



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
NUEVA ESPERANZA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN EMPRESAS

AUTORA: MARIE BELÉN PEÑAFIEL HARO

DIRECTOR: ING. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Marie Belén Peñafiel Haro

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 de Autor.

Yo, MARIE BELÉN PEÑAFIEL HARO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, 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, 02 de Diciembre del 2021



Marie Belén Peñafiel Haro

C.I. 0603561143

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

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN MODELO DE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.,** realizado por la señorita. **MARIE BELÉN PEÑAFIEL HARO,** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros 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. Edwin Patricio Pombosa Júnez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p>	<p>EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ</p> <p><small>Firmado digitalmente por EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ DN: cn=EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNEZ, o=SECURITY DATA S.A. 1 ou=ENTIDAD DE IDENTIFICACION DE INFORMACION Motivo: Acepto los términos que define el emplaceamiento de mi firma en este documento Ubicación:</small></p>	<p style="text-align: center;">2021-12-02</p> <p>.....</p>
<p>Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</p>	<p>CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE</p> <p><small>Firmado digitalmente por CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE</small></p>	<p style="text-align: center;">2021-12-02</p> <p>.....</p>
<p>Econ. Adriana Margarita Morales Noriega MIEMBRO TRIBUNAL</p>	<p>ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA</p> <p><small>Firmado digitalmente por ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA Número de inscripción: 096 c.f.c. SECURITY DATA S.A. 1 ou=ENTIDAD DE IDENTIFICACION DE INFORMACION serialNumber=30040224110 cn=ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA Versión de Adobe Acrobat: 11.0.0</small></p>	<p style="text-align: center;">2021-12-02</p> <p>.....</p>

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado en primer lugar a Dios por guiarme por el camino correcto y darme fuerzas e inteligencia para continuar y alcanzar una de mis metas más deseadas. A mis padres por brindarme su apoyo incondicional y no dejarme sola en el trascurso de mi formación.

Finalmente dedico mi tesis a toda mi familia por siempre apoyarme y estar conmigo en buenas y malas.

Marie

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi madre Auxiliadora por bendecirme con la vida, a mis estimados padres Sonia Haro y Lino Peñafiel por inculcar buenos valores y responsabilidad en mis actividades diarias, a mis hermanos Lino y Margarita por confiar en mí y apoyarme, en especial quiero agradecer a mi angelito que se encuentra lejos de este mundo Samuelito Haro por enseñarme el valor de la humildad y sencillez que una persona debe tener gracias papito Samuelito, a mi abuelita querida Amarilis Baldeón que con sus oraciones me ha bendecido cada momento.

Agradezco a todos mis Docentes que me ayudaron a formar con sus conocimientos y paciencia para poder llegar a culminar mi carrera Universitaria, a mi Director y Miembro de tesis por la guía que impartieron en mí para poder desarrollar mi trabajo de titulación.

Marie

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	4
1.1. Marco teórico.....	4
1.1.1. Recursos humanos	4
1.1.2. Definición de talento	5
1.1.2.1. Talento humano	5
1.1.3. Gestión del talento humano (GTH)	6
1.1.3.1. Importancia de la administración del talento humano	8
1.1.3.2. Objetivos de la administración del talento humano.....	8
1.1.4. Evolución de las relaciones laborales en el contexto de las organizaciones.....	9
1.1.5. El Talento humano y competencias.....	10
1.1.6. Aspectos principales del capital humano en la administración.....	11
1.1.7. Importancia del desarrollo del talento humano en la cooperativa	13
1.1.8. Modelos de gestión de talento humano.....	11
1.1.8.1. Beneficios de la Gestión del talento humano con enfoque en competencias	11
1.1.9. Competencia	13
1.1.9.1. Etapas en el desarrollo del modelo por competencias.....	14
2.1.1. Modelo de gestión de talento humano por competencias	15
2.1.1.1. Estructura de un modelo de gestión por competencias.....	15
2.1.1.2. Diseño de procesos y procedimientos de gestión de talento humano por competencias	16
2.1.2. Descripción y análisis de cargos	17
2.1.3. Diseño de puestos con descripción estándar	21
2.1.3.1. Reclutamiento de personal	21
2.1.3.2. Selección de personal	22
2.1.3.3. Inducción.....	23

2.1.3.4. <i>Desarrollo de personal</i>	23
2.1.3.5. <i>Capacitación</i>	24
2.1.3.6. <i>Etapas del proceso de capacitación</i>	24
2.1.4. <i>Evaluación de desempeño</i>	24
2.1.5. <i>Retención de personas</i>	25
2.1.6. <i>Normativa legal para cooperativas</i>	26
2.1.6.1. <i>Principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS)</i>	27
2.1.6.2. <i>Principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS)</i>	27

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	29
2.1. Enfoque de investigación	29
2.2. Nivel de Investigación	29
2.3. Diseño de investigación	30
2.4. Tipo de estudio - investigación	30
2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	31
2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	32

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	35
3.1. Resultados	35
3.1.1. <i>Encuesta dirigida a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza.</i>	35
3.1.2. <i>Entrevista Gerente de la cooperativa de ahorro y crédito “Nueva Esperanza” Ltda.</i>	46
3.1.3. <i>Discusión de resultados</i>	48
3.2. Propuesta	49
3.2.1. <i>Introducción</i>	50
3.2.2. <i>Diseño de las funciones básicas del departamento de talento humano.</i>	50
3.2.3. <i>Estructura orgánica para el departamento de talento humano</i>	52
3.2.4. <i>Definición de competencias</i>	63
3.2.5. <i>Competencias propuestas</i>	63
3.2.6. <i>Diseño de procesos de gestión de talento humano por competencias</i>	68
3.2.6.1. <i>Descripción y análisis de cargos: Diseño de puestos</i>	68
3.2.7. <i>Inducción</i>	94
3.2.8. <i>Evaluación</i>	102

3.2.9. Capacitación	107
3.2.10. Retención	108
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- 1:	Estructura del análisis de cargos.....	19
Tabla 1- 3:	Pregunta 1.....	35
Tabla 2 - 3:	Pregunta 2.....	36
Tabla 3 - 3:	Pregunta 3.....	37
Tabla 4 - 3:	Pregunta 4.....	38
Tabla 5 - 3:	Pregunta 5.....	39
Tabla 6 - 3:	Pregunta 6.....	40
Tabla 7 - 3:	Pregunta 7.....	41
Tabla 8 - 3:	Pregunta 8.....	42
Tabla 9 - 3:	Pregunta 9.....	43
Tabla 10 - 3:	Pregunta 10.....	44
Tabla 11 - 3:	Entrevista.....	46
Tabla 12 - 3:	Niveles de competencia definidos por Martha Alles.....	64
Tabla 13 - 3:	Selección de competencias cardinales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.	65
Tabla 14 - 3:	Competencias cardinales y específicas.....	66
Tabla 15 - 3:	Formato de descripción de puestos por competencias.....	69
Tabla 16 - 3:	Perfil de puesto de Gerente General.....	70
Tabla 17 - 3:	Perfil de puesto de Jefe de Talento Humano	72
Tabla 18 - 3:	Perfil de puesto de Jefe de Riesgos y Captaciones.....	74
Tabla 19 - 3:	Perfil de puesto de Jefe de Crédito	76
Tabla 20 - 3:	Perfil de puesto de Jefe de Talento Humano	78
Tabla 21 - 3:	Perfil de puesto de Jefe de Sistema Informático	80
Tabla 22 - 3:	Perfil de puesto de Secretaria	82
Tabla 23 - 3:	Perfil de puesto de Asesor de Crédito	84
Tabla 24 - 3:	Perfil de puesto de Auxiliar Contable	86
Tabla 25 - 3:	Perfil de puesto de Cajera Financiera.....	88
Tabla 26 - 3:	Modelo de entrevista	93
Tabla 27 - 3:	Folleto de inducción	95
Tabla 28 - 3:	Puntaje y ponderación	102
Tabla 29 - 3:	Criterios para realizar la calificación de la evaluación de desempeño	103
Tabla 30 - 3:	Esquema de evaluación de desempeño.....	105
Tabla 31 - 3:	Formato de programa de capacitación al personal	107
Tabla 32 - 3:	Formulario de planificación de capacitaciones para el periodo 2021.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- 3: Ubicación	54
Figura 2- 3: Modelo de anuncio de reclutamiento de talento humano para la cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Etapas del proceso por competencias	14
Gráfico 2-1:	Estructura de un modelo de gestión por competencias.....	16
Gráfico 3-1:	Diseño de procesos y procedimientos	17
Gráfico 4-1:	Pasos en la evaluación de desempeño	25
Gráfico 1-3:	Pregunta 1.....	35
Gráfico 2-3:	Pregunta 2.....	36
Gráfico 3-3:	Pregunta 3.....	37
Gráfico 4-3:	Pregunta 4.....	38
Gráfico 5-3:	Pregunta 5.....	39
Gráfico 6-3:	Pregunta 6.....	40
Gráfico 7-3:	Pregunta 7.....	41
Gráfico 8-3:	Pregunta 8.....	42
Gráfico 9-3:	Pregunta 9.....	43
Gráfico 10-3:	Pregunta 10.....	44
Gráfico 11-3:	Modelo de departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.	50
Gráfico 12-3:	Funciones básicas del Departamento de Talento Humano.....	51
Gráfico 13-3:	Asignación de Nivel Ejecutivo para el Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.....	57
Gráfico 14-3:	Organigrama para el Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.....	58
Gráfico 15-3:	Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda	62
Gráfico 16-3:	Definición de competencias	63
Gráfico 17-3:	Proceso de reclutamiento interno	90
Gráfico 18-3:	Proceso de reclutamiento externo.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de titulación fue el diseño de un modelo de departamento de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el logro de los objetivos. La metodología aplicada en esta investigación tiene enfoque cuantitativo debido a que se estudió la información recopilada de técnicas como la encuesta, de la misma manera se realizó un análisis descriptivo esto de acuerdo con el nivel de investigación seleccionado. Cabe resaltar que el diseño de la investigación fue no experimental porque los datos obtenidos no fueron manipulados en ninguna forma y más bien se presentan en su contexto real. Asimismo, la investigación tuvo dos tipos de estudio: de campo y documental. En el desarrollado de este documento se aplicaron los siguientes métodos deductivo, analítico y sintético mediante los cuales se logró unificar los diversos elementos y formular la propuesta. A través de la metodología se determinó la necesidad de la creación de un departamento de talento humano además de establecer debidamente los procesos de reclutamiento, selección, inducción evaluación de desempeño, capacitación y retención. Como conclusión final se considera implementar tal departamento para generar beneficios a la Cooperativa tanto en productividad, competitividad y mejora del desempeño laboral, esto en favor de los objetivos institucionales. Se recomienda a la cooperativa una vez implementada este modelo, observar con atención la formación y desarrollo de los empleados como pieza fundamental en el éxito empresarial, y laboral como mecanismo de contribución a la cooperativa en el mejoramiento continuo hacia la atención al cliente.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN DE TALENTO HUMANO>, <PROCESOS>, <POLÍTICAS>, <COMPETENCIAS LABORALES>, <ADMINISTRACIÓN>.

0377-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

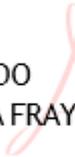


ABSTRACT

The main objective of this study was to design a human talent department model for Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” located in Riobamba city, province of Chimborazo in order to achieve the objectives established. The methodology applied in this research was quantitative as the information was analyzed and collected through techniques such as a survey and a descriptive analysis according to the selected level of research. It should be noted that the research design was experimental as the information obtained was not manipulated and it is presented in its real context. Moreover, the study focused on two types of study: a field and a documentary type. For the development of this document the following deductive, analytical and synthetic methods were applied through which it was possible to unify various elements to formulate the proposal. Through the methodology, the need to create a human talent department was determined, in addition to establish the processes of recruitment, selection, induction performance evaluation, training and retention. As a final conclusion, it is considered to implement a new department to generate benefits for the company in terms of productivity, competitiveness and improvement of work performance in benefit of the institutional goals. Once this model has been implemented, the cooperative is recommended to carefully observe the training and development of employees as a fundamental axis for business success as a mechanism to contribute to the continuous improvement of the company in terms of customer service.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT OF THE HUMAN DEPARTMENT>, <PROCESSES>, <POLICIES>, <JOB COMPETENCIES>, <ADMINISTRATION>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.03
16:53:47 -05'00'

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano desde el enfoque por competencias es un modelo que muestra las ventajas de alinear el capital humano a la estrategia organizacional favoreciendo la formación y desarrollo de los empleados, y consecuentemente lograr procesos satisfactorios que les permite operar de manera exitosa. El presente trabajo de investigación tiene como título “Diseño de un modelo de departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.” Tiene como propósito principal el diseño de un modelo de departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, que le permita mejorar la productividad y obtener ventajas competitivas para el éxito de la cooperativa.

El documento consta de tres capítulos, estructurados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se encuentra la fundamentación teórica en la cual se describe la conceptualización del tema de investigación, la búsqueda se realizó en diferentes fuentes bibliográficas y digitales como revistas de índole científicas y artículos especializados. Este trabajo pretende describir un modelo de gestión del departamento de talento humano que permita administrar adecuadamente el personal y aproveche su perfeccionamiento.

En el segundo capítulo se expresa la metodología empleada para realizar el estudio, es así que el documento se encuentra en el nivel descriptivo y utiliza los métodos inductivo, deductivo y analítico. También mantiene un enfoque cuantitativo mediante el cual se pretende obtener información relevante sobre el objeto de investigación.

Y en el tercer capítulo se establece el modelo de gestión para el talento humano como propuesta de solución al problema para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, en el cual se propone el direccionamiento, normativa y competencias del modelo para su posterior puesta en marcha. Una vez definido los lineamientos es preciso señalar los objetivos y los procesos administrativos que permitirán mejorar el desempeño del personal, así como aportar a su crecimiento profesional. Para finalizar el documento se presentan las conclusiones y recomendaciones de este trabajo investigativo.

Así pues, en la actualidad este modelo ha adquirido gran relevancia en la gestión del talento humano y considerando el presente proceso de investigación resulta indispensable y pertinente contar con este sistema en la cooperativa, que contribuya al cumplimiento de las metas.

Antecedentes de investigación

En el tema de trabajo señalado se han encontrado varios documentos de diferente índole en revistas, artículos científicos, tesis y más. Con un enfoque más determinado en el área cooperativa y financiera, están documentos de muchas universidades ya que el tema es muy recurrente y por ende dentro de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo también, así que se optó por referir los siguientes documentos que si bien tienen similitud también poseen características propias.

La primera corresponde a Villagómez Haro que menciona el tema, “Propuesta para la creación del departamento de recursos humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre”, de la misma manera su enfoque es un aporte técnico a la entidad pero con la diferenciación del término “recursos humanos”, y su finalidad de contribuir al desarrollo y crecimiento institucional a través de un óptimo manejo en la gestión y dirección de los Recursos Humanos. Se considera importante este documento para la investigación, ya que, en la descripción y realización del diagnóstico inicial y la significativa sugerencia de la utilización del análisis FODA dentro de una organización del sistema financiero, permitirá obtener información valiosa sobre las principales cualidades y amenazas de un negocio. (2014, pág. 24)

La segunda es de Caín Tigllan (2015, pág. 12) en la cual el trabajo investigativo corresponde a la elaboración de una propuesta de creación del departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., en el cual su objetivo fue la creación del departamento de talento humano, a lo que añadió análisis, descripción y valoración de los puestos de trabajo dentro de la institución. El hallazgo principal de la investigación fue que la inexistencia de un departamento de talento humano afecta al rendimiento del desempeño de los colaboradores.

Esta investigación señaló un adecuado manual de funciones para los trabajadores de la cooperativa lo que permitió detallar cada uno de los puestos de trabajo en el cual se observan funciones y responsabilidades además de los requisitos del puesto. La tercera pertenece a Yambay Hernández (2016, págs. 4-5) el cual diseña un Modelo de Gestión por Competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, como objeto este autor propone diseñar un modelo de gestión por competencias para una institución gubernamental considerando normativas del sector público. Su principal hallazgo radica en la aplicación de normativa para el sector público y bases teóricas de pensamiento administrativos actual para mejorar los procesos relacionados con el manejo y dirección de sus trabajadores y empleados. Es necesario recalcar que su modelo se basa en describir características en un puesto de trabajo con un rango y aptitudes muy amplias, lo que según el autor permitirá un adecuado desempeño.

Y por último Chalco Caiza (2019, pág. 18), Laura Ojeda y Tapia Villacrés (2019, pág. 36) en el año 2019 se encontró dos diseños de sistemas de gestión, “Diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo” y “Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe”. Estos dos basados en sistemas de gestión del talento humano, pero siempre encaminados a un modelo por competencias.

La autora Chalco, Erika manifiesta una clara tendencia a la evaluación del personal esto en el marco de un sistema de gestión, la contribución de este documento se debe a la identificación de procesos por competencias para cada uno de los procesos de esta cooperativa, lo que se manifiesta en una gran aportación para la elaboración del modelo de gestión. Mientras que Ojeda y Tapia muestran los diagramas de los procesos por competencias que debe contener el documento además enfatiza en la problemática encontrada dentro de aquella organización que es la motivación y mejora continua de su personal.

En este marco institucional se han desarrollado propuestas similares más no específicas, es decir se encontraron trabajos de investigación desarrollados años anteriores para otras instituciones tanto públicas como privadas, más no desarrolladas como aporte técnico directamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, en la ciudad de Riobamba. Además, estos trabajos realizados se enfocan directamente sobre un proceso en particular y no reflejan la problemática existente en dicha cooperativa, que es la inexistencia de un departamento de Talento humano, mismo que genera grandes dificultades a cualquier administración comprometiendo así, la ventaja competitiva que observa la gestión del recurso humano. Estos trabajos analizados contribuyen a mejorar la propuesta de investigación, ya que manifiestan ventajas en torno a la gestión del talento humano en base a sus competencias, motivo por el cual es necesario aplicar la investigación en dicha cooperativa para señalar la problemática real existente en la entidad y generar estrategias y ventajas institucionales

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

1.1.1. *Recursos humanos*

La evolución de las cooperativas en los últimos años ha dado grandes pasos, esto debido a los lazos forjados entre entidad y colaborador. Es por ello que se considera que el aporte entregado por el trabajador se vuelve invaluable para las organizaciones actuales, siempre que este sea favorecido adecuadamente. Dentro del contexto del recurso humano se inicia con el planteamiento de diferentes concepciones acerca del tema para una mejor comprensión del tema propuesto.

También, (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019) menciona que: “Los recursos humanos son el principal activo de una cooperativa, es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la cooperativa” (p.30-31).

En términos más simples el vocablo recurso humano, “describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la cooperativa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos”. Vallejo, (2016, págs. 11-12)

Según el autor Armando Cuesta: “la expresión recursos humanos (RH) es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se seguirá aludiendo a los RH”. (2010, pág. 46)

Por tanto, este mismo autor expone que, el término se encuentra estrechamente relacionado con las organizaciones y expresa claramente que recurso humano son las personas que trabajan en una cooperativa además menciona que el término está expuesto dentro de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente, como capital humano. A lo largo de los años el recurso humano de una cooperativa ha tomado diferentes títulos, masa laboral, capital humano, recurso humano y el más actual talento humano. (Cuesta, 2010, pág. 22)

Además, menciona que el tema de la gestión trata sobre la Gestión de personas que trabajan o de Gestión Humana en el trabajo, se continuará aludiendo a la Gestión de Recursos Humanos (GRH), significando gestión de personas que no son un medio sino el fin.

1.1.2. Definición de talento

La definición de talento, entonces señala al conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado “capital humano”, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de la misma. Este capital humano se traduce en las competencias naturales o adquiridas por los individuos para el desarrollo adecuado de una ocupación o rol. Abril, (2018, págs. 10-11)

1.1.2.1. Talento humano

(Cuesta, 2010, págs. 29-30) Este autor define a la gestión del talento humano como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.

La definición de talento humano se entiende para Ricardo Ríos, (2016) que sería: “El talento humano es quien lleva a cabo la estrategia y logra los resultados empresariales. Las organizaciones hoy en día se ven sometidas a múltiples renovaciones; tales cambios, surgen como producto de la globalización e influyen notoriamente en el funcionamiento de la cooperativa. Debido a esto, cada uno de los componentes de la estructura organizacional debe moldearse para ajustarse óptimamente a tales necesidades de la organización del puesto”.

El concepto de talento humano fue acuñado por Peter Drucker en diferentes épocas. En el decenio de 1990, lo utilizó para denotar una idea más o menos perfilada en el concepto de sociedad de la información. Drucker realizó un planteamiento inverso respecto a la idea estandarizada según la cual el conocimiento no tiene valor de cambio. Es decir, que el conocimiento estaba por fuera de los procesos económicos y productivos. Drucker plantea lo opuesto a esta opinión generalizada y afirma que lo importante del conocimiento es su capacidad para producir riqueza. (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013)

Para continuar, Chiavenato (2000) la define como: “La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional”. Aduna, (2017, pág. 41)

Y más adelante, en una nueva edición habla sobre: “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato I. , 2009, pág. 51)

Recapitulando sobre el talento humano, para Ramírez y otros autores la gestión del talento humano consiste en: “desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias”. Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth (2019, págs. 63-64) Siendo que esta administración es principalmente la razón de ser de la organización y la sobrevivencia de la misma en el mercado.

En la actualidad países de América del Sur, como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú, los mismos que ya han implementado la GTH en sus organizaciones con estrategias tales como las de acompañamiento al personal, compensación y políticas de retención; generando un efecto positivo hacia la consecución de objetivos. Ramírez, Chacón, & El Kadi, (2018, pág. 47)

El concepto que se desea explorar como investigador es la gestión del talento humano para lo cual se expone el siguiente concepto, el talento humano y su administración se definen como los cambios positivos que una cooperativa desarrolla en sus colaboradores, es decir, el conjunto de políticas y prácticas que permitan conducir a los trabajadores dentro de los procesos de admisión, aplicación, desarrollo y monitoreo dentro de su entorno laboral, por ende, un departamento que tenga como objetivo observar a este recurso es importante institucional y financieramente, ya que les permitirá direccionar este equipo al logro de sus objetivos empresariales.

1.1.3. *Gestión del talento humano (GTH)*

Inicialmente, las personas que laboran en una organización pertenecen al área de Recursos Humanos. Este departamento ha sido motivo de grandes cambios desde hace décadas, es así que hasta el nombre del área se ha modificado.

De hecho, según (Chiavenato I. , 2009, pág. 36): “Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas”. Cada nombre representa la dedicación y objetivo que tiene la organización para con sus empleados y respecto a la actividad laboral.

Las investigaciones sobre la gestión del talento humano se remontan años atrás desde el inicio del hombre en la actividad remunerada y más adelante, siendo motivo de estudio para muchos hasta la actualidad entre ellos se destaca el autor (Chiavenato I. , 2009, pág. 15) que manifiesta: “En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se preocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.”

El autor subraya la importancia de esta área dentro de la organización para fortalecer el trabajo en equipo y se logren los objetivos empresariales, prevalece la orientación estratégica de los trabajadores en conjunto con su visión para el desarrollo óptimo de las actividades encomendadas.

Sobre este aspecto, Guzmán (2000) refiere que, si el talento es escaso y valioso, las compañías ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta, y obteniendo lo mejor de ella. Esto quiere decir que la ventaja competitiva les pertenece a las compañías que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

La autora (Agudelo, 2019, pág. 36) menciona que “la gestión del talento se centra en su formación, es decir, en la adquisición de conocimientos que les posibilita a los colaboradores desarrollar competencias para desempeñar mejor su trabajo, incrementando su productividad y su motivación, siendo una evidente ventaja competitiva”.

Haciendo hincapié en el tema los autores (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019, pág. 33) mencionan que: “La gestión del Talento Humano está estrechamente relacionada con la gestión de los recursos humanos; conlleva a estructurar indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de selección del personal, desempeño, evaluación y capacitación, lo que redundará en la incentivación, bienestar de los empleados, mejora sustancial de las remuneraciones y beneficios sociales”.

Todos estos significados se proponen guiar en la comprensión de la gestión del talento humano en su carácter sistémico e integral, ya que se entiende que las cooperativas proponen lograr una sinergia entre empleadores y empleados para que los objetivos empresariales e individuales de un trabajador estén en equilibrio. Estas han demostrado gran competitividad, al aplicar estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han

introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de “talento humano” los cuales le permiten mantenerse y alcanzar sus objetivos.

En otras palabras, el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización como cooperativa debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva. Mejía, Bravo, & Montoya, (2013, pág. 22)

1.1.3.1. *Importancia de la administración del talento humano*

La administración del talento humano es considerada por muchos estudiosos como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, lo que incluye el reclutamiento, selección, capacitación, beneficios, remuneración y evaluación de desempeño; así como, brindar un ambiente armonioso, seguro y equitativo para el desempeño de los empleados; aspectos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo empresarial. (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019, pág. 18)

En este contexto se entiende que este talento humano constituye un factor clave en los procesos administrativos de las empresas y cooperativas, y tienen como propósito formar y preparar al capital humano el cual debe encontrarse altamente calificado

1.1.3.2. *Objetivos de la administración del talento humano*

La Gestión del Talento Humano tiene bases en los pilares de formación del capital humano para que este rinda sus mejores frutos, visto desde la perspectiva de Chiavenato, quien describe que sus objetivos son:

“Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión; proporcionar competitividad a la organización; suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados; permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; administrar el cambio, y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables”. (Chiavenato, I., 2002, pág. 55)

Mientras que en un manifiesto más actual Rodríguez menciona lo siguiente: “Su objetivo es definir cuáles son las necesidades de la cooperativa, para el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración el potencial existente en los puestos de la organización” (Rodríguez, 2014, pág. 63).

1.1.4. *Evolución de las relaciones laborales en el contexto de las organizaciones*

La historia de lo que se conoce como recursos humanos se inició a principios del siglo pasado en la denominada “Era Industrial”, en la que se realizaban los trabajos a gran escala y era necesario aumentar la productividad sin ocasionar problemas en las organizaciones. En ese sentido la rama industrial atrajo importancia al área de fuerza laboral en la que era necesario conocer las habilidades para ejecutar en el puesto de trabajo.

A lo largo de la historia la actividad laboral se ha visto afectada y según Chiavenato (2009) menciona que se manifiestan tres etapas que ocurrieron en las organizaciones en el transcurso del siglo XX.

- Era de la industrialización clásica (1900-1950)
- Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)
- Era del conocimiento (Después de 1990)

Era de la industrialización clásica (1900-1950)

En esta mitad de siglo, se intensificó la industrialización que dio paso a los países desarrollados, las principales características en el ámbito empresarial fueron: “la estructura organizacional burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas”. (Chiavenato I. , 2009, pág. 49)

De igual modo Idalberto Chiavenato menciona los aspectos de este contexto, la cultura organizacional conservó los valores tradicionales de sus antecesores. De ese modo, los factores que importaban en la institución eran la tierra, el capital y el trabajo. A las personas se las consideraba recursos que se utilizaban en la producción, como cualquier otro bien. (2009, pág. 36)

Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)

Inició después de la Segunda Guerra Mundial, con los cambios más intensos y progresivos que vivió la época. La competencia entre las organizaciones se acentuó y dio paso a la teoría de la administración, así también se elaboraron estrategias para departamentalizar unidades de negocio y/o productos o servicios. Siendo estos nuevos modelos estructurales para las organizaciones.

En este periodo la administración de las personas adquiere una nueva denominación “Administración de recursos humanos”, en el cual se observa la capacidad de las organizaciones para el cambio y la innovación.

Era del conocimiento (Después de 1990)

En este periodo manifiesta un estudioso que “La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global.” (Chiavenato I. , 2009, pág. 25)

Según el autor esta era dio paso al conocimiento, el cual junto a la tecnología crearon las condiciones necesarias para el impacto en la globalización de la economía.

1.1.5. *El Talento humano y competencias*

El talento humano como referencia sobre el capital humano, el término se refiere a: “Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva”. De acuerdo al autor ese capital tiene valor en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. (Chiavenato, I., 2002, pág. 63)

Se utiliza los siguientes elementos.

1. Autoridad: habla sobre la delegación de poder a los subordinados y estos a su vez toman decisiones independientes sobre las acciones y recursos.
2. Información: la facilidad de la información crea condiciones útiles y productivas para las personas lo que les permite optimizar la toma de decisiones y sus estrategias.

3. Recompensas: la motivación es parte fundamental del ser humano y le proporciona refuerzos positivos en la ejecución de sus actividades, esto contribuye favorablemente a la consecución de los objetivos organizacionales.
4. Competencias: el asistir a las personas en el desarrollo de sus habilidades y competencias permite a la organización alcanzar sus objetivos, así como mantener al personal más cualificado lo que genera a la cooperativa ventaja competitiva.

1.1.6. Modelos de Gestión de talento humano

La referencia que realiza Torres (2009) plantea que: “la implementación de un modelo de gestión por competencias es única para cada organización, pues tienen un direccionamiento estratégico diferente, por lo tanto, los perfiles y competencias de las personas también lo son, aunque existen directrices básicas para su implementación”. (Hernández & Santamaría, 2018) Es por esta razón que la guía de este trabajo serán varios estudios de diferentes autores que se mencionan más adelante.

1.1.6.1. Beneficios de la Gestión del talento humano con enfoque en competencias

Para (Perez, 2014) son varios los beneficios que trae la implementación de este enfoque de gestión, y se exponen los siguientes:

1. Facilitar la evaluación del desempeño al contar con una descripción más definida del puesto y las competencias que se requieren para el mismo.
2. Alinear las competencias específicas y generales que demanda la cooperativa con las que posee el colaborador.
3. Integrar los objetivos de desarrollo de la persona según su perfil de puesto con los de la organización consiguiendo un compromiso del empleado.
4. Fomentar un clima laboral de mutua cooperación y un modelo de liderazgo integrador y comunicativo.
5. Incrementar la motivación y satisfacción del empleado al tener más claro cómo su trabajo y sus habilidades aportan valor a la cooperativa y colabora al cumplimiento de la misión.
6. Establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente, basado en su desempeño y desarrollo.
7. Desarrollar al capital humano como consecuencia de la gestión integral del capital humano desde la descripción de los puestos de trabajo, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño hasta llegar al crecimiento profesional y plan de carrera.
8. Promover la formación progresiva y constante de tu capital humano.
9. Asegurar la congruencia entre los planes de entrenamiento y capacitación para los empleados y los requerimientos de la compañía.

10. Desarrollar equipos con las competencias necesarias para cada área operativa.
11. Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad tanto a nivel organizacional como individual buscando siempre un ciclo de mejora.
12. Aumentar la productividad al optimizar resultados obteniendo ventajas competitivas.
13. Concientizar a los colaboradores de asumir la corresponsabilidad en el desarrollo de sus competencias profesionales.

1.1.7. Aspectos principales del capital humano en la administración

En las organizaciones es común denominar a los empleados en su conjunto como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. En este contexto los recursos deben ser administrados y requieren ser organizados, planificados, conducidos y controlados para la ejecución de la actividad organizativa. (Chiavenato, I., 2002, pág. 57)

El autor manifiesta que los recursos humanos al ser administrados deben pertenecer a un área específica, es así que se crea la administración de recursos humanos o ARH y propone observar algunos aspectos fundamentales, tales como:

1. Las personas como seres humanos, esto quiere decir que cada persona es única como individuo y como tal debe ser tratado en la organización, cada una de ellas posee capacidades, conocimientos, habilidades y competencias propias.
2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, las personas al no formar parte de los recursos de la cooperativa deben considerarse como accionarios o elementos que impulsan a la organización.
3. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
4. Las personas como asociadas de la organización, esto significa que la participación en conjunto de las personas y organizaciones generan productividad y con ello se alcanza el progreso, siempre que estos dos elementos aporten valía el uno al otro.
5. Las personas como talentos proveedores de competencias, aquí se gestiona a las personas para que conduzcan sus competencias y desarrollen sus talentos de ese modo la cooperativa obtiene ventajas de competitividad. Se recalca el tiempo que toma a las organizaciones obtener talentos para demostrar sus competencias.
6. Las personas como el capital humano de la organización, son los activos de una cooperativa que se encargan de realizar las actividades para que éste esté en funcionamiento correcto.

1.1.8. *Importancia del desarrollo del talento humano en la cooperativa*

Las teorías tradicionales de la actividad laboral cambiaron sus objetivos, en el cual se cambió de administrar al personal a administrar el recurso humano, y estos a su vez empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción.

La autora (Alles, 2017, pág. 47) en su libro menciona la importancia de desarrollar el talento “La única manera de mejorar el rendimiento empresarial es situar los recursos humanos en el centro mismo de la toma de decisiones estratégicas”. Y sobre sus metas dice “El rol del área de Recursos Humanos o Capital Humano es fundamental, ya que puede ser un agente de cambio al proponer la implementación de ciertas herramientas y metodologías. Si estas metodologías son aplicadas correctamente, contemplan tanto los objetivos empresariales como las necesidades de los trabajadores.”.

(Castillo, 2012, pág. 39) Manifiesta que “El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal”.

Estos dos autores coinciden en que el desarrollo del capital humano es sumamente importante en la organización, ya que les confiere la ventaja competitiva, siendo el conocimiento un factor determinante para la obtención de las metas planteadas.

1.1.9. *Competencia*

Para (Alles, 2017, pág. 25) se define de la siguiente manera: Competir’ proviene de la palabra latina *competer*, que significaría ir al encuentro de una misma cosa, de la que también se deriva *competer*, pertenecer o incumbir. A partir del siglo XV, en español, ‘*competer*’ vino a significar pertenecer a, incumbir, dando lugar al sustantivo *competencia* y al adjetivo “*competente*”, se entiende el término dentro de la actividad humana en el que se dice de alguien que es competente cuando este ha desempeñado una tarea eficientemente.

(Calderón & Naranjo, 2004, pág. 74) Manifiestan que el concepto de competencias hallado en las organizaciones está relacionado con “la efectividad en la aplicación de conocimientos,

habilidades, destrezas y rasgos de la persona, en la ejecución de una actividad para el logro de objetivos estratégicos del negocio”.

Para (Alles, 2017, pág. 96) “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en organizaciones y/o mercados”.

Por lo tanto, el concepto de competencia se centra en cuatro niveles:

- Saber: que hace referencia a datos, conceptos, conocimientos.
- Saber hacer y orienta a habilidades, destrezas, métodos de actuación,
- Saber ser: actitudes y valores que guían el comportamiento.
- Saber estar: capacidad relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo.

1.1.9.1. *Etapas en el desarrollo del modelo por competencias*

El modelo a presentar se basa en los criterios de la autora (Vallejo, 2016, pág. 52) quien expone los siguientes pasos:

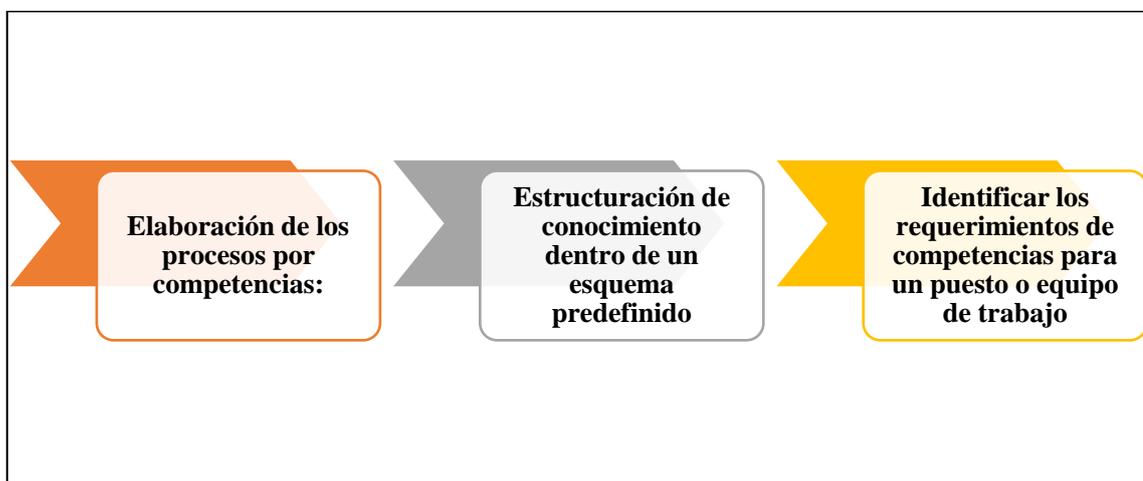


Gráfico 1-1. Etapas del proceso por competencias

Fuente: (Vallejo, 2016, pág. 52)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

1. Elaboración de los procesos por competencias: esto se logra con reuniones de presentación y discusión del modelo de gestión por competencias, para hacerlo se inicia con el estudio de los puestos de trabajo y la descomposición de las tareas que son necesarias hacer, identificando lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente las tareas.

2. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: identificadas las competencias se debe describir los puestos de trabajo y su debida correspondencia por niveles, esto continúa en la evaluación de tales puestos de trabajo buscando eficiencia y objetividad.

2. **Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:** en este punto, la distribución de responsabilidades de trabajo en cada una de las unidades, el diseño de los perfiles de competencias de cada cargo o posición y la identificación de las oportunidades de desarrollo de competencias y actitudes supondrá un potencial uso de la colaboración de individuos de su mismo equipo de trabajo y con ello se logrará asignar el recurso más calificado e idóneo para el puesto. (Vallejo, 2016, pág. 56)

2.1.1. Modelo de gestión de talento humano por competencias

En un contexto de cambios y aprendizaje las organizaciones como las cooperativas demandan soluciones a las problemáticas existentes en el ámbito laboral, es así que, el modelo de gestión por competencias es una alternativa para lograr una gestión de recursos humanos adecuada que debe definir nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos. Esta gestión por competencias observa la integralidad a través de objetivos comunes lo que resulta en diferentes procesos que son coherentes entre sí. (Vallejo, 2016, págs. 56-57)

2.1.1.1. Estructura de un modelo de gestión por competencias

La estructura de un modelo de gestión por competencias según la autora Martha Alles:

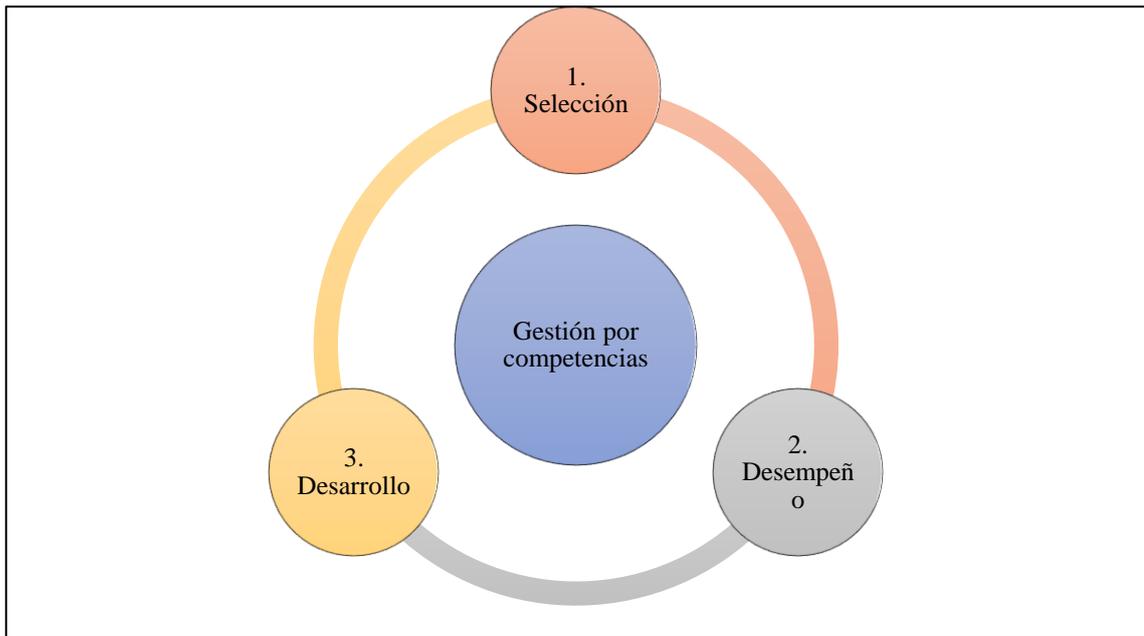


Gráfico 2-1. Estructura de un modelo de gestión por competencias

Fuente: (Alles, 2017, pág. 16)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Este modelo fue desarrollado por Martha Alles en su libro *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* 3a ed, 2017, mantiene el enfoque al desarrollo de competencias, y se encuentra con base a tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha solamente ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas.

2.1.1.2. *Diseño de procesos y procedimientos de gestión de talento humano por competencias*

La gestión del talento humano según (Chiavenato I. , 2009, pág. 12) debe observar todos los procesos que influyen en la administración, ya que este, demanda calidad en sus procedimientos siendo este un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Es así que, a continuación, se exponen los procesos y subprocesos de la Administración de Recursos Humanos o ARH.

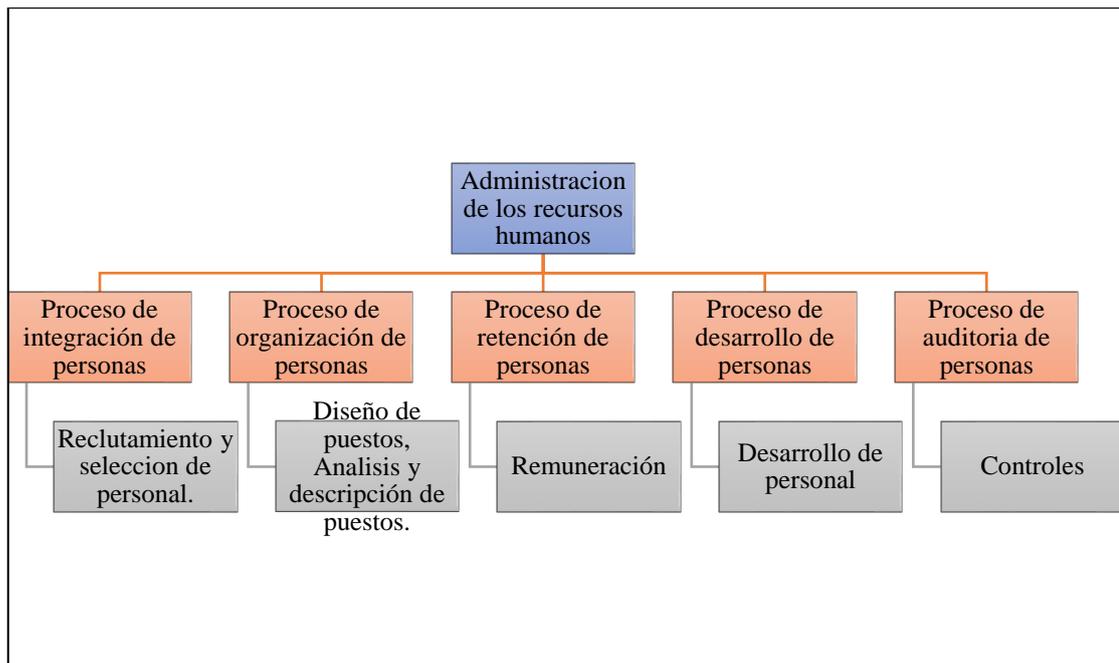


Gráfico 3-1. Diseño de procesos y procedimientos

Fuente: Procesos y subprocesos en la ARH. (Chiavenato I. , 2009, pág. 119)

Elaboración: Peñafiel, M. 2021.

2.1.2. Descripción y análisis de cargos

Rodríguez (2011), plantea que la descripción de puestos es un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en relación con sus deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. La descripción de puestos identifica lo siguiente: lo que hace el empleado, cómo lo hace, en qué condiciones lo ejecuta; además se registran los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar satisfactoriamente un puesto de trabajo.

(Quintana, 2017) El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Entonces según (Álvarez, 2015, pág. 45) se requiere ubicar los cargos en el organigrama una vez se haya definido cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

El cargo entonces es definido como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama. Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama. (Álvarez, 2015, pág. 33)

Por tanto, para el autor un cargo debe encontrarse debidamente planificado dentro del manual de funciones, además debe estar expuesto en el organigrama estructural y funcional. Con esto se asegura que el puesto a ocupar mantenga comunicación con las diferentes áreas y tenga claras las responsabilidades, obligaciones y derechos que le pertenecen.

Descripción de cargos

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la cooperativa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por qué lo hace). (Álvarez, 2015, pág. 11)

Se entiende que un cargo forma parte de la organización como una unidad de trabajo, y cada una de esta unidad tiene ciertos deberes y obligaciones que lo hacen particularmente único dentro de la organización. Cada unidad o cargo lo desarrolla una sola persona, la misma que contribuye a logro de los objetivos cooperativos.

Análisis de cargos

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se para analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. (Álvarez, 2015, pág. 25)

Una vez realizado la descripción de puestos se debe proceder a realizar un análisis para identificar cuáles son los requisitos del cargo y las tareas principales que debe realizar el empleado. Así también se establecen las relaciones entre los empleados, sus deberes y responsabilidades.

Es importante recalcar que estos documentos forman parte de la información indispensable que debe poseer la gerencia y que genera procesos de certificación de calidad, además es muy necesario que los empleados conozcan sobre este contenido.

Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos determina los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo. Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- 1- requisitos intelectuales
- 2- requisitos físicos
- 3- responsabilidades implícitas
- 4- condiciones de trabajo

El contenido de este documento puede variar de cooperativa a cooperativa, por lo que cada modelo tiene características diferentes. A continuación, en términos generales se estructura la siguiente descripción de puestos según (Varela, 2013, pág. 39).

Tabla 1- 1: Estructura del análisis de cargos

Puntos	Descripción
Fecha:	Permite conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.
Nombre del ocupante:	La persona que describió o proporcionó la información para describir el puesto.
Título del puesto:	Nombre por el cual se conoce el puesto.
Localización:	En las organizaciones de mayor tamaño, es necesario informar dónde se encuentra físicamente el puesto. Este dato es especialmente útil cuando hay diversos domicilios y edificios.
Pertenencia:	Incluye departamento, división, turno, etc. donde se ubica el puesto.

Dependencia del puesto:	Se refiere al puesto de trabajo del que depende.
Organigrama:	Se presenta el tramo de control, la dependencia y a los colegas del puesto.
Descripción genérica o misión del puesto:	debe ser una oración lo suficientemente concisa que narre la razón de ser del puesto, por qué está inmerso en la organización, qué hace y para qué, así como cuál es la finalidad que se persigue al tener un puesto así. Es muy importante redactar este apartado adecuadamente, ya que una persona, mediante una lectura rápida, podrá tener una idea clara de la razón de ser del puesto.
Descripción específica actividades principales responsabilidades:	Es una narración de las responsabilidades y actividades que tiene el puesto, razón por lo que cada una ellas deben redactarse indicando qué y para qué se hace. Este apartado explica y justifica la descripción genérica o misión del puesto. Algunos autores recomiendan que las responsabilidades se redacten iniciando la oración con un verbo en infinitivo, dando la idea de acción, aunque sabemos que eso es diferente de la sintaxis que el castellano demanda. Este apartado explica y justifica la descripción genérica o misión del puesto. Algunos autores recomiendan que las responsabilidades se redacten iniciando la oración con un verbo en infinitivo, dando la idea de acción, aunque sabemos que eso es diferente de la sintaxis que el castellano demanda.
Relaciones internas:	Son los contactos que el puesto tiene que desarrollar con personas ajenas al departamento o la división donde se encuentre adscrito.
Relaciones externas:	Son los contactos con personas ajenas a la organización y que el ocupante del puesto tiene que fomentar, mantener y desarrollar.

Fuente: (Varela, 2013, pág. 39)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Existe una diferencia entre una descripción de puestos y una especificación de puestos, ya que en esta última se describe el tipo de requerimientos y demandas que debe cumplir el empleado, así como las habilidades que debe poseer quien ocupe el puesto. (Varela, 2013, pág. 41)

Es importante recalcar que este proceso permite observar que actividades desde desarrollar una persona en su puesto de trabajo. Luego de análisis se realiza la descripción de puestos.

2.1.3. *Diseño de puestos con descripción estándar*

Para (Varela, 2013, pág. 32): Escribir la descripción de un puesto no es tarea difícil. Las descripciones de puestos buscan dar una clara idea a los empleados del trabajo a realizar, lo que se espera de ellos, mientras cada una de esas descripciones define todas las posiciones o plazas que existen en la cooperativa.

Se entiende que los cargos tienen diferentes cualidades, habilidades y conocimientos para lo cual es necesario realizar una planificación que debe mostrar los requisitos.

Una definición clara sobre el diseño de cargos menciona lo siguiente: El diseño de cargos es definido como la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. (Chiavenato I. , 2009, pág. 22)

Sin embargo, para (Varela, 2013, pág. 69) al momento de realizar el diseño de un puesto se debe elegir aquellos de sus componentes o las características que sobresalen. En el ejemplo siguiente se muestra estos conceptos:

Título: chofer de automóvil.

Actividad: conducir automóviles de pasajeros.

Deber: transportar en automóvil a los visitantes de la cooperativa.

Resultado: transporte oportuno, seguro y fluido para los visitantes, mientras se encuentren en el complejo.

Aptitudes: pico sensoriales, organizativas.

Dimensiones: aproximadamente 25 visitantes y unos 100 km recorridos al día.

2.1.3.1. *Reclutamiento de personal*

Según (Chiavenato I. , 2009, pág. 85) define al reclutamiento como: “un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Denominado un sistema de información que tiene por objeto atraer una cantidad de candidatos suficientes para atender las necesidades organizacionales.

El mismo autor añade las fuentes de reclutamiento denominadas de ese modo porque son una fuente que suministra recursos humanos. El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la cooperativa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento: en este

proceso se muestra el reclutamiento interno que se refiere a la presentación de vacantes a los trabajadores de la cooperativa mediante la reubicación de sus empleados.

El Reclutamiento externo, en cambio es cuando al existir determinada vacante, la organización intenta llenarla con personas extrañas, esto es con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (Chiavenato I. , 2009, pág. 110)

2.1.3.2. *Selección de personal*

Consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la cooperativa, tanto el reclutamiento como a selección de personal son dos fases que pertenecen a un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. Con fines de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato, I., 2002, pág. 185)

Para (Ibarra, 2016, pág. 3) la Selección es: “la actividad en la cual se toman en cuenta solo personas que tengan las competencias requeridas por la organización”. Este subproceso parte de los requerimientos que tiene la cooperativa para el puesto ofertado.

La selección del talento humano se da para incluir a individuos externos a formar parte de una organización con fines específicos, una vez realizado la selección se continúa con el proceso de contratación que generalmente las organizaciones ejecutan para cubrir las vacantes necesarias para su mejor funcionamiento.

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso:

1. Entrevista de selección
2. Pruebas de conocimiento o de capacidad
3. Diseño de pruebas
4. Pruebas psicométricas
5. Pruebas de personalidad
6. Técnicas de simulación

2.1.3.3. *Inducción*

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la cooperativa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Etapas de la Inducción

a. Primera Etapa:

El departamento de Recursos Humanos debe proporcionar información general acerca de la organización en la que además suelen presentar las políticas, procedimientos y sueldos de la organización.

b. Segunda Etapa:

En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado, quien deberá mostrar las instalaciones, los requerimientos del puesto, también una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que se conozcan.

c. Tercera Etapa:

Implica la evolución y el seguimiento del empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. (Santiz, 2013, pág. 19)

2.1.3.4. *Desarrollo de personal*

Para (Vallejo, 2016, pág. 37) el desarrollo de las personas: está relacionado con su crecimiento personal y con la educación. Por tanto, el desarrollo está estrechamente relacionado con la educación. “Educar, del latín educare, significa ‘extraer, llevar y arrancar’. Los modelos de formación, capacitación, educación entrenamiento y desarrollo deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón a sus propios potenciales, sean estos innatos o adquiridos”.

Desarrollar personas es potenciar sus cualidades y comportamientos que se traducen en competencias, ya que no se refiere a proporcionarles información únicamente para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; pretende más bien modificar hábitos y

comportamientos de modo que sean más eficientes en lo que hacen. La autora menciona que la capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización.

2.1.3.5. *Capacitación*

(Chiavenato I. , 2009, pág. 15) manifiesta que: “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”.

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (Vallejo, 2016, pág. 24)

2.1.3.6. *Etapas del proceso de capacitación:*

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

2.1.4. *Evaluación de desempeño*

La evaluación de desempeño para Chiavenato (2009), es el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Según el autor, existen cinco preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño? Planificación Seguimiento Evaluación
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

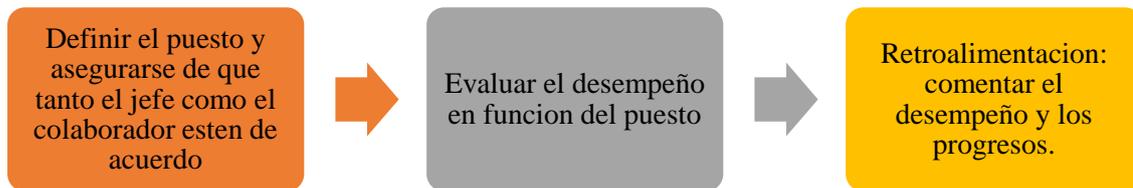


Gráfico 4-1. Pasos en la evaluación de desempeño

Fuente: (Alles, 2017, pág. 36)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

2.1.5. Retención de personas

Para (Chiavenato I. , 2009, pág. 89): La compensación en las empresas se da por la interacción entre socio empleador. La contribución que aportan los socios a la organización tiene la expectativa de obtener un retorno por su contribución. Es así que para retener al personal se le entrega una compensación a cambio de su esfuerzo. Gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los empleados en forma de salarios, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de estos.

El salario para las personas

El salario son los ingresos que recibe un empleado en función de su actividad laboral.

El compuesto salarial

El salario se compone de una serie de factores internos y externos mediante el cual los salarios determinan sus valores. Este conjunto de los factores internos y externos se denomina compuesto salarial.

Componentes del salario según (Chiavenato I. , 2009, pág. 89):

Factores internos:

- Tipología de los cargos en la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general en la organización.

- Competitividad de la organización.

Factores externos:

- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- Sindicatos y negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.

2.1.6. Normativa legal para cooperativas

En la Norma Constitucional del 2008, Art. 283 expresa que: “La Economía es reconocida como Popular y Solidaria” considerándose como un hito importante para el desarrollo ecuatoriano. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021)

Sector Cooperativo

"Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo." (SEPS, 2021)

Esta misma institución define a las cooperativas como:

“Una cooperativa es una sociedad de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales que tienen en común. Cada cooperativa es una empresa de propiedad conjunta”. (SEPS, 2021)

Entendiendo la importancia de reconocer a las cooperativas como formas de organización en el que un grupo de individuos denominados socios se benefician de la institución a la vez que son propietarios de la misma, previo el cumplimiento de los parámetros necesarios para constituirse como tal organización atendiendo el reglamento de la Ley de economías popular y solidaria. Los tipos de cooperativas más conocidos son de ahorro y crédito, consumo, vivienda, producción y servicios.

Definición de cooperativa

Se define a las cooperativas según (García, Prado, Salazar, & Mendoza, pág. 89) a: “Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades que realizan actividades bancarias direccionándose a la ayuda y beneficios de los socios”. Este tipo de cooperativas se enfoca en brindar beneficios a clientes y socios, relacionándolo al desarrollo. Señala además que, “son instituciones promotoras del Capital Social ya que estas tienen como objetivo ayudar a las diferentes localidades, mediante servicios financieros que permiten buscar el bienestar y satisfacer las necesidades”. Por tanto, las cooperativas tienen como objeto contribuir a las necesidades de sus integrantes y promover la dinámica local, es decir el desarrollo local y territorial. (2018, pág. 2)

El sistema de Economía Popular y Solidaria en Ecuador se divide en cuatro sectores, siendo las cooperativas de ahorro y crédito parte del sector corporativo. Tomando en cuenta que en este grupo se identifica a las entidades solidarias, cajas y bancos comunales, así como de ahorro.

2.1.6.1. Principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS)

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda: (2018, pág. 12)

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

2.1.6.2. Principios de la Economía Popular y Solidaria (EPS)

En concordancia a la Constitución, la Ley de Economía de Popular y Solidaria tiene por objeto:

- Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;
- Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de la EPS;

- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS; Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas;
- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario.
- Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Cuantitativo:

El enfoque cuantitativo utiliza datos concretos los cuales son expuestos luego de la investigación, definida como “aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos”. Además “Estos datos tienen la característica de poseer estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento”. La Universidad de Jaén, (2020)

El enfoque aplicado es el cuantitativo puesto que se empleó la técnica de análisis de datos, la encuesta, misma que permitió recoger una gran cantidad de información de manera sistémica y en un periodo de tiempo relativamente corto, consistió en conocer el criterio de los empleados respecto a las variables del tema de investigación.

Cualitativo:

Este enfoque es especial para profundizar en temas que requieren analizar las preguntas de investigación, misma que busca establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Parra, 2013, pág. 78)

El enfoque cualitativo contribuyo al conocimiento específico sobre puntos de interés común. Orientando el trabajo de la investigación en la generación de opiniones y diversos criterios que están dentro de un grupo específico, utilizando técnicas como la entrevista para resolver preguntas sobre un tema en común, lo que por ende permite la comprensión de las realidades del entorno.

2.2. Nivel de Investigación

Según el autor Fidias G., (2016, pág. 23) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

En este documento el nivel de investigación fue descriptivo, puesto que se describe el análisis de los resultados, así como la propuesta que se implementó. Esta característica permite a la investigación especificar determinados fenómenos y detallando las situaciones existentes en el entorno laboral, siendo predominante para la ejecución de esta investigación el nivel descriptivo, lo que permitió conocer las particularidades específicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., para determinar su funcionalidad.

2.3. Diseño de investigación

Según la manipulación de la variable independiente:

Diseño no experimental

Según el autor Santa Paella y Feliberto Martins (2010), define: El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos.

Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observa las que existen. Es decir, en el caso de la presente investigación es no experimental porque estudió las variables sin alterar o manipular la información, obteniendo datos que se analizaron admitiendo diseñar soluciones a los problemas planteados

2.4. Tipo de estudio - investigación:

Investigación de campo

Este tipo de estudio consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. De modo que exige que el investigador se ciña a las limitaciones específicas de una ubicación.

Según Lupton, E. (2011) brinda una serie de puntos clave a la hora de realizar investigación de campo es así que: “Determina como puntos relevantes: la visita al emplazamiento, donde refiere que la mejor forma de reflexionar sobre un lugar es visitarlo; observar el lugar y fotografiarlo para evaluar críticamente el grafismo del entorno y cualquier otro signo o señal; esquematizar las imágenes donde se simplifica las fotografías trazando bocetos sobre ellas y finalmente esbozar conceptos para explorar las relaciones del contexto. Nájera, (2017, pág. 22)

En la investigación se desarrolló trabajo de campo, puesto que, se realizaron tanto la encuesta como la entrevista en el lugar en donde ocurre la problemática, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., y también se empleó datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elaboró el marco teórico.

No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, la recopilación de información a través de los instrumentos de investigación, lo esencial para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

Investigación documental

La definición de investigación documental “es aquella que se realiza sobre la base de documentos o revisión bibliográfica, su finalidad es recolectar información a partir de los documentos escritos y no escritos susceptibles de ser analizados y pueden clasificarse como investigaciones cualitativas o cuantitativas”. Arias (2006, pág. 56)

En este contexto se entiende que la investigación recolectó información de otros documentos similares al tema para conocer su desarrollo y los aportes que pueden realizar al tema.

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

Población

Según Arias (2006, pág. 47) manifiesta que población es “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

Muestra

El mismo autor Arias la define como: “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

La población a la cual se aplicó la investigación corresponde al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, un total de 24 empleados, al ser un número tan pequeño y menor a 100, la muestra será el total de la población.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Métodos:

Método deductivo

“Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son”. Gómez r (2012, pág. 23)

Este método se utilizó para procesar las encuestas y permitió formular un análisis de cada una de las preguntas desarrolladas.

Método Analítico

“Es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías”. Gómez (2012, pág. 48)

La administración de los recursos humanos de una cooperativa en particular se analizó en profundidad sobre todo el tipo de modelo de gestión que debe utilizarse, este método contribuyó a comprender como funciona específicamente en este estudio el modelo de gestión que se aplicó.

Método sintético

Es un proceso de razonamiento que reconstruye un todo, considerando lo realizado en el método analítico. Sin duda, este método permite comprender la esencia y la naturaleza del fenómeno estudiado. Gómez (2012, pág. 78)

Con este método se logró una síntesis de lo investigado, de manera progresiva para formular y unificar los diversos elementos que influyen en este fenómeno, analizó las encuestas y opiniones de la población investigada.

Técnicas:

La observación

“Una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistémica, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. Arias (2006, pág. 63)

La observación estuvo presente desde los inicios de las investigaciones, siendo uno de los primeros métodos utilizados para la recogida de datos. Es necesario la observación científica y no en una observación superficial, por ese motivo es importante que sea lo más objetiva posible, esta investigación analizó los puestos de trabajo observando como son desarrollados por el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Encuesta

Las encuestas se definen como “un conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistémica, datos sobre determinado tema o temas relativos a determinada población a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada”. Zapata, (2006)

Entrevista

Se define como una técnica que recopila información y tiene como principal objetivo la obtención de la información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. (Folgueiras, 2016, pág. 85) Y, sobre las características “su flexibilidad permite obtener información más profunda, detallada, que incluso el entrevistado y entrevistador no tenían identificada, ya que se adapta al contexto y a las características del entrevistado” (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013, pág. 74)

En este estudio se realizó encuestas a los empleados y entrevista dirigida a la autoridad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, esto con el objetivo de conocer su opinión respecto al problema de investigación, las causas y experiencias en el entorno laboral.

Instrumentos:

1. Cuestionario de preguntas

Conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Bernal, 2001 citado por Gómez (2012, pág. 62)

En este documento se realizó un cuestionario con las preguntas respecto a las variables que se van a medir para conocer el criterio de los empleados y las autoridades.

2. Guion de entrevista

Es un instrumento elaborado antes de la ejecución de la entrevista y es importante debido a que permite al entrevistador tener un orden coherente de las preguntas que requieren una respuesta por parte del entrevistado. En ese sentido, se pretende cumplir con el objetivo de la investigación.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza.

Pregunta 1:

1. ¿Conoce usted de la existencia del área de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.?

Tabla 2- 3: Pregunta 1

RESPUESTA		
SI	0	0%
NO	24	100%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.



Gráfico 5-3. Pregunta 1

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

En la encuesta realizada el 100% de los encuestados manifiestan no conocer la existencia de un departamento de talento humano, lo cual es muy necesario en las organizaciones para administrar al capital humano además de desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas, para con ello apoyar en la socialización de las estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

2. ¿Cómo calificaría la comunicación entre jefe y empleado, se realiza apropiadamente y sin problemas, señale la respuesta correcta?

Tabla 3 - 3: Pregunta 2

RESPUESTA		
Excelente	3	12,5%
Muy buena	5	20,83%
Buena	12	50%
Regular	3	12,5%
Mala	1	4,17%
Total	24	100%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

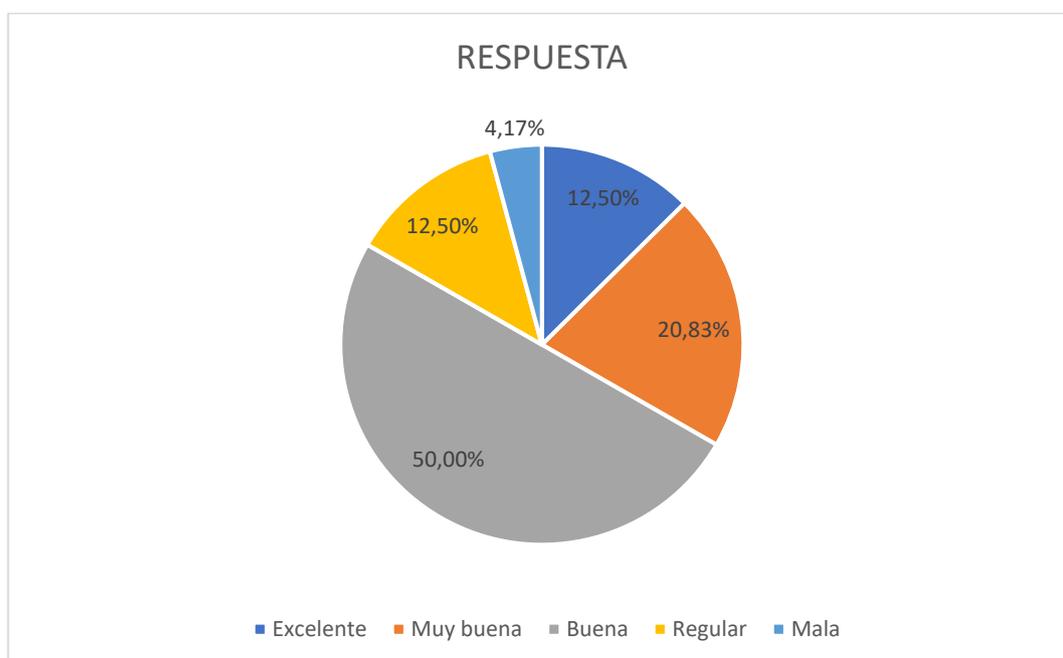


Gráfico 6-3. Pregunta 2

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados señalan que la comunicación entre empleador y empleado es buena obteniendo un 50%, mientras que el 21% la califican como muy buena. A continuación, la calificación excelente, así como la regular obtienen un 13% cada una y solo un 1% la aprecia como mala. Por tanto, se observa que la comunicación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, tiene un nivel aceptable.

3. ¿Recibió algún tipo de inducción o capacitación para el buen desempeño en su puesto de trabajo?

Tabla 4 - 3: Pregunta 3

RESPUESTA		
SI	7	29%
NO	17	71%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.



Gráfico 7-3.Pregunta 3

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

En el gráfico se observa que el 71% de los encuestados no recibió ningún tipo de inducción al inicio de su actividad laboral mientras que el 29% afirma que si obtuvo capacitación en su puesto de trabajo. De modo tal que la cooperativa requiere ejecutar programas de capacitación, así como la inducción necesaria al inicio de las actividades laborales de los nuevos empleados.

4. ¿Con que frecuencia recibe usted capacitaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.?

Tabla 5 - 3: Pregunta 4

RESPUESTA		
Mensual	0	0%
Trimestral	6	25%
Semestral	14	58%
Anual	4	17%
Total	24	100%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

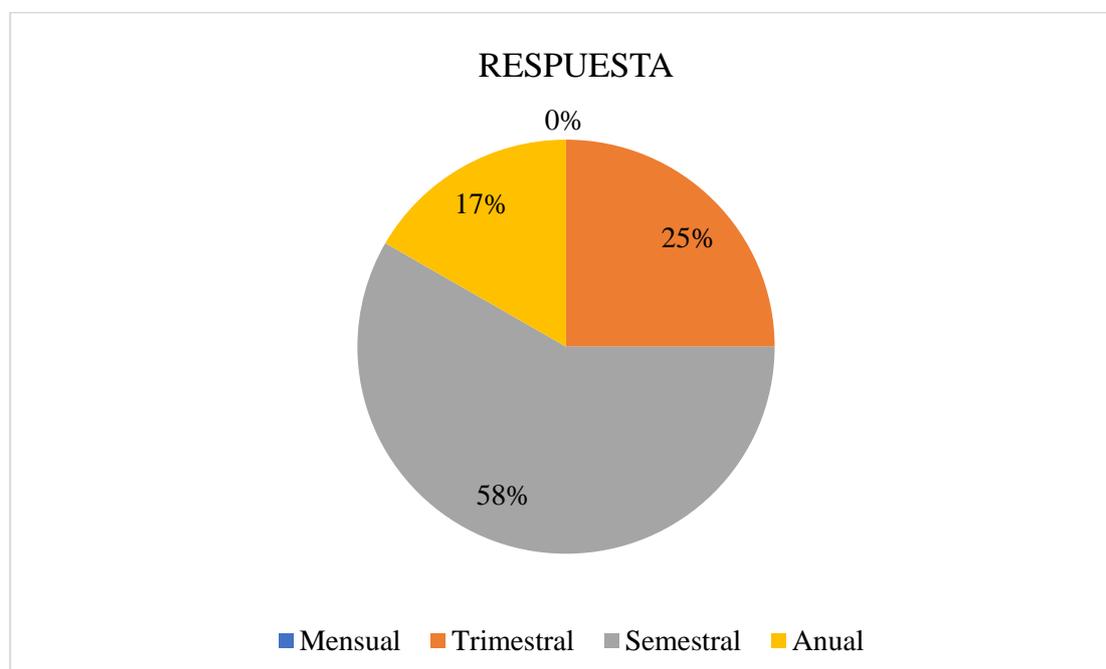


Gráfico 8-3. Pregunta 4

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

La frecuencia de las capacitaciones en este establecimiento es mayoritariamente semestral, esto según el 58% de los encuestados. El 25% manifiesta que las capacitaciones suelen ser cada trimestre y el 17% restante menciona que son anuales. Considerando la actividad de la institución se requiere que las capacitaciones estén debidamente planificadas y mantengan una frecuencia superior a la encontrada en la actualidad.

5. ¿Al momento de tener dificultades en el trabajo, ha podido solucionarlas oportunamente?

Tabla 6 - 3: Pregunta 5

RESPUESTA		
SI	9	37,5%
NO	15	62,5%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

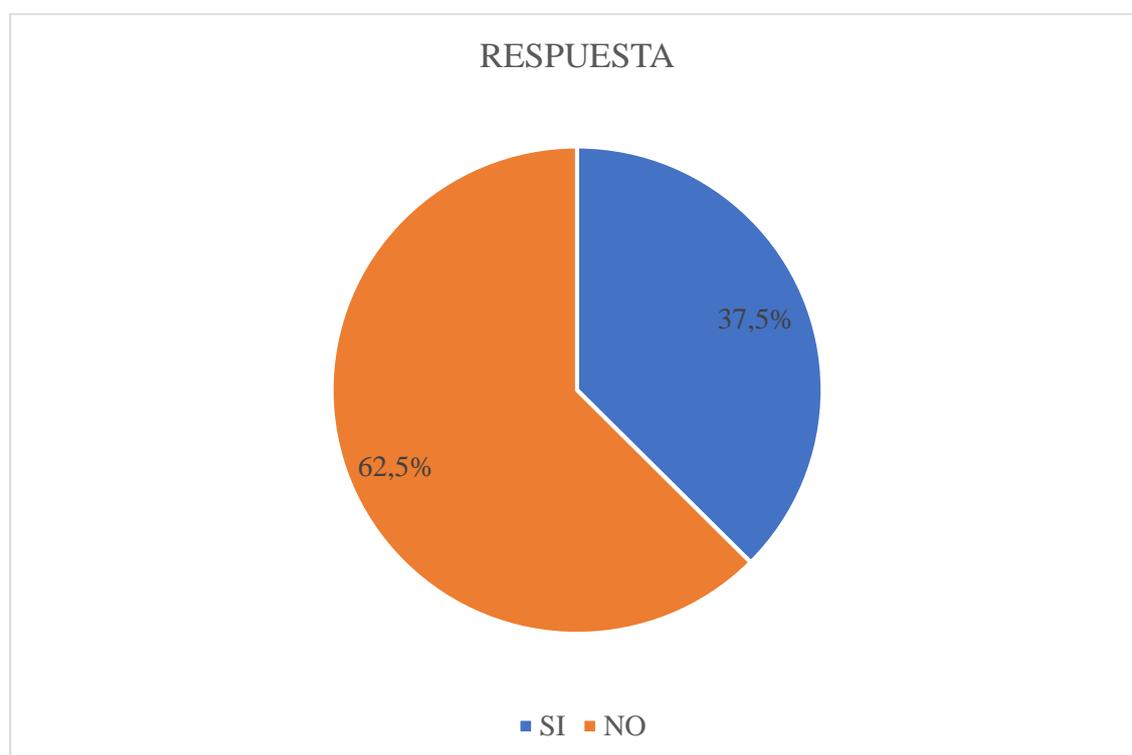


Gráfico 9-3.Pregunta 5

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

En la gráfica se muestra que un 62,5% de los encuestados han tenido dificultades en el trabajo y al momento de darle solución a los problemas encontrados, mientras que el 37,5% afirma que ha resuelto los conflictos oportunamente. Se podría entender que los procedimientos para efectuar debidamente las tareas no se encuentran planteados apropiadamente y los que han podido resolver los problemas recibieron ayuda en mayor o menor medida de parte de sus jefes inmediatos o las experiencias pasadas, esto con base en prueba y error en el puesto de trabajo.

6. ¿Conoce sobre la existencia de políticas salariales en la Cooperativa?

Tabla 7 - 3: Pregunta 6

RESPUESTA		
SI	1	4%
NO	23	96%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

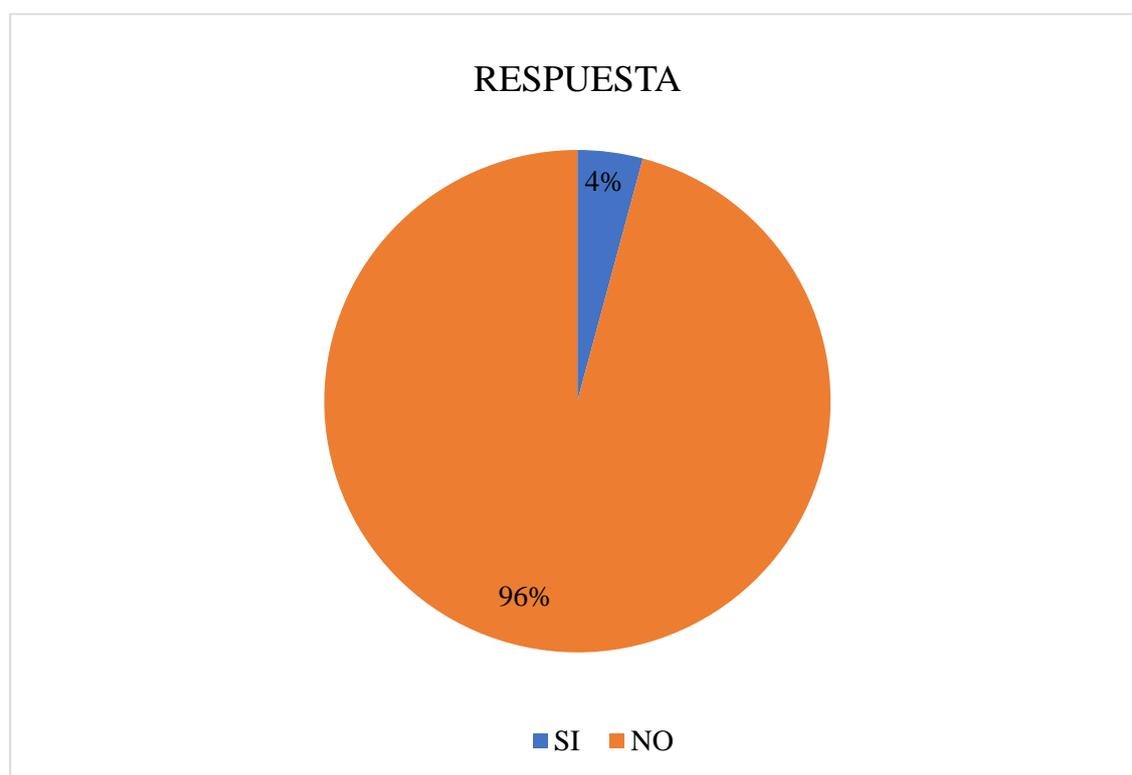


Gráfico 10-3.Pregunta 6

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

En el gráfico se muestra que el 96% de los encuestados desconoce de las políticas salariales con las que cuenta la cooperativa, mientras que solo el 4% de ellos manifiesta conocer tales medidas. Es evidente que por esta razón se considera necesario la implementación de políticas salariales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda..

7. ¿Ha recibido algún tipo de beneficio o incentivo debido a su buen desempeño durante su permanencia en la cooperativa?

Tabla 8 - 3: Pregunta 7

RESPUESTA		
SI	3	12,5%
NO	21	87,5%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.



Gráfico 11-3.Pregunta 7

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

En la gráfica se muestra que el 13% de los encuestados ha recibido beneficios por su buena labor dentro de la cooperativa mientras que el 88% menciona que no conoce del programa de incentivos. La evidencia expone que la cooperativa necesita de un programa de beneficios que incentive a los trabajadores a mejorar sus capacidades en sus puestos de trabajo.

8. ¿En el tiempo de trabajo ha recibido algún mecanismo para evaluar su desempeño laboral?

Tabla 9 - 3: Pregunta 8

RESPUESTA		
1. Autoevaluación	21	88%
2. Evaluación por parte del cliente	2	8%
3. Evaluación de competencias 360°	0	0%
4. Evaluación por metas	1	4%
Total	24	100%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.



Gráfico 12-3.Pregunta 8

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

La gráfica muestra que la mayor parte de los encuestados, el 88% ha realizado la autoevaluación como método de evaluación de desempeño laboral, seguido del 8% que manifiesta haber recibido evaluación por parte de los clientes y solo el 4% considera haber sido evaluado por las metas que ha logrado. Se puede entender que el método utilizado mayoritariamente ha sido desarrollado por cada uno de los empleados de manera empírica sin que exista como normativa interna.

9. ¿Conoce usted el principal beneficio de un Departamento de Talento Humano?

Tabla 10 - 3: Pregunta 9

RESPUESTA		
Brindar apoyo a las demás áreas mediante actividades para incrementar el compromiso de los colaboradores.	3	87,5%
Enfocarse en el compromiso con las metas de la organización	6	8,3%
Desarrollar al capital humano de la cooperativa para su crecimiento profesional y plan de carrera, dentro de la organización	15	0%
Total	24	4,2%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

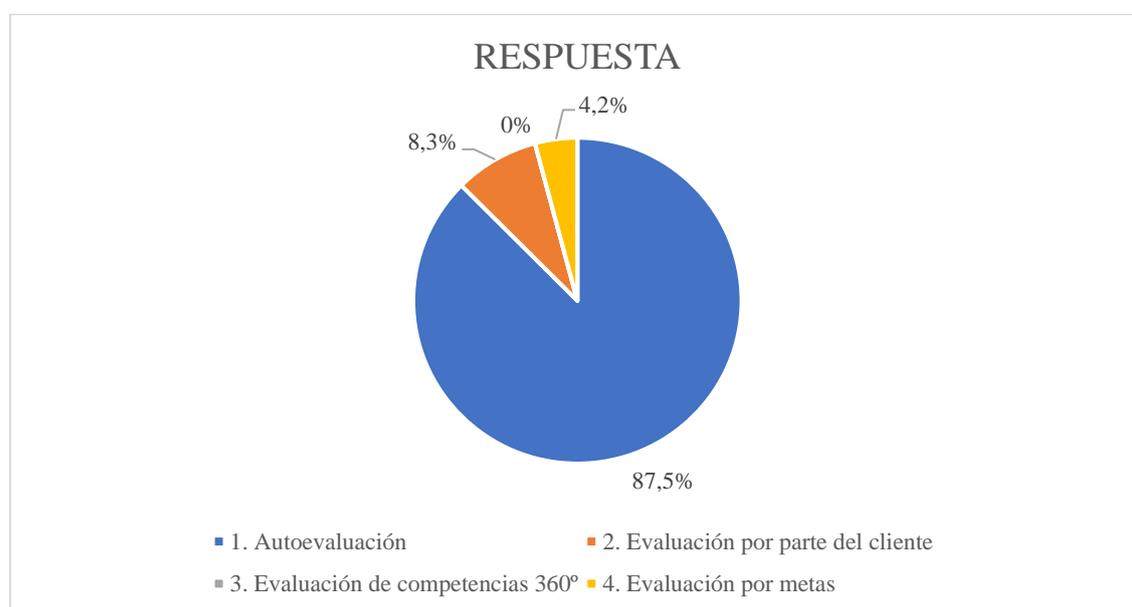


Gráfico 13-3. Pregunta 9

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

En el gráfico se observa que el 63% de los encuestados piensa que desarrollar al capital humano de la cooperativa para su crecimiento profesional y plan de carrera, dentro de la organización, es la tarea principal de un departamento de talento humano. Mientras que el 25% considera al enfoque en las metas organizacionales y solo el 13% supone que un departamento de talento humano tiene como objetivo principal el apoyo a las áreas administrativas de la cooperativa.

10. ¿Considera necesario la creación del Departamento de Talento Humano en la cooperativa?

Tabla 11 - 3: Pregunta 10

RESPUESTA		
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

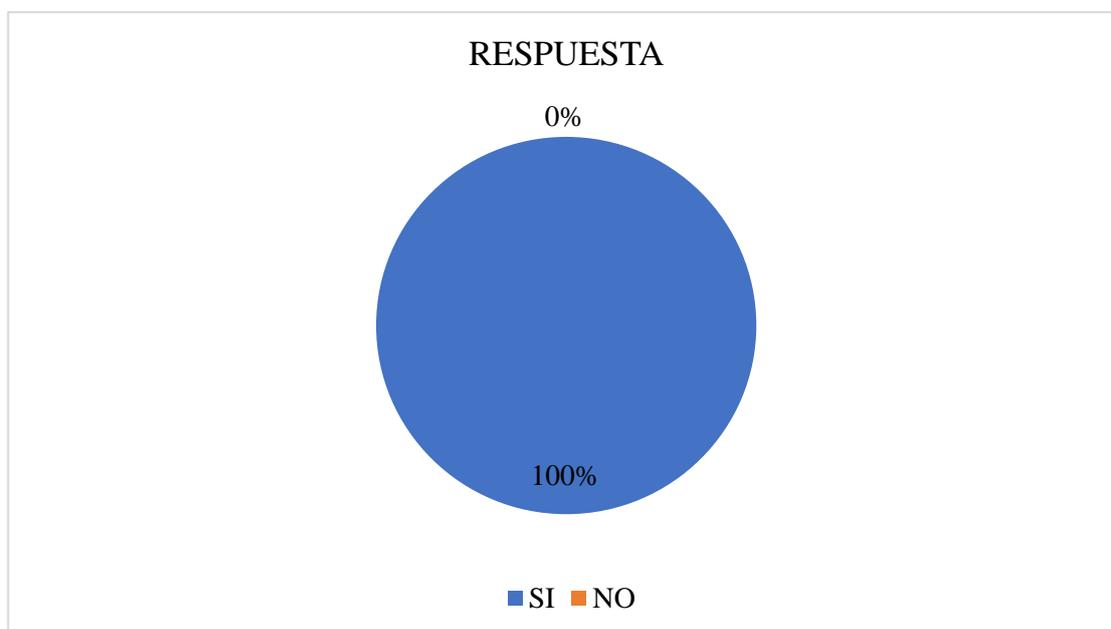


Gráfico 14-3.Pregunta 10

Fuente: Encuesta de la investigación

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis e interpretación

En este gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados estima absolutamente necesario la creación de un Departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”, ya que este supondría grandes beneficios a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., y a los trabajadores como tal.

Análisis general de las encuestas

La metodología aplicada durante la recopilación de datos obtuvo la encuesta mostrada con anterioridad, la misma que fue realizada a todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., mediante este instrumento se analiza la siguiente información:

En la encuesta realizada la gran mayoría afirma no conocer la existencia de un departamento de talento humano, lo cual es muy necesario en las organizaciones para administrar eficientemente a los empleados de la cooperativa, además realizan hincapié señalando un desgaste en la comunicación lo cual hace difícil un obtener un óptimo desempeño por parte de los implicados.

Contrastando la información se obtuvo que el personal ha mostrado dificultades en ejecutar sus tareas y realizar los procedimientos de manera empírica, lo que supondría que para efectuar debidamente las tareas estas deberían encontrarse planteadas apropiadamente, además de lograr fluidez en la comunicación.

Al inicio de la actividad laboral algunos empleados subrayan la necesidad del proceso de inducción que les permita prepararse para realizar sus funciones apropiadamente, en efecto si bien este proceso es primordial para consolidar el funcionamiento cooperativo y evitar en lo posible la puesta en práctica de la prueba y error en el puesto de trabajo.

Considerando la actividad de la institución se requiere que las capacitaciones deben planificarse y mantener una frecuencia superior a la encontrada en la actualidad, tomando en cuenta que el desarrollo de los empleados supone también el desarrollo de la empresa, para lo cual los empleados desarrollarán sus capacidades, habilidades y destrezas. También se expresa inquietud en cuanto a las políticas salariales con las que cuenta la cooperativa, así como los medios de recompensa en horas extras, lo cual debería reflejarse en beneficios por su buena labor dentro de la cooperativa.

El tema de desarrollo y formación es acogido satisfactoriamente por los trabajadores lo que implica su crecimiento profesional y plan de carrera, dentro de la organización. Observando puntos benéficos en la implementación de un departamento de talento humano, el mismo que tiene como objetivo principal el apoyo a las áreas administrativas de la cooperativa mediante el incentivo a los trabajadores a mejorar sus capacidades en sus puestos de trabajo, estimando la necesidad absoluta de la creación de un Departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”.

3.1.2. *Entrevista gerente de la cooperativa de ahorro y crédito “Nueva Esperanza” Ltda.*

La entrevista fue realizada a la Ingeniera Carmen Uvidia en calidad de Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Tabla 12 - 3: Entrevista

ENTREVISTA: Ing. Carmen Uvidia

Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Cuál es la Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”?	En el año 2007 se establece la Pre-Cooperativa denominada por “Nueva Esperanza”, mantenía un conjunto de 35 socios con un capital aproximado de 5000.00 USD.
2	¿Cuál es la Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”?	Esta idea nació con el fin de ayudar a que la ciudadanía, para que pueda salir adelante económicamente sobre todo en las comunidades rurales, quienes más necesitan de los servicios que entrega la cooperativa
3	¿Cuántos empleados, socios, y clientes cuenta actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”?	Contando a la fecha con 29 socios fundadores activos, 24 empleados en conjunto con las otras sedes y clientes pues, la cantidad de prestatarios al 31 de diciembre del 2019 fue de 5 467 de los cuales el 63 % eran mujeres y el 1,35% organizaciones.
4	¿Cómo funciona la comunicación con los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.”?	Bueno, ese aspecto se maneja bien considero yo. Siempre mantengo predisposición a la conversación con quienes trabajan para mí, las puertas de esta oficina están abiertas.
5	¿Cómo está funcionando el área administrativa?	El área se maneja desde la gerencia, por el momento estamos aumentando una nueva sucursal, motivo por el cual es necesario adaptar nuevos puestos de trabajo.
6	¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” dispone de un departamento de talento humano?	Al momento no contamos con un departamento de talento humano encargado de esta actividad, conozco de la intención, pero hasta el momento se mantiene en conversaciones en la asamblea general. Ud., sabe que la implementación

	requiere de la aprobación de los socios de la cooperativa.
7	<p>¿La organización de las funciones, obligaciones y sanciones de cada puesto de trabajo como están distribuidas?</p> <p>En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza Ltda.” se mantiene un manual de funciones que está vigente desde la apertura de esta institución, entiendo que se encuentra en proceso de renovación. Así que esperemos que pronto se pueda observar el documento mencionado. Todas estas cuestiones se las dirige a través de secretaria general.</p>
8	<p>¿Existe dentro de la cooperativa un plan de capacitación para los empleados?</p> <p>En ese caso, se está trabajando en convenios institucionales con entidades del sector para tener acceso a las maravillas de las capacitaciones, con énfasis especial a la atención del público y su orientación.</p>
9	<p>¿Planea implementar un departamento de talento humano?</p> <p>Si, desde luego, es una decisión que se encuentra en proceso.</p>
10	<p>¿Qué opinión le merece el modelo de gestión por competencias enfocado al talento humano?</p> <p>Entiendo que la mayor parte de procesos administrativos se realizan a través de esta línea de competencias en la actualidad, por el momento no contamos con esta dirección en la cooperativa. Aunque considero que es importante como seres humanos conocer nuestras capacidades por ello creo firmemente que este nuevo enfoque tiene muchas cosas positivas respecto de los otros.</p>

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Análisis de la entrevista

La entrevista fue realizada a la Ingeniera Carmen Uvidia en calidad de Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

La información recopilada con esta técnica tenía como propósito conocer el criterio de las autoridades de la Cooperativa respecto a la investigación “Diseño de un modelo de departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., de la ciudad

de Riobamba, provincia de Chimborazo”. El mismo que contribuirá a conocer de mejor manera sus requerimientos, intereses, y necesidades.

De acuerdo a las respuestas recibidas en la intervención, se considera importante la elaboración del modelo departamento de talento humano en la cooperativa. El director de la cooperativa menciona conocer los requerimientos que en talento humano se suscitan como la planeación del personal, las mismas que deben realizar un análisis de las necesidades de los puestos de trabajo, así como fijar los objetivos y definir los contenidos para el desarrollo de personal.

Evidentemente al no contar con un departamento específico para el personal, todas las funciones que le corresponden se encuentran relegadas o desarrolladas medianamente. Esto naturalmente refleja exceso de trabajo en una u otra área que debe realizar funciones adicionales a las de su cargo, provocando consecuencias desalentadoras para el logro de los objetivos institucionales.

3.1.3. *Discusión de resultados*

En el desarrollo de este trabajo investigativo se encontró información relevante que apoya la creación de un departamento de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., ya que el análisis de las encuestas como la entrevista realizada demuestran tácitamente la necesidad que existe en esta institución. Y, por tanto, la creación del departamento tiene el apoyo de todos quienes conforman la cooperativa, puesto que permitirá direccionar eficientemente los procesos del área de talento humano como: Análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, desarrollo de personal, y retención.

Inicialmente se debe partir de la descripción de puestos en la cual se exponen las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las competencias que debe tener la persona que ocupe tal lugar. Tomando en cuenta que en este momento tal proceso se desarrolla desde la gerencia, además el procedimiento de reclutamiento y selección se maneja internamente o con referidos, por tanto, los nuevos empleados no son precisamente los más adecuados para desempeñar exitosamente las tareas.

En cuanto a la inducción de personal, se ha venido realizando de manera espontánea e improvisada, lo cual no permite establecer un acercamiento idóneo del empleado con la cooperativa lo que dificulta la realización de sus actividades designadas. A propósito de ello resulta importante adecuar el proceso de inducción dentro del establecimiento que permita al trabajador conocer a detalle la cooperativa, sus metas, logros y objetivos, pero sobre todo las funciones y responsabilidades que debe manejar diariamente.

Se determinó también establecer mecanismos que permitan realizar la evaluación de desempeño laboral para que de esta manera los empleados puedan conocer sus debilidades y convertirlas en fortalezas, considerando la inexistencia de esta herramienta. El proceso de evaluación requiere el cumplimiento de aquellas etapas para desarrollarse de manera óptima

Sin embargo, se deben ejecutar los procesos señalados en el marco teórico tales como el proceso de desarrollo de personal y el de retención, como aportes significativos que permitirán motivar al personal y generar una ventaja competitiva con un gran potencial. Considerando que al momento la cooperativa no ha promovido ningún tipo de plan de capacitación o retención, misma que por el tiempo requerido para organizar la información, la falta de personal especializado en el manejo administrativo del modelo de talento humano, podría desencadenar una serie de problemas a futuro como la pérdida de grandes potencias en el área de talento humano, por tanto, se pretende dar solución a través del modelo de gestión de talento humano.

3.2. Propuesta

DISEÑO DE UN MODELO DE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

Implementación del modelo de departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

En el diseño del modelo de departamento de talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. Se determinó realizar un diagnóstico a través de la encuesta y entrevista aplicada a todo el personal que labora en la institución. Esto con el objetivo de obtener información para el desarrollo de la propuesta, una vez analizado dichos instrumentos se procedió a definir y seleccionar los procesos que conformaran el modelo de departamento.

Los subsistemas que se consideraron son los siguientes:



Gráfico 15-3. Modelo de departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Fuente: (Chiavenato, I., 2006, págs. 45-46)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

3.2.1. *Introducción*

La administración del talento humano es muy importante en las organizaciones actuales, siendo necesario gestionar adecuadamente el personal de la cooperativa para favorecer a las metas institucionales. El enfoque en competencias pretende determinar las habilidades, destrezas y conocimientos que requieren los individuos en los puestos de trabajo. La ejecución de estos procesos y procedimientos suponen una ventaja competitiva para la cooperativa, al contar dentro de su fuerza laboral con individuos talentosos, por tal motivo se establecen los procesos del departamento de talento humano teniendo claro las cualidades que se requieren para la consecución de los objetivos organizacionales.

La presente investigación comprende a toda la organización, ya que, al crear el departamento, el mismo tendrá funciones de coordinación con los otros departamentos, del mismo modo se encargará de toda la administración del recurso humano.

3.2.2. *Diseño de las funciones básicas del departamento de talento humano.*

Este departamento de recursos humanos se organiza mediante la estructura orgánica, la cual mantiene etapas de las funciones básicas que debe desempeñar adecuadamente y además

comprende el tamaño de la cooperativa en la actualidad. Las funciones de un departamento guardan estrecha relación con el proceso administrativo empleado, tomando en cuenta que el departamento de talento humano está encaminado en el desarrollo de personal, con inversiones en esta área como las de capacitación, inducción, formación y desarrollo organizacional con miras a un objetivo común la mejora continua aliadas a la visión estratégica y orientada al logro de resultados, por tanto, se requiere de observar las etapas que debe seguir para mantener un adecuado proceso administrativo.

Las funciones a desarrollar por la administración son las planteadas universalmente para una buena administración:



Gráfico 16-3.Funciones básicas del Departamento de Talento Humano.

Fuente: (Chiavenato, I., 2006, pág. 63)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

De acuerdo al gráfico se procede a explicar cómo funciona cada proceso:

1. Planeación: la planeación funciona como determinante de las actividades de los empleados, es decir, planificar estratégicamente las acciones del departamento de talento humano de la cooperativa: refiriéndose a los subprocesos de reclutamiento y selección de personal, diseño o descripción de puestos, encargarse del desarrollo de personal en la formación y capacitación, así como retener al personal idóneo para ejecutar las tareas cooperativistas. En la cual se realizará un planteamiento de objetivos, estrategias y políticas laborales como primer punto para continuar con el establecimiento de acciones que se deben ejecutar en tiempos, esto es a corto, mediano y largo plazo.

2. Organización: implica diseñar todas las actividades que las personas realizaran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”, para orientar y acompañar su desempeño. Tales como diseño organizacional y de puestos, análisis y perfil (requisitos del puesto), atracción y colocación de personal, así como de la retención y evaluación de desempeño laboral.

3. Dirección: ejecuta los planes elaborados por la empresa para cumplir con las metas de la cooperativa. Esta función del departamento otorga a sus empleados motivación, comunicación fluida, considera las necesidades de los empleados, así como las recompensas del sueldo acorde a sus funciones influenciado de esta manera al personal para obtener su mejor esfuerzo. En esta etapa se requiere participar en el proceso de toma de decisiones, así como dirigir los esfuerzos de la dirección hacia la consecución de los logros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”.

4. Control: este proceso permite dar seguimiento y controlar todas las actividades desarrolladas por los empleados, así como verificar y comprobar los resultados. Luego de analizar, se observa los resultados y se realizan las modificaciones factibles de ejecutarse para corregir los puntos débiles encontrados. Siendo su principal función medir los resultados del trabajo, realizar comparaciones con la planificación y mantener mejoras del área. Se trata de contrastar las actividades planificadas vs las ejecutadas en busca de corregir acciones incorrectas, siempre encaminado hacia el logro de las metas de la cooperativa.

Estos procesos se relacionan y desarrollan de forma sistémica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”.

3.2.3. Estructura orgánica para el departamento de talento humano

Antecedentes e historia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., nace de la construcción y acción de sueños de varios chimboracenses que buscan el desarrollo sostenible y justo de su pueblo, durante estos años de trabajo ha podido consolidar la generación de oportunidades a los sectores más desprotegidos y olvidados de la sociedad, como agricultores, artesanos, mujeres, niños, jóvenes, migrantes.

Un grupo de riobambeños comprometidos con el desarrollo de la provincia deciden crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito “NUEVA ESPERANZA” Ltda., con el fin de realizar trabajo social y de voluntariado en temas como salud, educación y economía popular y solidaria; sin embargo, conscientes de que los actores que se beneficiaban con su apoyo no contaban con recursos suficientes para mejorar sus condiciones de vida e impedían su desarrollo; para democratizar el capital, el sistema cooperativo es una solución favorable, pero a pesar de la existencia de este sistema en nuestra provincia y ciudad no se evidenciaba el compromiso e impacto que esta actividad genera, además se analizó las facilidades de creación y apoyo que

recibían las instituciones del sistema cooperativo debido a la falta de reglamentación jurídica que ordene y regule este sistema, estas instituciones poco a poco se convierten en su mayoría en la réplica de la banca formal capitalista, donde abunda la existencia de administraciones autoritarias y de propiedad absoluta de uno o pequeños grupos de poder y con poca o ninguna participación de los socios.

Es por ello que se unieron esfuerzos para crear una cooperativa de ahorro y crédito, legalizándose mediante Acuerdo Ministerial No. 0747 de fecha 23 de agosto del 2007, la Ministra de Bienestar Social, hoy Inclusión Económica y Social. Econ. Jeannette Sánchez Zurita y con fecha 18 de enero del 2008, ingresa mediante comprobante de ingreso No. 211 a la Dirección Provincial del MIES de Chimborazo, la documentación de la Pre Cooperativa de Ahorro y Crédito “NUEVA ESPERANZA” LTDA., con domicilio en el Cantón Riobamba Provincia de Chimborazo, con misma fecha es aprobada la Cooperativa de Ahorro y crédito “NUEVA ESPERANZA” LTDA. Que hoy continúa con una visión diferente, cuyo enfoque es la recuperación de los valores cooperativos y convencidos de que la mujer debe tener acceso al crédito y lucharon para conseguir este objetivo. Con la experiencia de estos compañeros y el apoyo de migrantes riobambeños que creyeron en ellos, se consolidó un grupo de trabajo que logró formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” es una institución de derecho privado, conformada por personas naturales sin fin de lucro, que planifica y ejecuta actividades inherentes a sus principios, fines y objetivos. Uno de los objetivos es promover el espíritu cooperativista entre los ciudadanos de nuestra provincia y realizar actividades que busquen el mejoramiento económico social y profesional de sus socios.

La institución inició sus labores un 7 de abril del 2008, ofreciendo productos financieros y atendiendo a toda clase de clientes que han buscado un respaldo económico. Desde entonces vienen laborando, satisfaciendo las diversas necesidades de sus socios durante más de dos años de constitución. La Cooperativa ha estado creciendo día a día gracias al apoyo, esfuerzo y empoderamiento que han tenido los empleados y socios dentro de la misma. Por otra parte, la institución es sede de la presidencia de la Red de Finanzas Populares y Solidaria de Chimborazo, lo cual hace que sea más reconocida y Sólida a nivel Provincial.

Actualmente se encuentra trabajando bajo los principios cooperativos como guía de trabajo, manteniendo, así como lema “COOPERATIVISMO A OTRO NIVEL”.

Base Legal

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Ley de Economía Popular y Solidaria
- Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria
- Ley de Régimen Tributario
- Estatuto de la Cooperativa
- Manual de Crédito
- Manual de Cobranza
- Manual de Caja

Dirección

Capitán Supertegui, Riobamba, Ecuador

Geo localización:

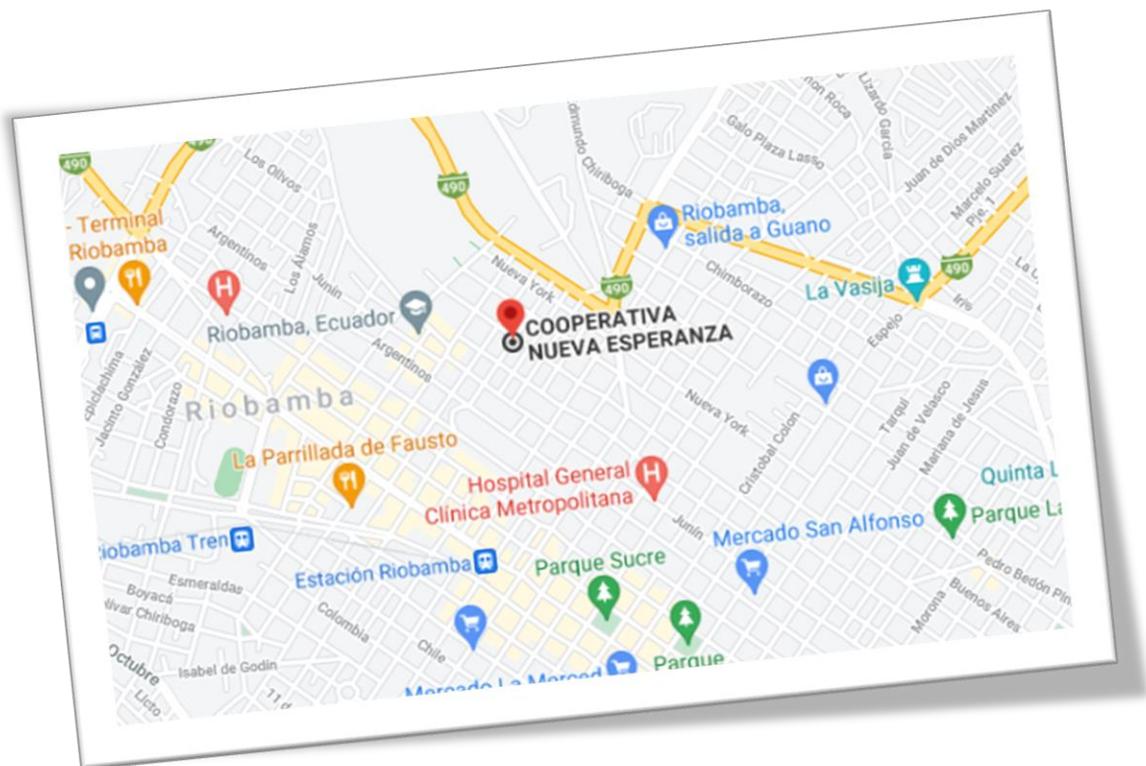


Figura 1- 3. Ubicación
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

MISIÓN

(Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., 2018) La misión es: “Brindar servicios financieros y no financieros de alta calidad a sus socios, enfocados a actores populares y productivos de los chimboracenses que no han tenido acceso al sistema financiero tradicional, en cumplimiento a los principios cooperativos para fomentar el desarrollo económico social de la comunidad y promover la economía solidaria, con el trabajo comprometido y competitivo de su equipo humano y el apoyo de herramientas tecnológicas de vanguardia”.

VISIÓN

(Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., 2018) la visión es: “La Cooperativa Nueva Esperanza Ltda., será una cooperativa solvente con propias metodologías de trabajo, contando con personal y directivos comprometidos con un alto nivel de conocimiento y experticia identificada por todos los chimboracenses por nuestro aporte a la consolidación de los procesos, encadenamientos productivos y articulación al proceso de desarrollo local sostenible basado en el ser humano y su desarrollo de capacidades con la formación de futuros líderes cooperativistas, posicionados en el mercado como un modelo cooperativo exitoso que se caracterice por el empoderamiento de sus socios y socias”.

SERVICIOS

- Recargas Electrónicas
- Cobro SOAT
- Cobro de servicios Básicos
- Matriculación Vehicular
- Pago de Bono de Desarrollo Humano
- Pago de Bono de Desnutrición Cero
- Pago de Remesas RIA
- SPI Sistema de Pagos Interbancarios
- Convenios Institucionales.

1. Introducción

La Cooperativa Nueva Esperanza expone la siguiente estructura orgánica funcional para el correcto desempeño del Departamento de Talento Humano en la institución, siendo este un instrumento administrativo que establece la forma como se encuentra estructurado tal departamento.

La estructura organiza tiene como objetivo apoyar a la administración en la organización de los recursos con los que cuenta para optimizar el correcto desempeño de los empleados, así mismo está enfocado en una gestión ordenada. Por tanto, a continuación, se muestra en la estructura orgánica su contenido; la jerarquización y el organigrama estructural, así como el funcional siendo estos los esquemas gráficos que representan la estructura interna de la cooperativa.

Una vez definido el organigrama, pieza clave que permite analizar de manera ordenada la estructura de la organización se describen los subsistemas que serán administrados por el Departamento de Talento Humano, los cuales son: Análisis y diseño de puestos, reclutamiento, selección de personal, capacitación evaluación del desempeño y retención.

2. Niveles para el Departamento de Talento Humano

El Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., se identifica en la siguiente estructura jerárquica, la cual debe encontrarse en el nivel administrativo ejecutivo dentro de la organización.

Nivel Ejecutivo: el responsable de este nivel es el director o jefe del departamento y es el encargado del manejo de la organización, será designado por el gerente y su cargo estará a disposición del mismo siendo libre de remoción. Las funciones que le corresponden consisten en observar el cumplimiento de las políticas, normas, reglamentos y procedimientos propuestos en esta institución. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas de este departamento. Coordina los planes y programas establecidos con los niveles operativo y auxiliar.

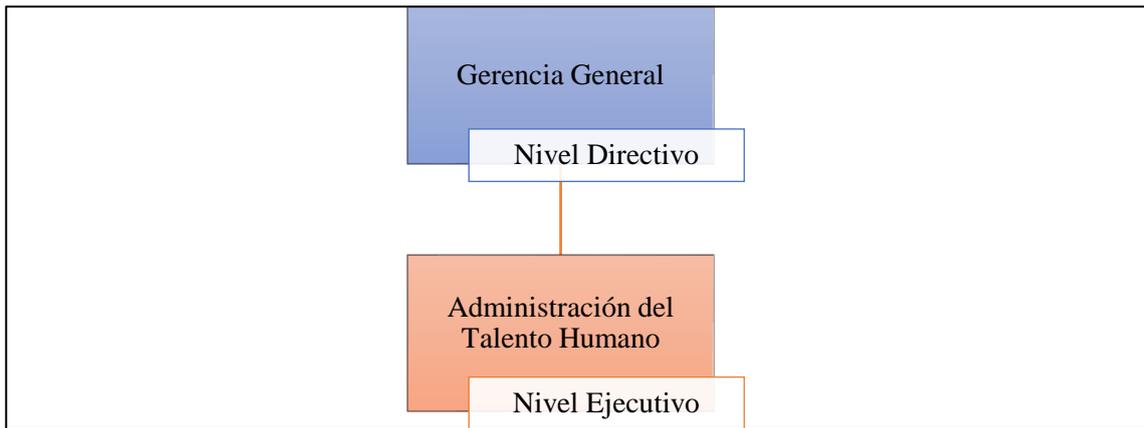


Gráfico 17-3.Asignación de Nivel Ejecutivo para el Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Fuente: (Chiavenato, I., 2006, pág. 25)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Organigrama para el Departamento de Talento Humano

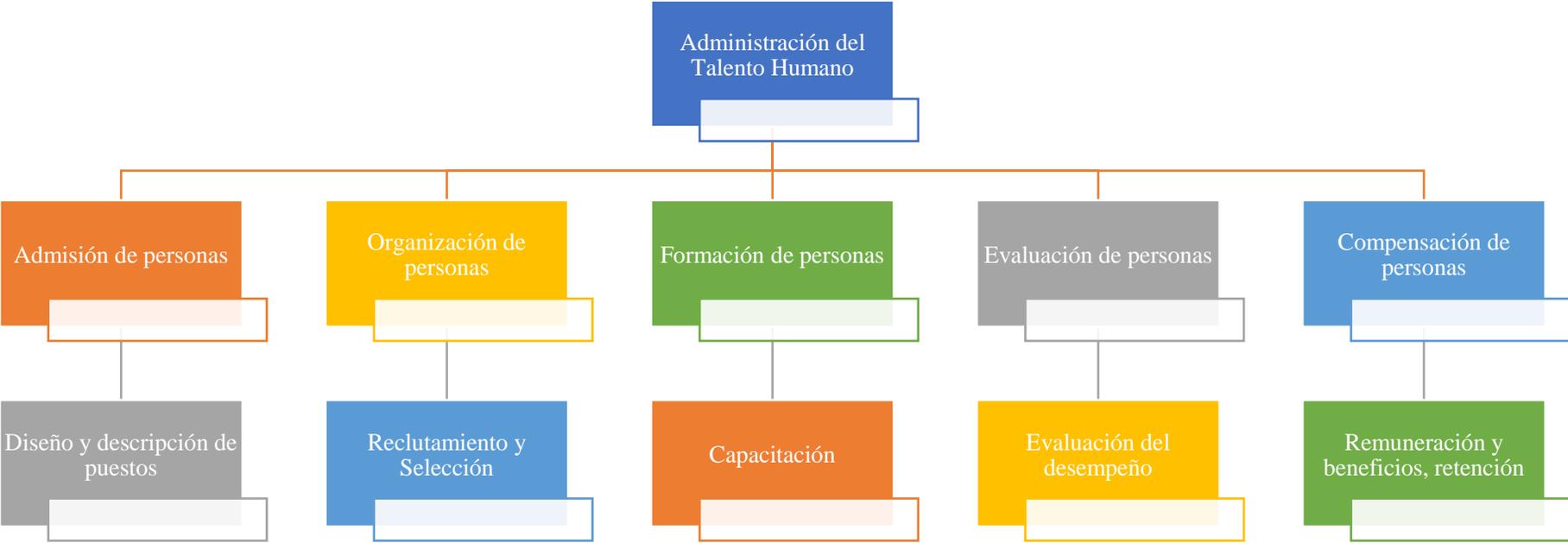


Gráfico 18-3. Organigrama para el departamento de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda

Fuente: (Chiavenato, I., 2006, pág. 48)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA

El Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., establece los siguientes componentes del organigrama del departamento dentro de la organización, respetando los criterios establecidos por el autor (Chiavenato I. , 2009, pág. 74):

1. Admisión de personas: Diseño y descripción de puestos

Se entiende a la admisión de personas como uno de los procesos que integra a los trabajadores de la cooperativa, dirigiendo la atención a los empleados quienes deberán trabajar en la empresa, de acuerdo a las calificaciones técnicas, habilidades y destrezas que mantengan cada uno de ellos.

Actividades:

- a) Descripción explícita de los puestos de trabajo de la cooperativa
- b) Definición de competencias en los puestos de trabajo

2. Organización de personas: Reclutamiento y Selección

El reclutamiento y selección de personal debe ser un proceso formal, sistemático y claro, en el cual el resultado sea la obtención de talento humano con potencial eficiente, que se adecue a la cooperativa. En este sentido se pretende obtener personal, candidatos competentes con experiencia y habilidades requeridas en la cooperativa, en el caso de recurrir al reclutamiento interno se debe privilegiar a los actuales empleados para proveerlos de mejores oportunidades aprovechando sus capacidades y en el externo ofertar puestos con oportunidad de desarrollo.

Actividades:

- a) Definir responsables y los procedimientos antes, durante y después para reclutar, seleccionar y contratar al personal.
- b) De este modo se continúa con el proceso de inducción en el cual se organiza a las personas dentro de la cooperativa.

3. Formación de personas: Capacitación

El potencial de la capacitación expondrá las fortalezas y debilidades en las que se debe trabajar para contribuir a la competitividad. Esto sin duda, será un medio que permitirá a los empleados

de la cooperativa desarrollar sus competencias y de esta manera apalancar su creatividad, productividad e innovación. Entendiendo que el desarrollo de este potencial contribuirá efectivamente en los objetivos cooperativos.

Actividades:

- a) Necesidades de capacitación
- b) Capacitación de personal

4. Evaluación de personas: Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño alude al hecho de generar desarrollo tanto personal como organizacional, que le permitirá a la organización valorar sistemáticamente las actividades que desempeña cada puesto en función de las metas y los resultados que se ha planteado la cooperativa. Es un medio muy importante en el cual se pretende resolver problemas y mejorar la calidad de vida a niveles personal y laboral.

Actividades:

- Evaluación para el desarrollo personal
- Criterios de evaluación
- Evaluación de desempeño

5. Compensación de personas: Remuneración y beneficios, retención.

La cooperativa mantiene un programa de recompensas para sus empleados por los servicios prestados, es decir la remuneración. La misma que está compuesta por la remuneración básica o pago de salario por su trabajo y los beneficios de ley, además de los incentivos salariales.

Actividades:

- Definición de salarios.
- Definición de horas extras y beneficios/ prestaciones
- Definición de salario con base en el desempeño (incentivos salariales)
- Oportunidades de desarrollo
- Diseñar la distribución de utilidades entre los trabajadores

4. Niveles Jerárquicos

El Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., presenta los siguientes niveles jerárquicos de la cooperativa:

1. Nivel Legislativo: Asamblea General de Socios

Consejo de Administración

2. Nivel Directivo: Gerente

3. Nivel ejecutivo: Jefe de Riesgos y captaciones

Jefe de Crédito

Jefe de Contabilidad

Jefe de Sistema Informático

4. Nivel Auxiliar: Secretaria

5. Nivel Operativo: Asesor de crédito

Auxiliar contable

Cajera financiera

A continuación, se muestra los niveles jerárquicos dentro del organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.:

5. Organigrama Estructural

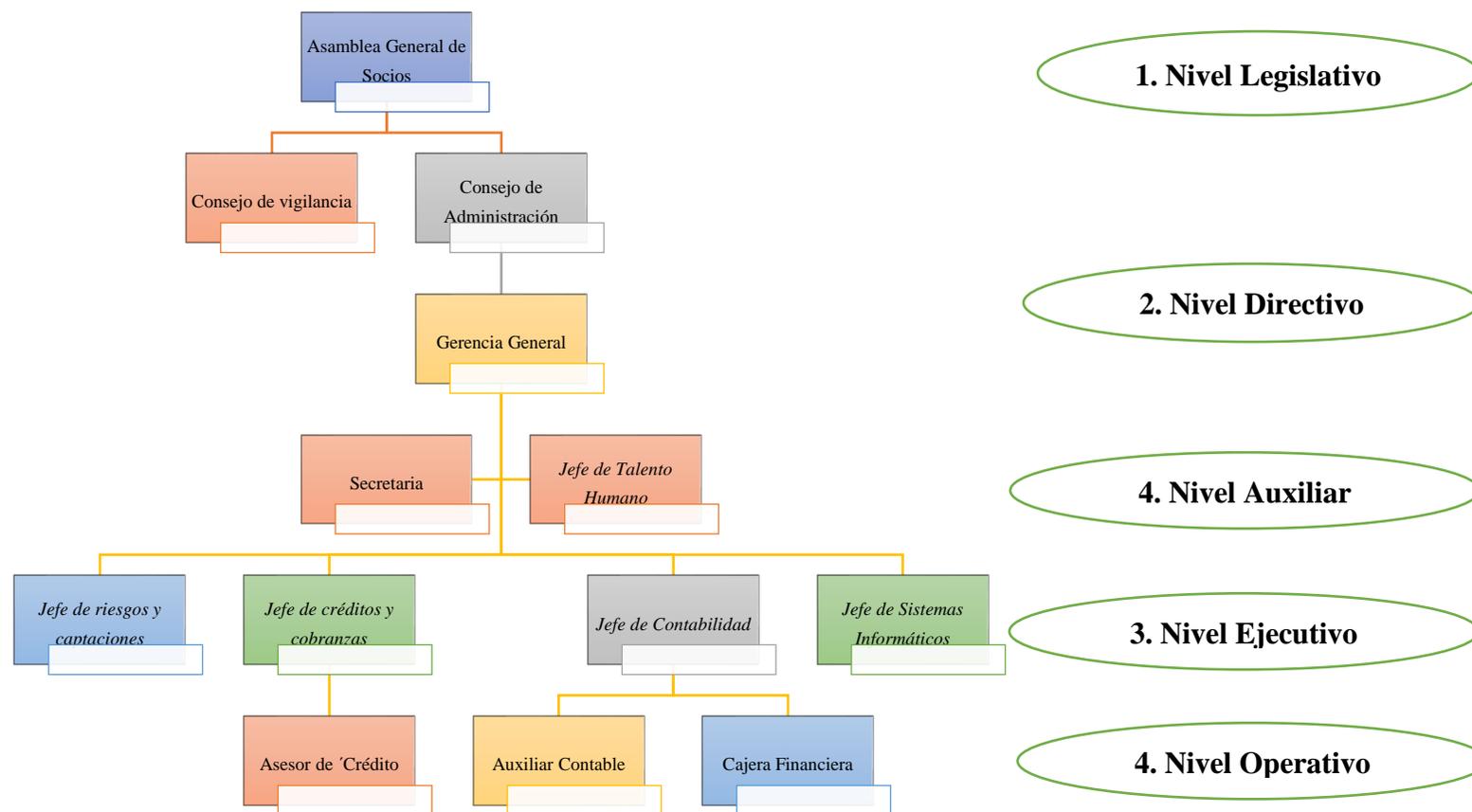


Gráfico 19-3. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

3.2.4. *Definición de Competencias*

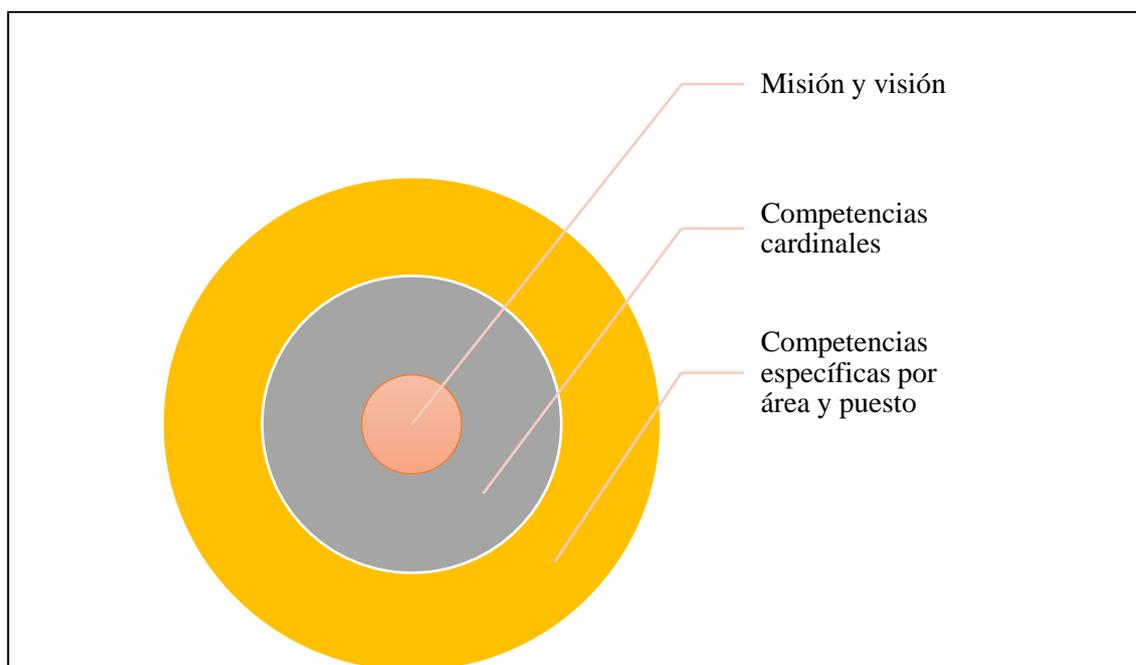


Gráfico 20-3. Definición de competencias

Fuente: (Alles, 2017, pág. 32)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

Una vez revisado la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., expuesta en la sección de antecedentes, se determinó en conjunto con las autoridades considerar catorce (14) competencias dando continuidad al proceso de implementación del modelo de talento humano por competencias.

3.2.5. *Competencias propuestas*

En la realización de la propuesta es necesario partir de la información primaria, es decir, de la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., esto para determinar las competencias cardinales o generales y para continuar con las competencias específicas de cada puesto de trabajo, se tomará a consideración el perfil de cada profesional que trabaja en la organización.



COMPETENCIAS GENERALES

	<u>COMPETENCIAS</u>	<u>Grados de competencia</u>			
		<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
1	<u>Compromiso organizacional</u>	<u>X</u>			
2	<u>Comunicación</u>		<u>X</u>		
3	<u>Integridad</u>	<u>X</u>			
4	<u>Innovación</u>		<u>X</u>		
5	<u>Ética y transparencia</u>	<u>X</u>			
6	<u>Responsabilidad</u>	<u>X</u>			
7	<u>Perseverancia</u>				
8	<u>Liderazgo</u>	<u>X</u>			
9	<u>Iniciativa</u>	<u>X</u>			
10	<u>Trabajo en equipo</u>		<u>X</u>		
11	<u>Cooperación</u>	<u>X</u>			
12	<u>Orientación al cliente</u>	<u>X</u>			
13	<u>Orientación a resultados</u>		<u>X</u>		
14	<u>Conciencia institucional</u>	<u>X</u>			

Fuente: (Alles, 2017, pág. 32)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Una vez asignadas las competencias institucionales de la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda., enfocadas en la misión y visión se estableció fijar el nivel o grado de desarrollo de la competencia, de este modo se pretende continuar con la base para definir el modelo de competencias que deberá regir en cada puesto o perfil de un empleado. Cabe recalcar que esta base se utilizará en el desarrollo de las competencias específicas.

Tabla 13 - 3: Niveles de competencia definidos por Martha Alles.

N°	NIVELES	DESCRIPCIÓN
1	Nivel A:	Alto
2	Nivel B:	Bueno, por encima del estándar
3	Nivel C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)
4	Nivel D:	Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia

Fuente: (Alles, 2017, pág. 33)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Analizadas las competencias propuestas se solicitó mantener únicamente aquellas que se encuentran definidas con el valor A (Alto), las cuales se pusieron a consideración de la directiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. Tomando en cuenta que estas competencias proceden de la misión y visión institucional y los empleados deben desarrollarlas tal cual, es así que para su posterior colocación se describen a continuación:

Tabla 14 - 3: Selección de competencias cardinales para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

COMPETENCIAS CARDINALES

1	Compromiso organizacional
2	Integridad
3	Ética y transparencia
4	Responsabilidad
5	Perseverancia
6	Liderazgo
7	Iniciativa
8	Cooperación
9	Orientación al cliente
10	Conciencia institucional

Fuente: (Alles, 2017, pág. 34)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Cabe recalcar, que las competencias expuestas en este cuadro pertenecen al grupo de las 14 competencias propuestas anteriormente, las cuales luego del proceso de calificación con base a la priorización se estableció seleccionar únicamente las diez competencias mostradas como competencias cardinales.

En este punto es importante determinar los puestos de trabajo que tienen relevancia en la Cooperativa Nueva Esperanza Ltda., y posterior a ello señalar las competencias propias del cargo:

1. Gerente General
2. Jefe de Talento Humano
3. Jefe de Riesgos y Captaciones
4. Jefe de Crédito
5. Contador General
6. Jefe de Sistema Informático
7. Secretaria

8. Asesor de Crédito
9. Auxiliar Contable
10. Cajera Financiera

Por consiguiente, se procede a realizar las competencias propuestas con enfoque específico en determinar las de cada puesto de trabajo, validando estos resultados se expone la siguiente información:

Tabla 15 - 3: Competencias cardinales y específicas

COMPETENCIAS CARDINALES Y ESPECÍFICAS

Área	Competencias cardinales	Competencias específicas
Gerente General	Compromiso organizacional	Liderazgo
	Integridad	Comunicación
	Ética y transparencia	Toma de decisiones
	Responsabilidad	Trabajo en equipo
	Perseverancia	Pensamiento crítico
	Liderazgo	Pensamiento estratégico
	Iniciativa	Capacidad de planificar
	Cooperación	Capacidad de negociación
	Orientación al cliente	Conocimientos técnicos
	Conciencia institucional	Capacidad de dirección
Jefe de Talento Humano	Compromiso organizacional	Desarrollo de personas
	Integridad	Habilidad de Comunicación
	Ética y transparencia	Resolución de conflictos
	Responsabilidad	Trabajo en equipo
	Perseverancia	Pensamiento complejo
	Liderazgo	Inteligencia emocional
	Iniciativa	Pensamiento estratégico
	Cooperación	Flexibilidad
	Orientación al cliente	Enfoque participativo
Conciencia institucional		
Jefe de Riesgos y Captaciones	Compromiso organizacional	Pensamiento estratégico
	Integridad	Capacidad de negociación
	Ética y transparencia	Toma de decisiones
	Responsabilidad	Habilidad de Comunicación
	Perseverancia	Capacidad de dirección
	Liderazgo	Conocimientos técnicos
	Iniciativa	
	Cooperación	
	Orientación al cliente	
Conciencia institucional		

Jefe de Crédito	Compromiso organizacional	Liderazgo
	Integridad	Pensamiento estratégico
	Ética y transparencia	Negociación y persuasión
	Responsabilidad	Toma de decisiones
	Perseverancia	Habilidad de Comunicación
	Liderazgo	Capacidad de dirección
	Iniciativa	Conocimientos comerciales
	Cooperación	Orientación a resultados
	Orientación al cliente	Tolerancia al trabajo bajo presión
Conciencia institucional	Toma de decisiones	
Contador General	Compromiso organizacional	TIC'S
	Integridad	Conocimientos contables
	Ética y transparencia	Capacidad de análisis
	Responsabilidad	Dinamismo
	Perseverancia	Calidad del trabajo
	Liderazgo	Organización y control
	Iniciativa	Comunicación
	Cooperación	Capacidad de planificar
	Orientación al cliente	
Conciencia institucional		
Jefe de Sistema Informático	Compromiso organizacional	Comunicación
	Integridad	Liderazgo
	Ética y transparencia	Orientación a resultados
	Responsabilidad	Calidad del trabajo
	Perseverancia	TIC'S
	Liderazgo	Orientación al cliente
	Iniciativa	Desarrollo organizacional
	Cooperación	Toma de decisiones
	Orientación al cliente	
Conciencia institucional		
Secretaria	Compromiso organizacional	Comunicación
	Integridad	Calidad del trabajo
	Ética y transparencia	Orientación al cliente
	Responsabilidad	Dinamismo
	Perseverancia	Capacidad de planificar
	Liderazgo	Habilidades mediáticas
	Iniciativa	Conocimientos técnicos
	Cooperación	
	Orientación al cliente	
Conciencia institucional		
Asesor de Crédito	Compromiso organizacional	Liderazgo
	Integridad	Orientación a resultados
	Ética y transparencia	Conocimientos técnicos
	Responsabilidad	Orientación al cliente
	Perseverancia	Productividad

	Liderazgo	Calidad en el trabajo
	Iniciativa	Dinamismo
	Cooperación	Organización y control
	Orientación al cliente	Toma de decisiones
	Conciencia institucional	
Auxiliar Contable	Compromiso organizacional	Conocimientos técnicos
	Integridad	Calidad en el trabajo
	Ética y transparencia	Comunicación
	Responsabilidad	Orientación a resultados
	Perseverancia	Innovación
	Liderazgo	Dinamismo
	Iniciativa	Mejora continua
	Cooperación	Colaboración
	Orientación al cliente	
	Conciencia institucional	
Cajera Financiera	Compromiso organizacional	Productividad
	Integridad	Conocimientos técnicos
	Ética y transparencia	Calidad en el trabajo
	Responsabilidad	Orientación a resultados
	Perseverancia	Comunicación
	Liderazgo	Innovación
	Iniciativa	Dinamismo
	Cooperación	Toma de decisiones
	Orientación al cliente	
	Conciencia institucional	

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

3.2.6. *Diseño de procesos de gestión de talento humano por competencias*

3.2.6.1. *Descripción y análisis de cargos: Diseño de puestos*

En la elaboración de los subsistemas de la gestión del talento humano por competencias es necesario el diseño de puestos con enfoque en las competencias y para ello se expone el siguiente esquema:

Tabla 16 - 3: Formato de descripción de puestos por competencias

**Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.**



NOMBRE DEL CARGO:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código:

Reporta a:

Supervisa a:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido

Educación Mínima:

Especialización:

Conocimientos específicos

Idiomas:

Experiencia mínima

Competencias Institucionales

Competencias específicas

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Descripción funcional y perfil por competencias:

Tabla 17 - 3: Perfil de puesto de Gerente General

**Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.**



NOMBRE DEL CARGO: Gerente General

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 001

Reporta a: Asamblea General de Socios

Supervisa a: Personal de la cooperativa

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El gerente será el responsable por la dirección en conjunto con la representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la cooperativa. Elabora, desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la cooperativa a corto y a largo plazo. Además, presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Ejercer como representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa.
- Programar, dirigir y controlar la gestión de los recursos según el presupuesto establecido y personal a su cargo, evaluando su adecuado funcionamiento.
- Realizar la administración global de las actividades de la cooperativa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.
- Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.
- Participar en reuniones con el Directorio, para analizar y coordinar las actividades de la cooperativa en general.
- Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido **Nivel de Instrucción:** Tercer o cuarto nivel

Título Requerido: Si

Especialización: Gestión de proyectos

Conocimientos específicos Leyes y normativas de cooperativas, Gestión estratégica, administración, planificación estratégica y operativa, gestión de recursos, evaluación de proyectos, dirección participativa por competencias.

	Auditoría de gestión integral, administración cooperativa, planificación estratégica, evaluación de proyectos, manejo de presupuestos, conocimiento y manejo de contabilidad de costos, contabilidad avanzada. Administración de personal, trabajo en equipo, gestión cooperativa.
Experiencia mínima	Idiomas: español (de preferencia Quichua de la Sierra) 5 años o más
Competencias Institucionales	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad Perseverancia Liderazgo Iniciativa Cooperación Orientación al cliente Conciencia institucional
Competencias específicas	Liderazgo Comunicación Toma de decisiones Trabajo en equipo Pensamiento crítico Pensamiento estratégico Capacidad de planificar Capacidad de negociación Conocimientos técnicos Capacidad de dirección

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Revisado por: Jefe de Talento Humano

Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Tabla 18 - 3: Perfil de puesto de Jefe de Talento Humano
Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.



NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Talento Humano

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 002-JTH

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Personal de la cooperativa

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la administración de talento humano tales como: descripción y necesidades de puestos, selección y contratación, inducción, capacitación, desarrollo, remuneraciones, compensaciones y beneficios del personal y planes de carrera, en función de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Planificar, dirigir y controlar los procesos de administración del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.:
 - Descripción y necesidades de puestos,
 - Selección y contratación,
 - Inducción,
 - Capacitación, remuneraciones, y planes de carrera,
 - Compensaciones y beneficios del personal.
- Participar en la Planificación Estratégica de la Institución.
- Dirigir la elaboración del Plan Estratégico y Operativo de la Gerencia de Talento Humano, del mismo modo que debe encargarse del presupuesto asignado al área de Talento Humano.
- Evaluar y proponer estrategias de mejora de acuerdo a los objetivos establecidos para la Gerencia de Talento Humano

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido Nivel de Instrucción: Tercer o cuarto nivel

Título Requerido: Si

Especialización: Administración, Psicología Industrial o afines.

Conocimientos específicos Procedimientos para la administración del Talento Humano, gestión de los subsistemas de talento humano:

- Normativa nacional competente (Código del Trabajo – IESS)
- Manejo y administración de personal
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Reclutamiento y nómina
- Retención de talentos
- Software de recursos humanos
- Comunicación interna

Idiomas: español (De preferencia Quichua de la Sierra)

Experiencia mínima 3 años o más

Competencias Compromiso organizacional

Institucionales Integridad
Ética y transparencia
Responsabilidad
Perseverancia
Liderazgo
Iniciativa
Cooperación
Orientación al cliente
Conciencia institucional

Competencias específicas Pensamiento estratégico
Capacidad de negociación
Toma de decisiones
Habilidad de Comunicación
Capacidad de dirección
Conocimientos técnicos

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Revisado por: Jefe de Talento Humano

Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Tabla 19 - 3: Perfil de puesto de Jefe de Riesgos y Captaciones
Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.



NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Riesgos y Captaciones

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 00-JRC

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Personal del Departamento de Riesgos y Captaciones

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Reducir el riesgo operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., a través de la creación de políticas y procedimientos que constituyen los lineamientos principales para administrar la cartera de captaciones.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Analizar las políticas y procedimientos que rigen según la normativa legal en el Departamento de Riesgos y Captaciones, mismas que deberán ser aplicadas minuciosamente.
- Establecer políticas y procedimientos que mantengan coherencia y sean de fácil comprensión para el personal de la cooperativa.
- Ejecutar los planes y proyectos del área de captaciones y mantener un registro con control adecuado de las operaciones de la cooperativa.
- Fortalecer la coordinación del personal relacionado con la cartera de captaciones.
- Definir criterios metodológicos para un manejo eficiente de las captaciones.
- Coordinar con RRHH la selección del nuevo personal a ingresar al área y el cumplimiento del perfil.
- Analizar y cuantificar los riesgos a los que se expone la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., en las distintas operaciones que llevan a cabo.
- Elaborar Informes de análisis financiero y los que se requiera en el Departamento de Riesgo y Captaciones.
- Elaborar reportes de estructuras de riesgo de mercado y liquidez, crédito, operativo.
- Apoyar técnicamente en el diseño de políticas de riesgos

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:		
Perfil mínimo requerido	Nivel de Instrucción: Tercer nivel	
	Título Requerido: Si	
	Especialización: Administración, Gestión de Cooperativas, Negocios, Ingeniería comercial o afines	
Conocimientos específicos	Excel Avanzado, Estadística, Normativa legal de la Ley de Cooperativas del Sector Financiero y de gestión de riesgos.	
	Idiomas: español (De preferencia Quichua de la Sierra)	
Experiencia mínima	2 años	
Competencias Institucionales	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad Perseverancia Liderazgo Iniciativa Cooperación Orientación al cliente Conciencia institucional	
Competencias específicas	Pensamiento estratégico Capacidad de negociación Toma de decisiones Habilidad de Comunicación Capacidad de dirección Conocimientos técnicos	
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Tabla 20 - 3: Perfil de puesto de Jefe de Crédito
Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.



NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Crédito

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 003-JC

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Personal del Departamento de Crédito

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el responsable directo de ejecutar las estrategias comerciales de crédito y cobranzas de la institución. Observando el correcto cumplimiento del presupuesto designado para el equipo comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. Además de analizar, promocionar, verificar, identificar y evaluar las soluciones financieras en la colocación de créditos, y recuperar la cartera entregada a los socios.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Planificar la ruta para efectuar la gestión de cobro de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.
- Elaborar registros sobre los créditos otorgados y los movimientos de ingreso y egreso
- Entregar información sobre los productos y servicios financieros que entrega la cooperativa.
- - Llenar las solicitudes de créditos cuando los socios.
- Realizar las comprobaciones del lugar donde vive el cliente respecto de las solicitudes de crédito.
- Supervisar el desembolso de los créditos.
- Administrar y controlar la cartera vencida, tratando de evitar morosidad en los pagos
- Elaborar informes crediticios, así como las recomendaciones sobre los créditos.

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido

Nivel de Instrucción: Tercer o cuarto nivel

Título Requerido: Si

Especialización: Administración, Contabilidad, economía, finanzas o afines.

Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa nacional competente - Captación y colocación de cartera - Elaboración de informes 	
	Idiomas: español (De preferencia Quichua de la Sierra)	
Experiencia mínima	2 años o más	
Competencias Institucionales	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad Perseverancia Liderazgo Iniciativa Cooperación Orientación al cliente Conciencia institucional	
Competencias específicas	Liderazgo Pensamiento estratégico Negociación y persuasión Toma de decisiones Habilidad de Comunicación Capacidad de dirección Conocimientos comerciales Orientación a resultados Tolerancia al trabajo bajo presión Toma de decisiones	
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Tabla 21 - 3: Perfil de puesto de Jefe de Talento Humano

**Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.**



NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Talento Humano

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 004-CG

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Personal del Departamento de contabilidad

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el responsable de establecer las normas y los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables que contribuyan a la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Planificar, dirigir y controlar los procesos del área contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.:
- Elaboración de registros de activos, estados financieros y económicos periódicamente.
- Participar en la Planificación Estratégica de la Institución.
- Dirigir la elaboración del Plan Estratégico y Operativo del área contable
- Elaboración y control de los documentos de evidencia financiera
- Custodiar el efectivo recibido mediante la realización de las transacciones
- Elaborar informes y mantener actualizados los libros contables
- Tramitar el proceso de remuneración de los empleados a través del rol de pagos
- Presentar al organismo pertinente la documentación sobre los impuestos del régimen tributario.

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido **Nivel de Instrucción:** Tercer o cuarto nivel

Título Requerido: Si

Especialización: Contabilidad general, CPA autorizado

Conocimientos específicos	<p>Manejo de sistemas contables</p> <p>Sistema de inventarios</p> <p>Normativa legal y tributaria, Ley de Régimen tributario</p> <p>Contabilidad general y gubernamental, Presupuestos, análisis de los estados financiero, análisis de conciliaciones bancarias, control interno.</p>	
Experiencia mínima	<p>Idiomas: español (de preferencia Quichua de la Sierra)</p> <p>4 años o más</p>	
Competencias Institucionales	<p>Compromiso organizacional</p> <p>Integridad</p> <p>Ética y transparencia</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Perseverancia</p> <p>Liderazgo</p> <p>Iniciativa</p> <p>Cooperación</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Conciencia institucional</p>	
Competencias específicas	<p>Pensamiento estratégico</p> <p>Capacidad de negociación</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Habilidad de Comunicación</p> <p>Capacidad de dirección</p> <p>Conocimientos técnicos</p>	
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Tabla 22 - 3: Perfil de puesto de Jefe de Sistema Informático
Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.



NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Sistema Informático

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 005-JSI

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Personal bajo su dependencia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades requeridas para la adquisición y mantenimiento de los sistemas informáticos que se mantiene en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Definir los procedimientos de control, revisión y gestión de la información relacionada con el sistema contable.
- Supervisa el funcionamiento de los diferentes sistemas de información y gestión en todos los departamentos de la cooperativa para verificar su buen desempeño.
- Propone proyectos de mejora y cambio al interior de la organización de acuerdo al presupuesto designado.
- Participa en las reuniones de la elaboración de la planificación estratégica de la cooperativa y se apoya en los lineamientos corporativos.
- Velar por los procedimientos asociados a la seguridad de la información
- Elaborar y presentar reportes de mantenimiento de sistemas y asesorar la adquisición de productos.

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido **Nivel de Instrucción:** Tercer o cuarto nivel

Título Requerido: Si

Especialización: Área Informática

Conocimientos específicos Sistemas de información de la Cooperativa

	Sistemas contables
	Normativa del Organismo de Control
	Auditoría Informática
	Idiomas: español (De preferencia Quichua de la Sierra)
Experiencia mínima	1 a 2 años o más
Competencias Institucionales	Compromiso organizacional
	Integridad
	Ética y transparencia
	Responsabilidad
	Perseverancia
	Liderazgo
	Iniciativa
	Cooperación
	Orientación al cliente
	Conciencia institucional
Competencias específicas	Comunicación
	Liderazgo
	Orientación a resultados
	Calidad del trabajo
	TIC'S
	Orientación al cliente
	Desarrollo organizacional
	Toma de decisiones
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.	Revisado por: Jefe de Talento Humano
	Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Tabla 23 - 3: Perfil de puesto de Secretaria
Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.



NOMBRE DEL CARGO: Secretaria

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 006SG

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Personal bajo su dependencia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Realizar las actividades y procesos relativos de apoyo a la administración general para contribuir a las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONE

- Asistir al Gerente General y al Consejo a organizar las reuniones de trabajo, redactar las actas y convocatorias, manejo de archivo, organización de eventos.
- Administrar el archivo documentario y el correcto manejo y confidencia de información interna de la Cooperativa.
- Tener una agenda actualizada incluyendo a los trabajadores de la cooperativa, clientes y proveedores.
- Realizar otras actividades asignadas por su jefe inmediato superior.

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido Nivel de Instrucción: Tercer nivel

Título Requerido: Si

Especialización: Administración de cooperativas o afines y/o secretariado ejecutivo.

Conocimientos específicos

Taquigrafía

Manejo de TIC´s

Buenas relaciones humanas

Conocimientos contables

	Gramática y ortografía	
	Idiomas: español (De preferencia Quichua de la Sierra)	
Experiencia mínima	1 a 2 años o más	
Competencias Institucionales	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad Perseverancia Liderazgo Iniciativa Cooperación Orientación al cliente Conciencia institucional	
Competencias específicas	Comunicación Calidad del trabajo Orientación al cliente Dinamismo Capacidad de planificar Habilidades mediáticas Conocimientos técnicos	
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Tabla 24 - 3: Perfil de puesto de Asesor de Crédito

Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Nueva Esperanza” Ltda.



NOMBRE DEL CARGO: Asesor de Crédito

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 007AC

Reporta a: Jefe de crédito

Supervisa a: Personal bajo su dependencia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de gestionar la colocación y cobro de créditos en el cual se deben analizar y evaluar las solicitudes de créditos recibidas, emitiendo informes de viabilidad y sobre todo proponer posibles aprobaciones a las instancias superiores, a favor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Gestionar la colocación de créditos de acuerdo a los productos financieros que ofrece la cooperativa.
- Efectuar la gestión del proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- Registrar en el sistema los créditos otorgados y los movimientos de las operaciones de ingreso y egreso de fondos
- Elaborar los formularios de clientes, los contratos de garantías y de préstamos para agilizar los procesos.
- Cumplir con las políticas y normativa que regula la actividad corporativa

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido **Nivel de Instrucción:** Tercer o cuarto nivel

Título Requerido: Si

Especialización: Ingeniería comercial, contabilidad, economía, administración o afines.

Conocimientos específicos	Gestión de cobranzas Captación y colocación de cartera Control de morosidad Análisis financiero y crediticio Manejo de TIC´s
	Idiomas: español (De preferencia Quichua de la Sierra)
Experiencia mínima	1 a 2 años o más
Competencias Institucionales	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad Perseverancia Liderazgo Iniciativa Cooperación Orientación al cliente Conciencia institucional
Competencias específicas	Liderazgo Orientación a resultados Conocimientos técnicos Orientación al cliente Productividad Calidad en el trabajo Dinamismo Organización y control Toma de decisiones
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.	Revisado por: Jefe de Talento Humano
	Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Tabla 25 - 3: Perfil de puesto de Auxiliar Contable
Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.



NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Contable

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 006SG

Reporta a: Contador General

Supervisa a: Personal bajo su dependencia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el responsable de recibir, revisar y archivar comprobantes contables y brindar apoyo al contador general, el cual además ofrece asesoramiento contable-tributario a los departamentos y oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Revisar los anexos de ahorros, cartera, y otras provisiones al tiempo que realiza comparaciones de datos.

Registra las operaciones contables diariamente en los libros.

Actualiza todos los movimientos bancarios y contables que se realizan en la institución

Elabora el rol de pagos para que este a su vez sea aprobado y pagado por el Contador y Gerente.

Elaborar conciliaciones bancarias y cooperativas.

Recepta y custodia los comprobantes de retención y/o toda la documentación de respaldo contable.

Mantiene control en los fondos económicos de la caja chica, así como del flujo de caja diario.

Otras tareas asignadas por el contador general.

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido Nivel de Instrucción: Bachiller o tercer nivel

Título Requerido: Si

Especialización: Contabilidad

Conocimientos específicos Normas de regulación y control (SRI)

	Conocimientos de Contabilidad Superior. Microsoft Office.	
	Idiomas: español (De preferencia Quichua de la Sierra)	
Experiencia mínima	6 a 12 meses de experiencia en posiciones similares	
Competencias Institucionales	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad Perseverancia Liderazgo Iniciativa Cooperación Orientación al cliente Conciencia institucional	
Competencias específicas	Conocimientos técnicos Calidad en el trabajo Comunicación Orientación a resultados Innovación Dinamismo Mejora continua Colaboración	
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.	Revisado por: Jefe de Talento Humano	Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Tabla 26 - 3: Perfil de puesto de Cajera Financiera
Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Nueva Esperanza” Ltda.



NOMBRE DEL CARGO: Cajera Financiera

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Código: 008CF

Reporta a: Contador General

Supervisa a: Personal bajo su dependencia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El área de caja tiene como objetivo efectuar las actividades de entrega y recepción de flujos de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor en el cual se debe emitir un comprobante por la transacción realizada.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Atender al cliente en transacciones de depósitos, retiros, pagos de servicios.
- Registrar las transacciones que se realizan en las áreas de caja.
- Recibir, custodiar y entregar el efectivo de bóveda.
- Registrar directamente la entrada y salida de dinero
- Controlar la emisión de la documentación de comprobantes de los movimientos de caja
- Elaborar el arqueo de caja de ingresos y egresos, al finalizar el día.

PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:

Perfil mínimo requerido **Nivel de Instrucción:** Bachiller o tercer nivel

Título Requerido: Si

Especialización: Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Economía y Administración de Cooperativas

Conocimientos específicos

Herramientas informáticas,
 Facturación,
 Cuadros de caja y cobros en efectivo.
 Conocimientos Financieros Básicos
 Técnicas de atención al cliente

	Ley de cheques
	Identificación de especies falsas
	Prevención de lavado de activos
Experiencia mínima	Idiomas: español (De preferencia Quichua de la Sierra) 6 meses o más
Competencias Institucionales	Compromiso organizacional Integridad Ética y transparencia Responsabilidad Perseverancia Liderazgo Iniciativa Cooperación Orientación al cliente Conciencia institucional
Competencias específicas	Productividad Conocimientos técnicos Calidad en el trabajo Orientación a resultados Comunicación Innovación Dinamismo Toma de decisiones
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.	Revisado por: Jefe de Talento Humano
	Aprobado por: Gerente General

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

3.3.6 Reclutamiento de personal por competencias

El reclutamiento de personal se inicia una vez que exista la necesidad y esta sea identificada por el jefe de departamento. En efecto, se recibe la solicitud para que esta sea dirigida hacia la gerencia general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., pero además debe estar aceptada por el jefe de talento humano, quien es el responsable de la descripción y diseño de puestos de trabajo. Luego de la aprobación de nuevo empleado se inicia con los diferentes medios para reclutar personal en la organización.

En la institución se puede realizar dos tipos de reclutamiento:

Reclutamiento interno:

La primera opción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” será verificar dentro de la nómina de personal de la organización la existencia del trabajador que más se ajuste o cumpla con los requisitos para ejecutar el cargo solicitado, caso contrario se procede a utilizar la siguiente forma de reclutar.

Proceso de reclutamiento interno

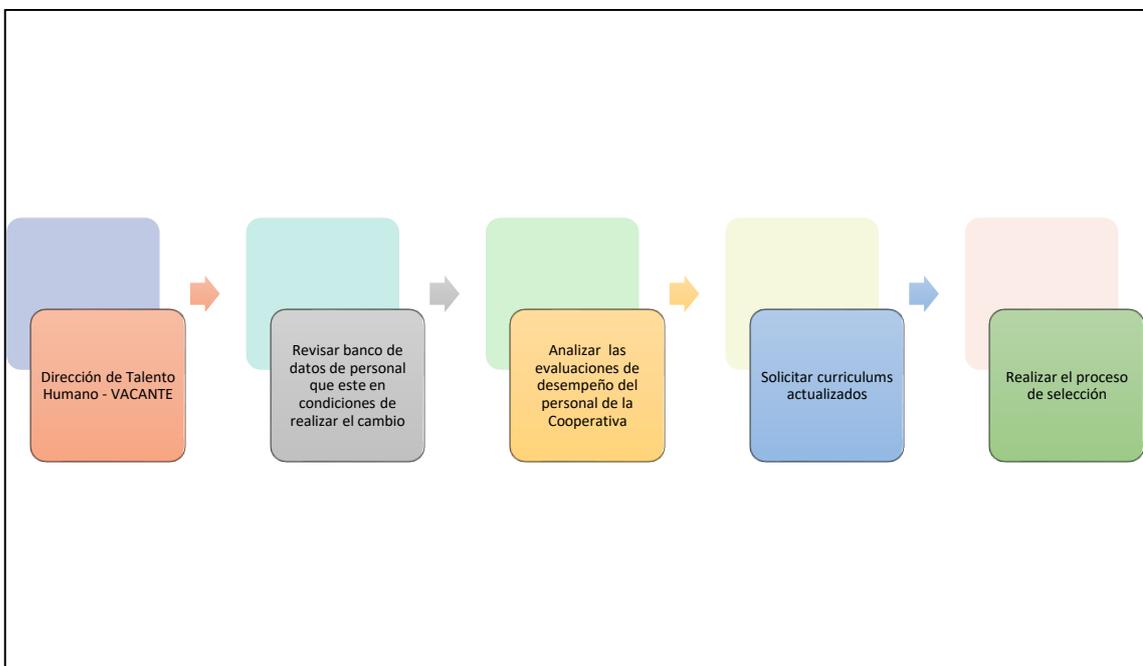


Gráfico 21-3.Proceso de reclutamiento interno

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Reclutamiento externo

Este reclutamiento requiere realizar publicidad a través de medios de comunicación tales como periódico local, televisión, redes sociales y páginas web de la cooperativa. Para ello se expondrá la plantilla del puesto vacante en la cual constan los requisitos del puesto y sus competencias necesarias.

Proceso de reclutamiento externo

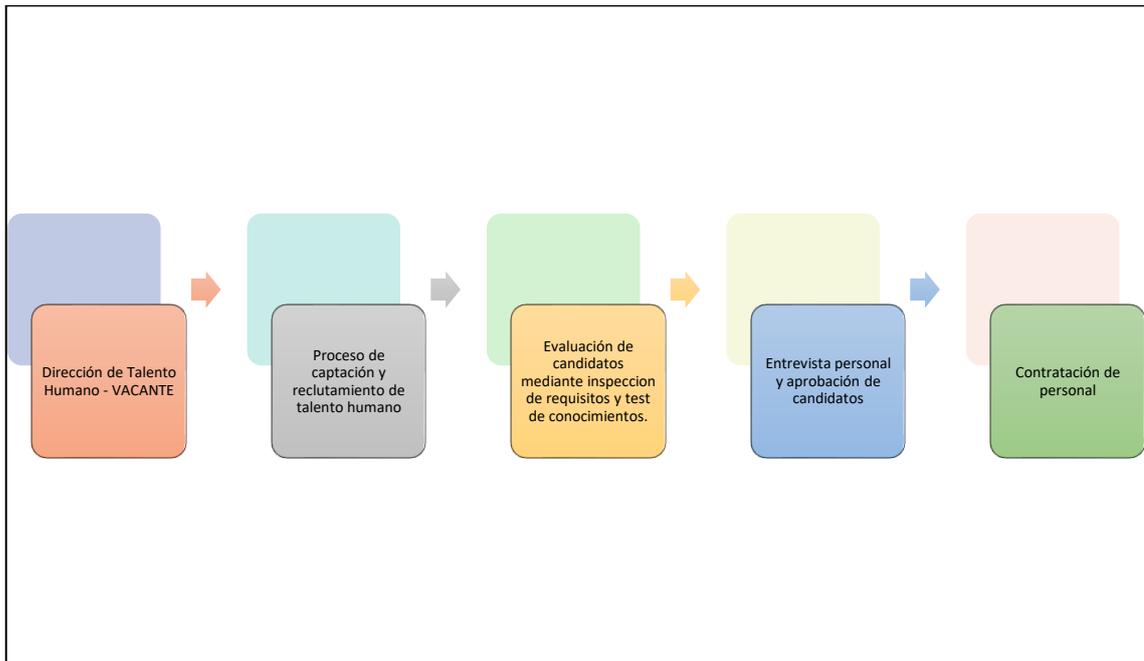


Gráfico 22-3.Proceso de reclutamiento externo
Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.



LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA”

Está en la búsqueda de personal para la institución por lo que se solicita:

Describir actividades del cargo o puesto a desempeñar: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo, y cualquier otro dato relevante.

Formación académica:

Requisitos indispensables:

Competencias:

Indicar beneficios: desarrollo de carrera, salario, beneficios, etc.

Indicaciones finales: Enviar hoja de vida a la dirección de correo electrónico coopnuevaesperanza@hotmail.es o presentarse a las oficinas y realizar la entrega en secretaria.

Teléfonos: 032942542 / 0984565928

Figura 2- 3: Modelo de anuncio de reclutamiento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

Este esquema permitirá realizar la contratación de un nuevo trabajador con los requisitos necesarios de eficiencia y calidad para la Cooperativa Nueva Esperanza.

3.3.7 Selección de personal

En el desarrollo de este proceso se estableció un modelo de entrevista que permita conocer a profundidad a los candidatos para el cargo ofertado. Este procedimiento técnico determinara de entre los solicitantes a la persona más idónea para ocupar el puesto requerido.

Políticas

- El departamento de talento humano será el responsable del proceso de selección.
- Una vez cumplido el plazo para la convocatoria, se realizará la consolidación de las carpetas recibidas en digital y se procederá a la respectiva verificación de cumplimiento de parámetros solicitados para el puesto, los que incumplan con los requisitos serán descalificados.
- En seguida se procederá a la verificación de la información documentada en las hojas de vida de los candidatos, cabe resaltar que los solicitantes que hayan colocado datos falsos serán descalificados.
- Se evaluará mediante los exámenes de conocimientos y habilidades generales, esto de acuerdo al perfil de puesto y competencias.
- Y, por último, se empleará la entrevista personal para conocer datos más exactos y conocer las perspectivas sobre el puesto que el candidato pueda tener.

Modelo de entrevista personal:

Tabla 27 - 3: Modelo de entrevista



GUIÓN DE ENTREVISTA

Nombre:	
Fecha:	
Puesto:	
Temas de entrevista personal	Comentarios
Estudios formales y otros	
Por qué estudio esa carrera, desempeño como estudiante, cursos o seminarios pertinentes para el puesto	
Historia laboral	

Cooperativa, puesto, unciones y niveles, motivo de cambio, trayectoria profesional, relación con compañeros, jefes y subordinados.

Experiencia para el puesto

Que experiencia aporta para el puesto requerido

Motivación para el puesto

Qué tipo de motivación económica, profesional.

Determinar las reales motivaciones

Relaciones interpersonales

En función del perfil buscado como se adapta el candidato entre compañeros, jefes y subordinados.

Habilidades según el puesto de la vacante

Solicitar el relato de sus experiencias

Apariencia exterior

Aspecto físico y modales, comunicación verbal, vocabulario, actitud general: seguro, tímido, agresivo entre otros

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

La contratación se formaliza únicamente mediante el contrato de trabajo que se encuentra aprobado por el Ministerio de relaciones laborales, una vez el candidato haya revisado el contrato y se haya procedido con la firma de los involucrados, se dará inicio a la incorporación de las labores cooperativas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.

3.2.7. Inducción

Como último proceso de selección de personal está la contratación para que cubra la vacante, se debe comunicar al aspirante seleccionado quien será el nuevo colaborador, informarle todos los documentos que debe de presentar y los trámites que debe realizar de acuerdo a las políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., y de acuerdo a las normativas legales.

Ya formalizada la contratación, se procede a la inducción organizacional y técnica al nuevo colaborador que debe de conocer de forma general la misión, visión; objetivos a corto, mediano y largo plazo de la cooperativa datos como políticas, normas y costumbre a cargo de la gerencia de talento humano y para la inducción del puesto a cargo del director de área.

Tabla 28 - 3: Folleto de inducción

*FOLLETO
DE
INDUCCIÓN*



BIENVENIDA:

Expresamos una cordial bienvenida a quien consideramos un importante miembro para nuestra cooperativa. Es para nosotros una gran satisfacción contar con un nuevo talento quien acertadamente nos brindará toda su voluntad para desempeñar las funciones del puesto a ocupar y estamos seguros cubrirá todas las expectativas, obteniendo óptimos resultados.

BREVE HISTORIA DE LA COOPERATIVA:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., nace de la construcción y acción de sueños de varios chimboracenses que buscan el desarrollo sostenible y justo de su pueblo, durante estos 13 años de trabajo ha podido consolidar la generación de oportunidades a los sectores más desprotegidos y olvidados de la sociedad, como agricultores, artesanos, mujeres, niños, jóvenes, migrantes. Brindamos servicios financieros y no financieros de calidad

MISIÓN:

Brindar servicios financieros y no financieros de alta calidad a sus socios, enfocados a sectores populares y productivos de los chimboracenses que no han tenido acceso al sistema financiero tradicional, en cumplimiento a los principios cooperativos para fomentar el desarrollo económico social de la comunidad y promover la economía solidaria, con el trabajo comprometido y competitivo de su equipo humano y el apoyo de herramientas tecnológicas de vanguardia.

VISIÓN:

La Cooperativa Nueva Esperanza Ltda., será una cooperativa solvente con propias metodologías de trabajo, contando con personal y directivos comprometidos con un alto nivel de conocimiento y experticia identificada por todos los chimboracenses por nuestro

aporte a la consolidación de los procesos, encadenamientos productivos y articulación al proceso de desarrollo local sostenible basado en el ser humano y su desarrollo de capacidades con la formación de futuros líderes cooperativistas, posicionados en el mercado como un modelo cooperativo exitoso que se caracterice por el empoderamiento de sus socios y socias.

REGLAS DE CONDUCTA:

- a) Apariencia personal*
- b) Asistencia y puntualidad*
- c) Confidencialidad*
- d) Relaciones con los empleados*
- e) Permisos*

CONDICIONES DE TRABAJO Y BENEFICIOS

- a) Horario de trabajo*
- b) Registro de asistencia*
- c) Justificaciones*
- d) Días de descanso obligatorio*
- e) Vacaciones*
- f) Sueldo y beneficios*

Área Cooperativa:

➤ Sector Cooperativo:

"Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo." (SEPS, 2021)

➤ Cooperativa

"Una cooperativa es una sociedad de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales que tienen en común. Cada cooperativa es una empresa de propiedad conjunta". (SEPS, 2021)

➤ **Tipos**

Los tipos de cooperativas más conocidos son de ahorro y crédito, consumo, vivienda, producción y servicios.

➤ **Cooperativa de ahorro y crédito**

“Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades que realizan actividades bancarias direccionándose a la ayuda y beneficios de los socios”. Este tipo de cooperativas se enfoca en brindar beneficios a clientes y socios, relacionándolo al desarrollo. Señala además que, “son instituciones promotoras del Capital Social ya que estas tienen como objetivo ayudar a las diferentes localidades, mediante servicios financieros que permiten buscar el bienestar y satisfacer las necesidades”. Por tanto, las cooperativas tienen como objeto contribuir a las necesidades de sus integrantes y promover la dinámica local, es decir el desarrollo local y territorial. *(García, Prado, Salazar, & Mendoza, 2018)*

➤ **Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.**

1. Promover la Cooperativa económica y social entre los asociados para cuyo cumplimiento recibirá de estos aportes, ahorros, depósitos a plazo fijo, efectuará cobros y pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento institucional y buenos servicios de sus Miembros, dentro del marco legal permitido para las cooperativas.

2. Otorgar préstamos a sus socios para fines de consumo, producción, vivienda, microempresa y demás de acuerdo a los reglamentos internos de administración y servicios de la entidad que se emitieren.

3. Educar cooperativamente a sus socios, directivos y empleados por todos los medios a su alcance.

4. Procurar y buscar formas de integración cooperativa a nivel provincial, nacional e internacional.

5. Abrir sucursales de la Cooperativa “Nueva Esperanza Ltda.”, a nivel provincial, nacional, e internacional, cumpliendo con todos los requisitos de Ley.

➤ **Productos y Servicios que Ofrece la Institución**

Los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”, Ltda.,

son las siguientes:

Apertura de cuenta: \$ 38,00; en la apertura de cuenta además de permitirle tener acceso a los servicios financieros y no financieros de la cooperativa, se beneficia de un seguro de vida hasta de \$2.000, además tiene derecho a un fondo mortuario que consiste en el servicio exequial por medio de la Compañía Monte de Los Olivos por un valor de 1049,00.

No se cobra mantenimiento de cuenta o se realizan descuentos mensuales de las libretas de ahorros de los socios por costo adicionales.

Actividades principales: ofrece servicios financieros a las personas que habitan en la provincia de Chimborazo y realizar actividades que busquen el mejoramiento económico, social y profesional de los socios.

Operaciones: Las operaciones financieras que principalmente efectúa la Cooperativa son: apertura de cuentas de ahorro, préstamos y pago de remuneraciones al personal que labora en la misma. Como operaciones secundarias se ejecutan pagos de servicios básicos y adquisición de suministros de oficina y materiales de aseo, que son necesarios para el funcionamiento normal de la Cooperativa. Para financiar sus operaciones cuentan con las aportaciones de los socios y préstamos que realizan a diferentes instituciones.

Ahorros a plazo fijo: Este ahorro tiene el propósito de planificar una compra o gasto futuro, será considerado como una inversión. El primer depósito es de \$10,00 y el compromiso de ahorro mensual de mínimo \$ 10,00; valor que no podrá retirar en el lapso de 1 año. Además quienes posean este ahorro podrán solicitar un crédito emergente a partir del tercer mes de la contratación del mismo y si ha dado cumplimiento en cada depósito. En el caso de no haber depositado por dos meses consecutivos su compromiso de ahorro y de llegar al tercero, se procederá a liquidar este ahorro futuro con la disminución de la tasa pactada, tomando como referencia a la tasa de ahorro vigente. Tasa: 6% anual, a los ahorros mayores a 360 días el 9%

BASE LEGAL

Según el Reglamento de la Dirección Nacional de Cooperativas en el Acuerdo Ministerial Nro. 00131 del Título Cuarto: Organización y Administración, y las disposiciones internas del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Resolvieron llevar a cabo la siguiente estructura organizativa y funcional:

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Y sus decisiones son obligatorias para todos sus socios y para todos los organismos de administración y control.

El Consejo de Administración es el órgano directivo de la Cooperativa y está integrado por un número variable de miembros según la cantidad de socios con que cuenta la misma. El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los Administradores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. Está representada legalmente por el Gerente General, Es el que encausa la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa, por lo mismo tiene funciones y responsabilidades específicas que cumplir dentro del marco de la administración general.

La secretaria del Consejo de Administración, actúa también como secretaria de la Asamblea General y consecuente es la secretaria de la Cooperativa

La Comisión de Crédito está constituida por tres personas elegidas por la Asamblea General

NOTA IMPORTANTE:

INFRACCIONES DE LA LEY DE ECONOMÍAS POPULAR Y SOLIDARIA

Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., deben observar a fin de evitar las siguientes infracciones reguladas en el órgano de control, Ley de Economías Popular y Solidaria.

Se prohíbe a las entidades del sistema financiero nacional:

- 1. Efectuar actividades financieras que no estén autorizadas por los organismos de control, o que no cuenten con autorización de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, referida en el artículo 14 numeral 37;**
- 2. Realizar operaciones que impliquen realizar pirámides de capital, especialmente conceder créditos directos, indirectos y contingentes con el objeto que su producto sea destinado, directa o indirectamente, a la suscripción y pago de acciones o participaciones de la propia entidad o cualquier otra compañía del grupo financiero o grupo popular y solidario;**

- 3. Realizar operaciones de crédito; directas, indirectas y contingentes, recibiendo en garantía sus propias acciones o participaciones, o de las compañías subsidiarias o afiliadas pertenecientes al mismo grupo financiero o grupo popular y solidario;**
- 4. Congelar o retener arbitrariamente fondos o depósitos;**
- 5. Efectuar actividades activas y contingentes con personas vinculadas o por sobre los cupos establecidos en este Código según corresponda;**
- 6. Adquirir títulos valores de renta fija emitidos, avalados o garantizados por la entidad o las compañías que integren su grupo financiero o grupo popular y solidario en condiciones distintas a las de mercado, de conformidad con las normas que expida la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera;**
- 7. Negociar dentro del mismo grupo financiero o popular y solidario las acciones de propiedad de cualquiera de sus integrantes;**
- 8. Adquirir deudas por montos superiores a los determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera;**
- 9. Realizar operaciones de crédito por sobre los límites autorizados en la regulación;**
- 10. Emitir obligaciones de corto plazo o papel comercial, con excepción de las entidades de servicios financieros y servicios auxiliares del sistema financiero;**
- 11. Cobrar intereses por sobre los máximos establecidos;**
- 12. Cobrar interés de mora o multas sobre el capital no vencido;**
- 13. Violar el sigilo o reserva;**
- 14. Adulterar o distorsionar estados financieros;**
- 15. Conceder garantías distintas a las determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, o solicitar garantías menores en calidad y cantidad que las establecidas por dicha Junta;**
- 16. Realizar cualquier forma de publicidad engañosa, abusiva o que induzca a error en la elección de los servicios, que pueda afectar los intereses o derechos de los usuarios financieros;**
- 17. Constituir gravámenes sin autorización sobre bienes de propiedad de la entidad;**
- 18. Comercializar la base de datos de sus clientes;**

19. Enajenar o arrendar a cualquier título, los bienes de propiedad de la entidad o los que estuvieren hipotecados o prendados a ella, en favor de administradores, funcionarios o empleados, o a personas que actuasen a su nombre y en su representación;

20. Comprar bienes de propiedad de los administradores, funcionarios o empleados de la entidad, o a personas que actuasen a su nombre y en su representación;

21. Negar la apertura de cualquier tipo de cuenta sin que medie justificación válida.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., 2018, pág. 36)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

3.2.8. Evaluación

La evaluación del desempeño, es una herramienta administrativa para la gestión del recurso humano. La aplicación de ella servirá para que, a través de las políticas y normativa interna, se tomen decisiones con fundamento técnico en cuanto a la rotación o movimientos de personal, sean estos dentro o fuera del departamento.

La evaluación del desempeño será con base en la metodología de "90 grados", es decir que, cada jefe evaluará a su subalterno inmediato. La evaluación del desempeño de 90 grados busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de trabajo que realizan los trabajadores.

La evaluación del desempeño permitirá informar al personal evaluado, sobre cómo está haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, promoviendo una retroalimentación de su desempeño.

Descubrir las carencias y necesidades de formación continua (capacitación) que el personal pueda presentar, para considerarlo en el plan de capacitación anual.

Método de evaluación mediante entrevista.

La evaluación del desempeño, mediante la metodología de 90 grados, se caracteriza porque el desarrollo de la misma se realiza mediante una entrevista, dirigida por el jefe inmediato de cada trabajador.

Sistema de Medición

Primeramente, se establece que la medición de cada uno de los factores, tanto funcionales como conductuales, se realizará en una escala del 1 al 10. Dicha escala indica que 1 es la valoración más baja, mientras que el número 10 será la más alta; y los valores intermedios entre estos dos límites (1-10) indicarán en grado de inclinación hacia una valoración baja o alta, según sea considerado.

Tabla 29 - 3: Puntaje y ponderación

FACTORES	PONDERACIÓN
<i>Funcionales</i>	60%
<i>Conductuales</i>	40%

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

De acuerdo a la tabla anterior, una vez se hayan valorado todos los factores funcionales y conductuales, se deberá obtener un valor promedio y realizar el cálculo aritmético con la ponderación establecida. Al final se obtendrá un promedio general, el cual consistirá en la valoración total de la evaluación. A continuación, se presenta un ejemplo:

Si el promedio de los factores Funcionales es: 8

A continuación, se multiplica x la ponderación: $8 \times (60\%) = 4.8$

Si el promedio de los factores Conductuales es: 8.5

Luego se multiplica por su ponderación: $8.5 \times (40\%) = 3.4$

Finalmente se suma ambos resultados: $4.8 + 3.4 = 8.2$

Lo que da como resultado que la evaluación total sea de: 8.2

Tabla 30 - 3: Criterios para realizar la calificación de la evaluación de desempeño
CRITERIOS **CUMPLIMIENTO**

<i>Excelente</i>	9.5 - 10.0
<i>Sobresaliente</i>	9.0 - 9.4
<i>Normal</i>	7.0 - 8.9
<i>Bajo lo normal</i>	1.0 - 6.9

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Inicio del proceso.

2. El Departamento de Talento Humano, actualiza los formatos para la evaluación del desempeño, en lo relacionado con los factores funcionales para cada puesto tipo, acorde a los descriptores de puestos, y a las categorías según el Instructivo para la Evaluación del Desempeño.

3. El Departamento de Talento Humano., informa al personal sobre:

- Explica la metodología para la Evaluación del Desempeño.
- Período para realizar la evaluación del desempeño.

4. Las unidades organizativas realizan la evaluación del desempeño para cada uno del personal inmediato a su cargo, utilizando el formulario "Evaluación del Desempeño"

5. Las Unidades Organizativas, una vez llenado el formulario "Evaluación del Desempeño" lo envían en original al Departamento de Talento Humano.
6. El Departamento de Talento Humano., consolida la información y elabora informe de Evaluación de desempeño, para ser presentado a la Gerencia y su posterior aprobación.
7. El Departamento de Talento Humano, consolida la información referente a la detección de capacitaciones, para ser considerada en la elaboración del plan anual de la cooperativa.
8. El Departamento de Talento Humano, mantiene la evaluación original en el expediente de personal, correspondientemente.
9. Fin del Proceso.
 - Duración del proceso: 1 día de ejecución, tres días hábiles para el análisis.
 - Periodo de realización de la evaluación de desempeño: Este proceso se deberá realizar en un periodo inferior a los cuatro meses, queda a criterio del departamento de talento humano realice los cambios que estime conveniente

Esquema de evaluación de desempeño:

Tabla 31 - 3: Esquema de evaluación de desempeño

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUEVA ESPERANZA"</p> <p>NUEVA ESPERANZA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p> <p>Cooperativa de ahorro y crédito</p>												P U N T A J E
I. PARTE. IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO												
FECHA												
NOMBRE												
NOMBRE DEL CARGO												
CÓDIGO EMPLEADO												
UNIDAD DEPARTAMENTO/ SECCIÓN												
11. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS (60%)												
N°	FUNCIONES DEL PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
SUBTOTAL (PROMEDIO)												
111. PARTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONDUCTUAL (40%)												
N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Compromiso organizacional											
2	Integridad											
3	Ética y transparencia											
4	Responsabilidad											

5	Perseverancia											
6	Liderazgo											
7	Iniciativa											
8	Cooperación											
9	Orientación al cliente											
10	Conciencia institucional											

SUBTOTAL (PROMEDIO)

IV. PARTE. FORMACIÓN CONTINUA: DESCRIBA LAS CAPACITACIONES QUE SE AJUSTEN AL PUESTO DE TRABAJO

V. PARTE. COMENTARIOS – OBSERVACIONES / SUGERENCIAS DE MEJORA CONTINUA

COMENTARIOS DEL EVALUADOR	COMENTARIOS DEL EVALUADO

VI. PARTE. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN

FIRMA	DEL	EVALUADOR

FIRMA	DEL	EVALUADO

Fuente: (Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, 2016, pág. 45)

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

3.2.9. Capacitación

En la Cooperativa “Nueva Esperanza” se presenta el siguiente esquema en el cual se requiere conocer las necesidades de capacitación del personal para ello se aplicará el siguiente test.

Detección de Necesidades de Capacitación:

Permite conocer las necesidades de conocimientos, destrezas o habilidades que el empleado requiere desarrollar para desempeñarse en el cargo.

Plan de Capacitación Anual: Documento donde se planifican los cursos que el personal va a recibir durante todo el año, con el fin de mejorar su desempeño basado en el desarrollo de sus competencias.

Capacitación: Son los cursos que requiere el personal para mejorar su desempeño.

Tabla 32 - 3: Formato de programa de capacitación al personal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO		CÓDIGO
“NUEVA ESPERANZA”		PERIODO:
FORMULARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA ESPERANZA” LTDA.		CARGO
FECHA	ÁREA DE TRABAJO	
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	CAPACITACIÓN REQUERIDA	
NECESIDADES DE NUEVOS ESTUDIOS, HABILIDADES O COMPETENCIAS	CAPACITACIÓN REQUERIDA	
CONTENIDO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 		
Observaciones:		
Elaborado por:		
Aprobado por:		

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

El control de estas actividades dentro de la cooperativa es importante para la formación y desarrollo del personal, tal esquema de control y seguimiento de la capacitación suministrada a los empleados se la realiza a fin de evaluar el desarrollo y mejora en los conocimientos y competencias requeridas.

Tabla 33 - 3: Formulario de planificación de capacitaciones para el periodo 2021



PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Periodo:

Fecha de inicio:		Fecha de finalización					Evaluación	
Puesto de trabajo	Denominación del curso de formación	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración	Nombre del Asistente	de la formación	de la formación	

Elaborado por: Peñafiel, M. 2021.

3.2.10. Retención

En este apartado es fundamental definir los aspectos que cubren los planes de retención, pero también se debe recalcar la importancia de la compensación a los empleados por la labor que desempeñan. Cada uno de los socios contribuye con sus horas de trabajo, es decir tiempo, y por ello tiene la expectativa de obtener algo a cambio por su contribución.

Es así que se enumera las siguientes políticas sugeridas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.:

- Política de: compensaciones
- Política de: comisiones
- Política de: sueldos
- Política de: desvinculación de personal



POLÍTICA DE COMPENSACIONES

La contribución que realizan tanto los socios como los empleados en esta organización es considerada de gran valía por tanto se pretende generar valor entregando una retribución económica fija por el grado de esfuerzo y responsabilidad que ha dispuesto el colaborador.

Objetivo.

Esta política tiene por objeto informar al personal que labora dentro de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., sobre los beneficios de pertenecer a esta institución.

Políticas.

1. La cooperativa afiliará al IESS a todo el personal que ingrese desde el primer día de trabajo, mediante las autoridades competentes del departamento de Talento Humano.
2. La cooperativa asume la responsabilidad de entregar los sueldos en el tiempo y en las fechas designadas, ratificadas dentro del contrato. Esto supone los salarios, décimos, fondos de reserva, utilidades y cualquier otro tipo de compensación que la legislación del Ecuador lo determine.
3. El trabajador tendrá acceso a la afiliación en el seguro corporativo de vida y asistencia médica particular, cancelando el porcentaje asignado por tal beneficio, siendo estos determinados por la Gerencia General.
4. El trabajador tendrá la opción de incorporar al seguro corporativo de vida y asistencia médica particular a familiares cercanos (hijos y cónyuge), siempre que este realice la cancelación económica por el denominado seguro.
5. La cooperativa se compromete a pagar el valor de USD 33,00 dólares mensuales por concepto de alimentación al personal que haya requerido tales beneficios en el cumplimiento de sus funciones.
6. El pago de la movilización se aplica para el personal de ventas y se lo realizará desde el primer día de ingreso del trabajador.
7. El pago de comisiones para el personal que obtenga este beneficio se lo realizará a partir de que supere los 90 días de prueba. Si desea conocer a mayor detalle revise la política de comisiones.
8. El trabajador que supere el rango de 40 horas al mes tiene derecho al pago por horas extras, este pago se realizará junto con el salario mensual y será de acuerdo a la norma legal. El empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias

con más un cincuenta por ciento de recargo. Para calcular se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diario.

9. Toda hora extra que hagas deberá constar por escrito y ser autorizada por el jefe de talento humano.



POLÍTICA DE COMISIONES

En la búsqueda de incrementar los ingresos de los empleados, así como mantener la motivación laboral y rendimiento se propone las siguientes ventajas que el trabajador tendrá acceso de acuerdo al tiempo que lleve en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., es necesario resaltar que este valor será adicional al valor percibido en su remuneración.

El jefe de talento humano consolida la información del personal respecto al tiempo de trabajo, esta información es enviada para la aprobación de Gerencia General.

Se tendrá en cuenta además a los trabajadores que inicien relación laboral con la cooperativa y superen el periodo de prueba, para lo cual se beneficiará al empleado con mejores resultados dentro de los primeros tres meses.

1. Antigüedad: Cada 5 años de servicio en la compañía.

Valor autorizado: Sobre el Salario Básico Unificado (SBU), así:

Años	Bonificación
5	1,5 SBU

El pago: Se realizará al mes siguiente a cumplir el tiempo establecido.

2. Permanencia: Mejores resultados laborales durante los primeros 3 meses de servicio. Resaltando menor grado de retrasos, sanciones, incumplimiento en funciones o llamados de atención.

Valor autorizado: Sobre el Salario Básico Unificado (SBU), así:

Tiempo	Bonificación
3 meses	1,05 S.B.U.

El pago: Se realizará al mes siguiente a cumplir el tiempo establecido.



POLÍTICA DE SUELDOS

La contribución que realizan tanto los socios como los empleados en esta organización es considerada de gran valía por tanto se pretende generar valor entregando una retribución económica fija por el grado de esfuerzo y responsabilidad que ha dispuesto el empleado.

Objetivo.

Esta política tiene por objeto informar al personal que labora dentro de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., sobre el sueldo que percibirá, así como de los descuentos que determine la ley.

Políticas.

1.- Los sueldos se pagarán de manera mensual mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.

2.- Los descuentos que se pueden realizar mediante rol de pagos son:

- Aportaciones al IESS
- Impuesto a la renta
- Dividendos de préstamos concedidos por el IESS
- Dividendos de préstamos concedidos por la cooperativa.
- Retenciones judiciales ordenadas por la autoridad competente.
- Aportes de los valores correspondientes a beneficios adicionales como: Seguro médico, celular, parqueadero.
- Deudas a la cooperativa, reconocidas y autorizadas por el empleado y el empleador.
- Valores generados por útiles, materiales, equipos, muebles, cuya posesión indebida, pérdida o destrucción dolosa sea comprobada.

3.- El incremento salarial se lo revisará anualmente de manera individualizada.

4.- El valor del sueldo es fijado por la normativa legal vigente del Ministerio del Trabajo y verificada por el colaborador mediante la firma en el contrato de trabajo. La misma que se deberá firmar en dos documentos como copia fiel de la original en la que la cooperativa obtiene una y el empleado conserva una segunda copia del mismo.



POLÍTICAS DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL

El objetivo es realizar la desvinculación ha pedido del empleado o de la cooperativa dentro del marco legal y normativo establecido

Se debe entregar notificación de terminación de la relación laboral hasta cancelar al trabajador y devolver acta de finiquito legalizada.

Definiciones:

- Desvinculación: Es el proceso mediante el cual se gestiona la salida del colaborador de la cooperativa.
- Renuncia voluntaria: Es la decisión del colaborador de dar por terminada la relación laboral.
- Desahucio: Es la decisión de dar por terminada la relación laboral ya sea por parte del empleado por parte del empleador.
- Despido intempestivo: Es la decisión de dar por terminada la relación laboral por parte del empleador. Son los cursos que requiere el personal para mejorar su desempeño.
- Periodo de prueba: Se refiere a los tres primeros meses de labores desde que un trabajador ingresa a la cooperativa, donde cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral sin aplicar ningún tipo de indemnización.
- Visto bueno: Es un trámite administrativo mediante el cual se da por terminada la relación laboral de forma unilateral y el mismo requiere el patrocinio de un abogado.
- Aviso de salida: Documento emitido por el IESS donde se registra la fecha y la razón de salida del colaborador de la cooperativa.
- Liquidación de haberes: Acción de calcular los valores monetarios que el ex colaborador recibirá por motivo de su salida de la cooperativa. Deben constar mínimo los valores correspondientes a lo establecido por la ley vigente.
- Acta de finiquito: Documento emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, donde se deja constancia de la terminación laboral, previo pago de haberes al trabajador y el mismo es firmado por las partes ante un Inspector de trabajo.

Políticas:

- Todo proceso de desvinculación aplicado a los ex trabajadores será respaldado con un acta de finiquito firmada por las partes y legalizada ante el Ministerio de Relaciones Laborales.
- La entrega del cheque de liquidación de haberes y la legalización del acta de finiquito ante el Ministerio de Relaciones laborales, se la realizará en un lapso máximo de 30 días calendario a partir de la fecha en que el trabajador dejó de laborar en la cooperativa, salvo los casos en que se dictamine lo contrario por la autoridad legal vigente.
- El documento de renuncia voluntaria tendrá la firma de aceptación del jefe directo.
- La solicitud de desahucio por parte del empleador se receptorá con por lo menos dos meses de anticipación y el responsable de la entrega será el jefe del área.
- Si la decisión de dar por terminada la relación laboral es por causal de despido, el colaborador recibirá la notificación en presencia del jefe directo y del responsable de Talento humano, se aplicará su respectiva retroalimentación y se negociará el tiempo adicional que laborará en la cooperativa.
- Se dará retroalimentación a todo el personal que vaya a salir de la cooperativa.
- Todo trabajador a su salida de la cooperativa debe realizar la devolución de los materiales que le fueron asignados para ejecutar su trabajo, así como de los documentos que contengan información de la cooperativa, a través de un acta entrega recepción, además de dejar constancia acerca de los trámites que tenga pendientes o a su cargo.
- Todo trabajador que deje de laborar en la cooperativa tiene que realizarse los exámenes post ocupacionales.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica forma parte indispensable del desarrollo del Modelo de Gestión del talento humano porque permite sintetizar los conceptos y autores que mejor describen la gestión cooperativa y más aún en materia de talento humano. A través de ellos se puede exponer información actualizada y sobre todo viable al tipo de organización.
- La metodología aplicada en el proyecto de investigación ha permitido conocer las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., para lo cual se desarrolló una propuesta con enfoque en el talento humano que permite mejorar la contribución de los empleados hacia la cooperativa, para lo cual se adquiere eficiencia en los procesos realizados y toma en cuenta los objetivos personales de los empleados, así como el logro de los objetivos organizacionales.
- El modelo de gestión de talento humano otorga las herramientas necesarias para administrar los recursos humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., en el cual ha considerado los procesos de reclutamiento, selección, inducción evaluación de desempeño, capacitación y retención, como procesos indispensables que suponen un desarrollo estratégico para la cooperativa en la búsqueda de descubrir los talentos y potenciarlos al máximo.
- Identificada la necesidad en la cooperativa en conjunto con el criterio de los empleados debido a la ausencia de un departamento de talento humano se demanda la implementación del modelo por competencias, puesto que los inconvenientes de comunicación y desarrollo de personal han generado conflictos de manera interna y en las motivaciones de los trabajadores por efecto de la comprensión de sus propias motivaciones, conocimientos y habilidades que suponen un riesgo en el proceso de retención.
- La evaluación de desempeño, parte inherente de la gestión del talento humano se direcciona en busca de conocer si se están cumpliendo las metas establecidas por la cooperativa y de esta manera concordar los ajustes que fortalezcan tanto a la institución como a los empleados de la cooperativa, aunque es necesario impulsar aún más la formación y desarrollo de las personas para que exista la retroalimentación y se fortalezcan las brechas entre empleados y empleador.

RECOMENDACIONES

- Es importante la implementación del departamento de talento humano debido a la necesidad que existe para administrar eficientemente el talento humano el mismo que beneficiara a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., tanto en productividad, competitividad y mejora del desempeño laboral.
- A través de los procesos indicados es necesario recalcar que la evaluación de desempeño laboral es una herramienta que aportará en gran medida a la institución tanto en las fortalezas, así como en las debilidades, de modo que se pueda fomentar un clima laboral ordenado y persista la comunicación. Con el objetivo de promover la satisfacción laboral, así como el logro de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda.
- La actualización, así como la innovación es fundamental para las organizaciones que desean generar excelencia en el servicio al cliente es por ello que se recomienda actualizar los formatos y datos recopilados en este documento de investigación con periodos constantes, lo cual tiene estándares altos de promover la productividad en la cooperativa.
- La propuesta del modelo de talento humano con el enfoque por competencias ha sido diseñada debido a los altos beneficios que obtendrá la cooperativa una vez implementada este modelo, observando con atención la formación y desarrollo de los empleados como pieza fundamental en el éxito empresarial, y por ende contempla la satisfacción laboral como mecanismo de contribución a la cooperativa en el mejoramiento continuo hacia la atención al cliente y un esfuerzo en su desempeño laboral.
- Se recomienda como parte importante de la motivación ampliar el terreno de las políticas de compensación para los empleados, una vez realizado el proceso de evaluación puesto que contribuyen a determinar quiénes merecen oportunidades, promociones o transferencias de puestos y de esta manera se incentiva y potencia la acción del trabajador.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ambato: MEGAGRAF.
- Aduna, A., García, E., & Chávez, É. (2017). *Models of Management Human Resoruces*. Trujillo: Boletín Científico TEPEXIC.
- Agudelo, B. (Enero - Junio de 2019). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*. Obtenido de: <http://dx.doi.org/0.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, A. (2015). *La Administración de Sueldos y Salarios*. Bogota: ITALGRAF.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos*. Obtenido de: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- 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 Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8243>
- Calderón, G., & Naranjo, J. C. (enero-junio de 2004). *Competencias laborales de los gerentes de talento humano*. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802308>
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Chalco, E.. (2019). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, 2018*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11321>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGRAW-Hill
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda. (2018). *Informe general* . Riobamba: Imprenta R&H. Obtenido de: https://www.academia.edu/34061272/Rep%C3%BAblica_de_Colombia_LA_IMPRESION_NACIONAL_DE_COLOMBIA
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Cuba: Editorial Academia,.

- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Fidias, G. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*. Universitat de Barcelona. Obtenido de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- García, K., Prado, E., Salazar, R., & Mendoza, J. (2018). *Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016)*. Obtenido de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n28/a18v39n28p32.pdf>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red tercer milenio s.c.
- Hernández, V., & Santamaría, N. (2018). *Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ong para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín*. Obtenido de: <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/111/76>
- Ibarra, L. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1837>
- Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos. (2016). *Instructivo para evaluación del desempeño*. San Salvador: INPEP.
- Laura E., & Tapia, Y. (2019). *Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/11321/1/12T01277.pdf>
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2018). *Artículo 4.- Principios*. Quito: Registro oficial.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii02113.pdf>
- Nájera, C. (2017). *Identidad e Identificación: Investigación de Campo como Herramienta de Aprendizaje en el Diseño de Marcas*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6259170.pdf>
- Parra, J. (2013). *La investigación o enfoque cualitativo*. Obtenido de: <http://yamilesmith.blogspot.com/2012/06/la-investigacion-o-enfoque-cualitativo.html#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20o%20enfoque%20cualitativo%2C%20son%20aquellas%20que%20utilizan%20%20E2%80%9C%20a%20medici%C3%B3n%20num%C3%A9rica%20y%20el>
- Perez, O. (8 de 12 de 2014). *Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa*. Obtenido de: <https://blog.peopenext.com.mx/los-beneficios-de-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-tu-empresa>

- Quintana, F. (7 de 10 de 2017). *Descripción y análisis de cargos*. Obtenido de: https://issuu.com/franciscoquintanacanessa/docs/unidad_iii_-_dp_2017
- Ramírez, R., Chacón, H., & El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las PYMES*. Colombia: Editorial Corporación CIMTED.
- Rodríguez, J. (2014). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Santiz, M. (5 de agosto de 2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (18 de Abril de 2021). *Las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de: <https://www.seps.gob.ec/noticia?las-formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria#:~:text=Los%20sectores%20financiero%20y%20no,derecho%20privado%20e%20inter%20C3%A9s%20social.>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Obtenido de: <https://docer.com.ar/doc/x1sc01s>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.
- 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.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9307/1/122T0011.pdf>
- Yambay, E. (2016). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guano*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5758/1/82T00557.pdf>



ANEXOS

CUESTIONARIO 1:

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.



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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.

Estimado colaborador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., en conjunto con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se está realizando un proyecto denominado “Diseño de un modelo de departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”. Este cuestionario requiere su total sinceridad lo que contribuirá a conocer de mejor manera sus requerimientos, intereses, y necesidades.

Género: Masculino
 Femenino

Edad: _____

Profesión/Ocupación: _____

Cargo actual: _____

1. ¿Conoce usted de la existencia del área de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.?

SI

NO

2. ¿Cómo calificaría la comunicación entre jefe y empleado, se realiza apropiadamente y sin problemas, señale la respuesta correcta?

RESPUESTAS SEÑALE CON UNA X

EXCELENTE

MUY BUENA

BUENA

REGULAR

MALA

3. ¿Recibió algún tipo de inducción o capacitación para el buen desempeño en su puesto de trabajo?

SI

NO

4. ¿Con que frecuencia recibe usted capacitaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda.?

RESPUESTAS SEÑALE CON UNA X

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

5. ¿Al momento de tener dificultades en el trabajo, ha podido solucionarlas oportunamente?

SI

NO

6. ¿Conoce sobre la existencia de políticas salariales en la Cooperativa?

SI

NO

7. ¿Ha recibido algún tipo de beneficio o incentivo durante su permanencia en la cooperativa

SI

NO

8. ¿Ha recibido algún tipo de beneficio o incentivo debido a su buen desempeño durante su permanencia en la cooperativa?

RESPUESTAS

SEÑALE CON UNA X

1. Autoevaluación

2. Evaluación por parte del cliente

3. Evaluación de competencias 360°

4. Evaluación por metas

9. ¿Conoce usted el principal beneficio de un Departamento de Talento Humano?

RESPUESTAS

SEÑALE CON UNA X

Brindar apoyo a las demás áreas mediante actividades para incrementar el compromiso de los colaboradores.

Enfocarse en el compromiso con las metas de la organización

Desarrollar al capital humano de la cooperativa para su crecimiento profesional y plan de carrera, dentro de la organización

10. ¿Considera necesario la creación del Departamento de Talento Humano?

SI

NO

¡Gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO 2:

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA.



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

Estimado colaborador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., en conjunto con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se está realizando un proyecto denominado “Diseño de un modelo de departamento de talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito nueva esperanza Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”. Este cuestionario requiere su total sinceridad lo que contribuirá a conocer de mejor manera sus requerimientos, intereses, y necesidades.

Género: Masculino
 Femenino

Edad: _____

Profesión/Ocupación: _____

Cargo actual: _____

1. ¿Cuál es la Historia de la cooperativa?
2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la cooperativa?
3. ¿Cuántos empleados, socios, y clientes cuenta actualmente la Cooperativa?

4. ¿Cómo funciona la comunicación con los empleados de la Cooperativa?
5. ¿Cómo está funcionando el área administrativa?
6. ¿La cooperativa dispone de un departamento de talento humano?
7. ¿La organización de las funciones, obligaciones y sanciones de cada puesto de trabajo como están distribuidas?
8. ¿Existe dentro de la cooperativa un plan de capacitación para los empleados?
9. ¿Planea implementar un departamento de talento humano?
10. ¿Qué opinión le merece el modelo de gestión por competencias?

¡Gracias por su colaboración!



esPOCH

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 14 / 03 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: MARIE BELÉN PEÑAFIEL HARO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN EMPRESAS
Título a optar: INGENIERA DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo 0377-DBRA-UTP-2022

