su criterio es necesaria la creación del Departamento de Talento Humano para la Cooperativa?

SI NO

24. Los organismos de control o auditorias han observado a la Cooperativa Crecer Wiñari por no contar con el Departamento de Talento Humano

SI NO

ANEXO B: ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida al personal interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari LTDA.

Objetivo: el propósito de la presente encuestas es recabar información sobre la necesidad de la creación del departamento de Talento Humano para la Cooperativa.

Instrucciones: Lea detenidamente y marque con una X la respuesta que a su criterio sea la más elegible.

DATOS INFORMATIVOS

Nombre: _____

Sexo

Masculino Femenino

Edad

13 – 24 25- 34 35-44 45 o mas

Nombre del puesto de trabajo _____

Describa que funciones realiza en su puesto de trabajo

1. Indique quien evalúa su desempeño laboral

Gerente Jefe departamental
 Otros Cual _____

2. Con que frecuencia reporta los resultados de su trabajo

Diario Mensual
 Semanal Trimestral
 Quincenal Ninguna
 Otros Cual _____

3. ¿Conoce si la Cooperativa Cuenta con un Manual de Funciones?

SI NO

4. Cuando inicio sus labores en la cooperativa se siguió el proceso de selección, contratación e inducción correspondiente

SI NO

5. ¿Es evaluado por su gestión de desempeño permanentemente?

SI NO

6. ¿El perfil de su puesto esta actualizado con la descripción y requisitos necesarios?

SI NO

7. ¿Rota constantemente a diferentes puestos de trabajo?

SI NO

8. Últimamente Ud. ¿A recibido capacitaciones vinculadas a su área de trabajo?

SI NO

9. ¿Conoce de la existencia de algún plan de capacitación anual que posea la cooperativa?

SI NO

10. Con que frecuencia son desarrollados los programas de capacitación

<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Ninguna
<input type="checkbox"/>	Otros	Cual	_____

11. ¿Se encuentra conforme con su trabajo?

SI NO

12. ¿Encuentra agradable asistir diariamente a su trabajo en la Cooperativa?

SI NO

13. ¿Se adapta adecuadamente a su horario de trabajo?

SI NO

14. ¿Su remuneración Salarial satisface sus necesidades y las de su familia?

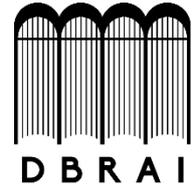
SI NO

15. ¿Qué tipo de relación laboral mantiene con la Cooperativa?

<input type="checkbox"/>	Indefinido	<input type="checkbox"/>	Temporal
<input type="checkbox"/>	Termino Fijo	<input type="checkbox"/>	Prestación de Servicios
<input type="checkbox"/>	Salario Integral	<input type="checkbox"/>	Pasantías
<input type="checkbox"/>	Otros	Cual	_____



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 22 / Septiembre / 2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Gloria Patricia Palomo Poaquiza
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas.
Carrera: Administración de Empresas
Título a optar: Ingeniera de Empresas
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos.