



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2016.

AUTORA:

MISHELL ADRIANA VALLEJO BAÑOS

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Mishell Adriana Vallejo Baños, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
MIEMBRO TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mishell Adriana Vallejo Baños, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, está debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 02 de Agosto de 2017

MISHELL ADRIANA VALLEJO BAÑOS
C.C. 060516339-3

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres y hermanos, por su alentador compromiso por culminar una etapa más de mi vida profesional.

A dios quien me ha guiado, me ha dado fuerzas para llegar hasta este momento importante en mi vida.

A mis catedráticos quienes durante el tiempo de estudio compartieron sus conocimientos y experiencias, para formar estudiantes de éxito.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, en especial a la Escuela de INGENIERIA DE EMPRESAS- MODALIDAD DUAL, gracias a la metodología de estudio se pudo adquirir experiencia laboral desde el primer semestre.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice General.....	v
Índice de Gráficos.....	vii
Índice de Tablas	vii
Índice de Figura	viii
Índice de Anexos	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Organización.....	8
2.2.2 Administración de operaciones.....	8
2.2.3 Subsistema de provisión de recursos humanos.....	11
2.2.4 Subsistema de organización de recursos humanos	16
2.2.5 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.....	18
2.2.6 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	24
2.2.7 Subsistema de auditoría de recursos humanos.....	26

2.3	IDEA A DEFENDER	26
2.4	VARIABLES	26
2.4.1	Variable independiente	26
2.4.2	Variable dependiente	26
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		27
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	28
3.5	RESULTADOS	30
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		38
4.1	TITULO	38
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	38
4.2.1	Reclutamiento y selección del personal	39
4.2.2	Reclutamiento	39
4.2.3	Planificación del talento humano	40
4.2.4	Clasificación	41
4.2.5	Descripción y perfil del puesto	41
4.2.6	Descripción de actividades y perfil por competencias	42
4.2.7	Como utilizar el formato anterior	45
4.2.8	Sistema de inducción	59
4.2.9	Capacitación y desarrollo del personal	62
4.2.10	Análisis de resultados de evaluación	72
4.2.11	Plan de capacitación	73
CONCLUSIONES		74
RECOMENDACIONES		75
BIBLIOGRAFÍA		76
ANEXOS		77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Tiempo que lleva laborando.....	31
Gráfico 2:	Porque medio de información se enteró?	32
Gráfico 3:	Le explicaron las funciones a realizar	33
Gráfico 4:	Programa de incentivos	34
Gráfico 5:	Ha recibido capacitaciones.....	35
Gráfico 6:	Frecuencia de evaluación	36
Gráfico 7:	Expectativas profesionales	37
Gráfico 8:	Sistema Integrado De Administración De Talento Humano.....	38
Gráfico 9:	Proceso de Reclutamiento y Selección	39
Gráfico 10:	Clasificación de Puestos.....	41
Gráfico 11:	Anuncio publicitario en internet.....	49
Gráfico 12:	Anuncio publicitario en diarios locales	50
Gráfico 13:	Flujograma de reclutamiento y selección.....	58
Gráfico 14:	Flujograma de inducción.....	60
Gráfico 15:	Proceso de Inducción al Talento Humano	61
Gráfico 16:	Capacitación y desarrollo	63
Gráfico 17:	Procedimiento Evaluación del Desempeño.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Niveles Generales de Ruido.....	21
Tabla 2:	Resultados del Conflicto	23
Tabla 3:	Número de personas que trabajan en la cooperativa MINGA LTDA.	28
Tabla 4:	Tiempo que lleva laborando.....	31
Tabla 5:	Porque medio de información se enteró.....	32
Tabla 6:	Le explicaron las funciones a realizar.....	33
Tabla 7:	Programa de incentivos.....	34
Tabla 8:	Ha recibido capacitaciones	35
Tabla 9:	Frecuencia de evaluación.....	36
Tabla 10:	Expectativas profesionales.....	37
Tabla 11:	Planificación del Talento Humano.....	40
Tabla 12:	Descripción de actividades y perfil por competencias.....	42
Tabla 13:	Escala y Definición de Calificación.....	45
Tabla 14:	Grado y Escalas.....	45
Tabla 15:	Oportunidad Laboral.....	51
Tabla 16:	Guía de entrevista	53
Tabla 17:	Antecedentes, Educación y Entrenamiento en una Entrevista.....	54
Tabla 18:	Evaluación del candidato	55
Tabla 19:	Hoja de calificación – Entrevista de Selección.....	56

Tabla 20:	Tabla análisis de capacitación.....	65
Tabla 21:	Cronograma de implementación	66
Tabla 22:	Tabla evaluación de la capacitación	67
Tabla 23:	Evaluación del desempeño.....	70

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1:	Hilo Conductor – Fundamentación Teórica:.....	7
Figura 2:	Mercado de recursos humanos	13
Figura 3:	Selección de Personal como Comparación.	14
Figura 4:	Clasificación de las Técnicas de Selección.....	15
Figura 5:	Procesos para Retener a las Personas.....	19
Figura 6:	La Capacitación como Sistema	25
Figura 7:	Proceso de Selección.....	47

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Instrucción formal y experiencia para ocupar un puesto	77
Anexo 2:	Conocimientos requeridos para ocupar un puesto	77
Anexo 3:	Diccionario de competencias laborales.....	77
Anexo 4:	Organigrama	85
Anexo 5:	Encuesta de reclutamiento y selección del personal	86

RESUMEN

El presente trabajo corresponde al Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. En la ciudad de Riobamba, con la finalidad de proveer del personal idóneo a la institución a través del diagnóstico de la gestión administrativa. El estudio se realizó en base al escenario de la empresa, mediante la aplicación de encuestas, observación y entrevistas mismos que fueron aplicados a todos los directivos y personal administrativo. Donde se evidenció el mal manejo de reclutamiento, selección y capacitación del talento humano, además el proceso de inducción no procede con todo el personal ocasionando descontento y desmotivación, siendo esto un factor importante para el correcto desempeño laboral. Se recomienda una cultura organizacional más participativa además de Implementar el Sistema de Reclutamiento, Selección e Inducción propuesto en todas sus fases, se recomienda al Departamento de Talento Humano elaborar un Manual de Funciones, esto incrementará la productividad y eficiencia para el alcance de objetivos.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<RECLUTAMIENTO> <DISEÑO DE PUESTOS> <ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS> <CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL>
<RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research work belongs to a Design of an Integral System of Administration of Human Talent for the Association of savings and credits MINGA Ltda. In Riobamba City, in order to provide suitable staff to the Institution through the diagnostic of the administrative management. The study was realized on the basis of the company scenario, through the application of surveys, observation and interviews which were applied to all managers and administrative staff. Where was evidenced the mismanagement of recruitment, selection and training of human talent, in addition the induction process does not proceed with all the staff, causing discontent and demotivation, being this an important factor for the correct work performance. It was recommended an organizational culture more participative, also Implement the Recruitment System, Selection and Induction proposed in all its phases, it was recommended to the Department of Human Talent to elaborate a Guide of Functions, this will increase the productivity and efficiency for the objectives balance.

Clue Words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCE>, <RECRUITMENT>, <POSTAGE DESIGN>, <SALARIES ADMINISTRATION>, <TRAINING AND DEVELOPMENT OFF STAFF >, <RIOBAMBA (CANTÒN)>.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. Carece del Departamento de Talento Humano lo cual es imprescindible diseñar un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano. Este sistema es importante porque incluye métodos correctos para el desarrollo de esta fuerza en la empresa, además permite llevar el control adecuado de los diferentes componentes que influyen en el desarrollo y en la planeación del Talento Humano como la selección del personal, reclutamiento, capacitación, carga laboral, es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. Cuento con información oportuna y actualizada para un desempeño competitivo.

Es importante contar con el Sistema Integrado de Administración de Talento Humano en base a una visión integral que cuente con aspectos relevantes del personal avanzando a la misma velocidad que el mundo cambiante de la actualidad, con estos aspectos el personal contribuye al cambio y excelencia de la organización mediante la motivación y la orientación de resultados.

Al utilizar un adecuado Sistema Integrado de Administración de Talento Humano estoy segura que se despertará interés en todos los colaboradores permitiendo desarrollar sus habilidades, eficiencia, y destrezas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador las organizaciones e instituciones se han visto involucrados en el cambio tecnológico y las exigencias competitivas de un proceso operativo, regulado, por ende, es necesario contar con un Departamento de Talento Humano que es una parte fundamental en el Reclutamiento, Selección y Capacitación del Personal, además permite analizar del modelo de gestión que maneja cada puesto de trabajo, con el propósito de alcanzar un nivel competitivo en la Institución.

El Talento Humano en todas las Instituciones debe ser monitoreado constantemente es decir que estén actualizados, cumple o no con lineamientos y políticas, cuáles son las deficiencias y debilidades, al Talento Humano se debe designar competencias que vayan acorde a las habilidades y necesidades que presente cada Institución, con las medidas antes mencionadas los altos mandos podrán tomar medidas correctivas que le permitirán liderar además de cumplir con las metas y objetivos planteados por la entidad en estudio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. De la ciudad de Riobamba, se dedica a servir las necesidades financieras de sus socios. La Institución presenta desfases en el Departamento de Talento Humano, la ausencia de este Departamento ha generado, rotación del personal, ausencia de capacitación, falta de conocimiento de las actividades a ejecutar en cada puesto de trabajo, por lo que se ve la necesidad de Implementar un Diseño del Sistema Integrado de Administración de Talento Humano.

En base a lo expuesto el Departamento de Talento Humano, juega un papel importante en el desarrollo institucional, así como su debida difusión entre los empleados, distribuyendo el personal de acuerdo a las reales necesidades de cada sección, rotación oportuna del personal, actualizando la tecnología, dotando de los materiales que permitan llevar con mayor eficiencia la gestión administrativa

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A continuación, se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta:

¿Cómo diseñar un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano para la Cooperativa Minga Ltda. En la ciudad de Riobamba, ¿período 2016?

¿De qué manera incide el Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano para la Cooperativa Minga Ltda. En la ciudad de Riobamba, ¿período 2016?

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación Espacial: Esta investigación está comprendida en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia Lizarzabúru, ubicada en las calles Rio Chanchan 18-33 entre Chile y Villarroel.

Delimitación Temporal: la presente investigación es factible, original, además se podrá aplicar en la cooperativa para mejorar la parte administrativa y clima laboral.

Delimitación Cuantitativa: la investigación se efectuará con toda la población ya que es reducida.

Delimitación Conceptual: la investigación abarca conceptos fundamentales para el desarrollo del Sistema Integrado de Administración de Talento Humano

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo hace referencia a la importancia del manejo del Talento Humano en la institución mismo que permitirá mejorar la calidad de servicio del usuario, siendo el personal el eje principal que exige mayor esfuerzo, toma de decisiones etc. Cumpliendo con los objetivos institucionales además de garantizar la competitividad, potenciar el conocimiento, habilidades y destrezas del personal, originando eficiencia y eficacia aportando a un servicio de calidad.

El Departamento de Talento Humano es un pilar fundamental para el desarrollo de la empresa, se convierte en un recurso importante la fuerza laboral, bajo el marco conceptual que se desarrolla varios aspectos esenciales en el proceso de implementación como el análisis situacional interno y externo, en base a herramientas de investigación como entrevistas y encuestas, además permite optimizar el tiempo y contar con el personal idóneo y calificado donde la calidad es responsabilidad de todos los integrantes. El presente trabajo hace énfasis en la necesidad de Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. En la ciudad de Riobamba con el objetivo de mejorar el servicio a los socios y alcanzar objetivos y metas planteadas por la organización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano para la Cooperativa Minga Ltda. En la ciudad de Riobamba, período 2016.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el Diagnóstico de la Administración del Talento Humano de la Institución
- Elaborar el Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En los archivos que reposa en la Cooperativa no se encuentra, estudios realizados en el área del Talento Humano, además la ausencia de este departamento. Un dato importante que se debe tomar en cuenta es: la creación del Departamento de Talento Humano. Este departamento es creado por una observación que realiza la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a la Cooperativa Minga Ltda. En la ciudad de Riobamba, al igual que la creación del departamento de Riesgos y el departamento de Auditoría Interna.

2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

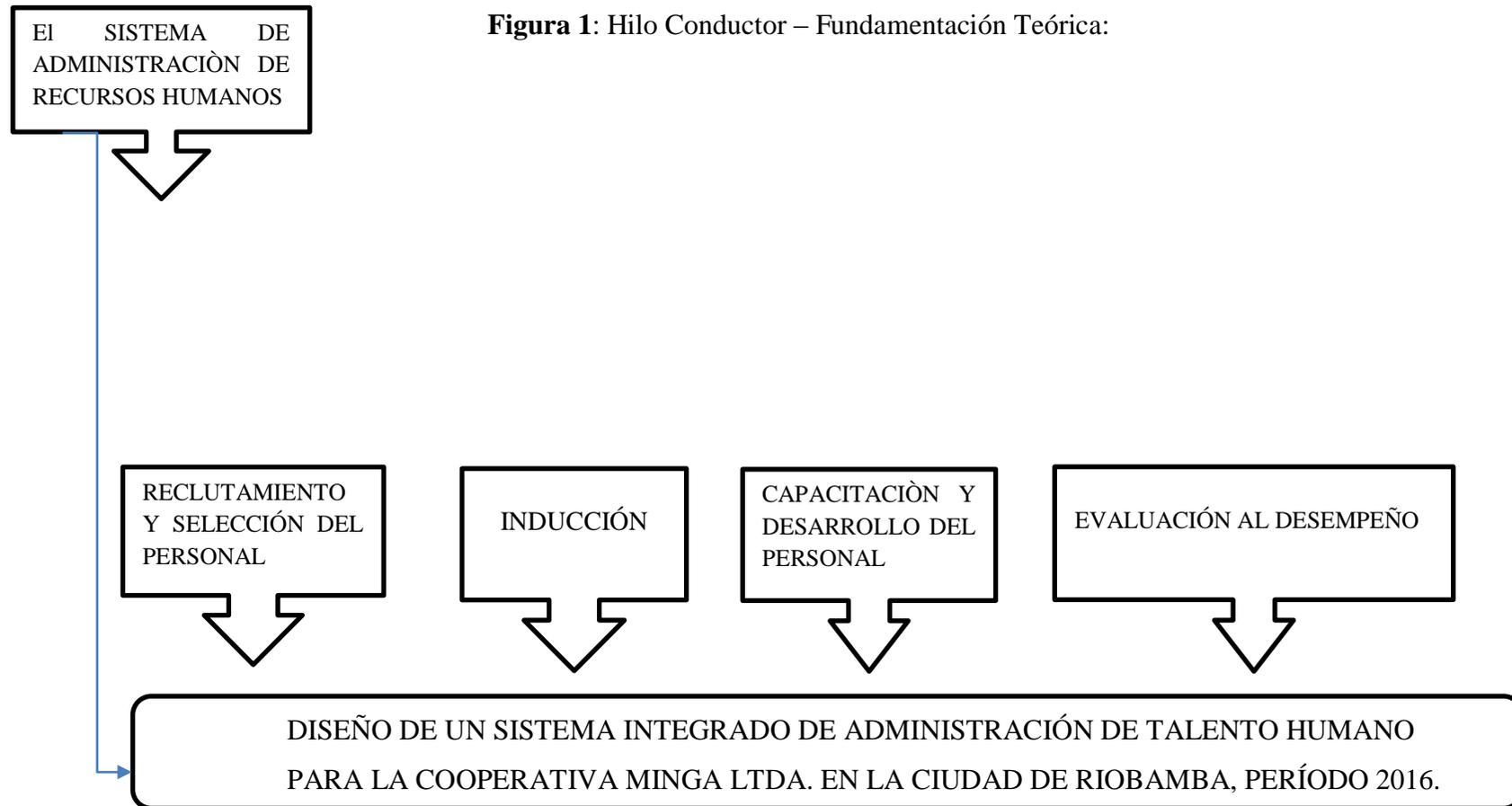
Muchos años antes de ser MINGA Ltda. Identificándose por la Gente como SAC-AIIECH (Servicio de Ahorro y Crédito de la Asociación de Iglesias Indígenas Evangélicas de Chimborazo),

Nace, al igual que otras Cooperativas de Ahorro y Crédito en la década de los 80, y de cuya generación y clase (indígena de Chimborazo) fue la única en mantenerse viva.

Históricamente el pueblo Indígena ha sido marginado de sus derechos; discriminado al momento de usar servicios, entre tantos el Servicio de Intermediación financiera.

Desde el 30 de mayo de 1997. Son 19 años de vida como Cooperativa, pero más de 20 años, viviendo, trabajando hombro a hombro, financiando las iniciativas micro-empresariales de los socios y socias, forjando una cultura de ahorro con confianza y apoyo mutuo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Mishell Vallejo

2.2.1 ORGANIZACIÓN

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard, 1971)

Las organizaciones se componen de personas que interactúan entre sí, esto les permite alcanzar ciertos objetivos mediante la comunicación y el actuar en conjunto, la disposición para trabajar depende de cada persona y también del estímulo que las organizaciones ofrecen a sus trabajadores, en el mundo cambiante y globalizado como el de hoy en día, las empresas y la sociedad cuando van creciendo tienden a cambiar, mismo que ha hecho que las empresas incrementen personal ya sea en línea horizontal o vertical ocupando los cargos jerárquicos, mismo que ocasiona que las metas y objetivos de los trabajadores cambien originando conflictos personales y dentro de los altos mandos de una organización.

Cabe recalcar que no importa quien ejecute cierta tarea, lo importante es que se la lleve a cabo, a medida que las organizaciones se desarrollaban, la cultura organizacional también cambiaba, en un inicio las personas era consideradas como un recurso para producir al igual que los equipos, máquinas y el capital es decir los seres humanos eran considerados el motor de las maquinas; con el paso del tiempo las personas fueron consideradas como un recurso vivo y no el motor de maquina por ultimo las personas fueron tomados en consideración para laborar en las empresas por su inteligencia, conocimiento, habilidades y aspiraciones de superación personal y profesional. Ahora el capital esencial y que es considerado hoy es la cabeza de las personas siendo este un capital esencial para el desarrollo de las empresas, aunque se redefinan y estén sujetos a cambios.

La organización también tiene sistemas cerrados y abiertos, cerrados las máquinas y tecnología y abierto el resultado acá funciona el sistema de causa y efecto.

2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

“Administración de operaciones en el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las

actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes usualmente son bastante evidentes. En ellas podemos ver la creación de un producto tangible, tal como un televisor Sony o una motocicleta Harley Davidson” (Render, 2009, pág. 4)

La administración de operaciones permite ver como las grandes compañías comercializan, contabilizan y producen esto permite que se pueda identificar como las personas ejecutan cada tarea, además permite entender cómo se realiza cada labor, además le permite a la persona desarrollar habilidades y destrezas necesarias y así aprovechar las oportunidades fructíferas o lucrativas, la tarea que tienen los administradores de operaciones son tareas de administración de igual manera cuando toman decisiones, pero para que se lleve a cabo es necesario conocer el inicio y desarrollo de la empresa para poder manejarla correctamente mediante la planeación, organización y otras herramientas que permiten el eficiente desempeño de los administradores.

Sistema Integrado de Gestión

Es aquel proceso donde reúne los sistemas de gestión de la institución de distintas áreas en uno solo, mediante manuales de gestión, procedimientos, instrucciones, registros.

Definición de modelo de competencias

El modelo de competencias es una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada del talento humano, basada en las competencias requeridas para un alto desempeño. La gestión basada en competencias logra mantener la coherencia entre los diferentes procesos de administración de las personas, en forma consistente con la estrategia de la empresa u organización. (ALLES, Martha 2006. Pág. 68.)

El objetivo principal de este modelo es la selección del personal por competencias mediante un proceso riguroso que vaya de acuerdo al perfil de competencias requerido por la institución.

2.2.2.1 El sistema de administración de recursos humanos

“Básicamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales- muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto-, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.” (Chiavenato, 2011, pág. 80)

Las empresas se dan a conocer por brindar servicios, ser comercial y de producción, siempre han estado a la vanguardia de la eficiencia y eficacia además de tomar en cuenta al proceso productivo: tierra, trabajo y el capital, donde la naturaleza brinda material y materia prima para luego ser transformado, para la transformación se necesita que el humano intervenga en el cambio de materia prima a productos terminados.

Hoy en día se necesita que el personal de la empresa aporte conocimiento ya no es suficiente generar: capital, productos y servicios, el conocimiento ha hecho que muchas de las empresas líderes tengan como motor y base para sostenerse en un mercado competitivo, aunque se debe saber como administrar el conocimiento mismo que es intangible. Dentro de los sistemas de administración se encuentran recursos físicos y materiales que son necesarios para producir un bien o servicio, estos necesitan un espacio físico, almacén y naves es decir un espacio físico donde puedan trabajar adecuadamente y dar a conocer sus productos o servicios, mientras que los recursos financieros son definidos por la eficacia de la compañía una vez que hayan alcanzado los objetivos; por otra parte, los recursos humanos son aquellas personas que hay ingresado y se mantienen dentro de la empresa que pueden ocupar cargos de dirección, gerencia, operaciones, también pueden aportar sus habilidades y como anteriormente se menciono pueden aportar conocimiento mismo que hace que las empresas se diferencien de la competencia en un mercado cambiante como el de hoy en día.

El recurso mercadológico permite que las empresas identifiquen a sus clientes y puedan influir en ellos, también realizan una investigación de mercados, con los consumidores, competencia y ventas, sin los clientes y el mercado las empresas fracasarían. La parte administrativa es aquella que toma decisiones y comparte información para coordinar con las diferentes áreas de trabajo que son: financiero, marketing, talento humano y el área de producción, todas estas áreas una vez que tengan los objetivos y metas claras

aportaran conocimiento, que luego se transformara en riqueza para las organizaciones convirtiéndose en el motor o combustible para el desarrollo de las compañías.

Planificación del Talento Humano

La planificación del talento humano es una actividad muy importante y esencial, mediante este proceso la empresa obtiene el número adecuado de personas los cuales conllevan a la empresa a cumplir con los objetivos y metas, el objetivo principal es optimizar su estructura humana cumpliendo con el compromiso social y rentabilidad global.

2.2.3 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Son los procesos responsables de los insumos humano, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento.” (Chiavenato, 2011, pág. 112)

El sistema de provisión del talento humano, provee de insumos humanos a las organizaciones, mismos que son los responsables de darles las tareas, y verificar su desempeño en un ambiente agradable donde puedan desarrollar sus habilidades, destrezas y aportar conocimiento, el subsistema de provisión de recursos humanos permite contar con oferta mayor a la demanda y oferta menor que la demanda. La oferta mayor a la demanda se da cuando hay mayor oferta de las empresas por llenar sus puestos de trabajo, pero hay una insuficiencia de candidatos para desempeñar dicho cargo por ende las empresas se vuelven más flexibles al momento de seleccionar a los candidatos, las compañías invierten en capacitaciones y en estímulos salariales para llamar la atención de más candidatos, se toma en cuenta con mayor importancia el reclutamiento interno y también se cuida del personal. Mientras que la oferta sea menor que la demanda: la baja inversión por reclutamiento del personal baja, la selección se vuelve más estricta, cuando se trata de capacitación la inversión baja ya que cuentan con personal altamente calificado, pueden ofrecer salarios más bajos y toman en cuenta con mayor importancia al reclutamiento externo. Además, su trabajo está orientado a la eficiencia.

2.2.3.1 Reclutamiento del personal

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 128)

El reclutamiento del personal es parte de la necesidad de la empresa, las personas seleccionadas son los futuros integrantes de las compañías, los procesos de selección pueden ser internos y externos: El proceso de reclutamiento interno no es casualmente, es considerada una investigación constante en base a los resultados alcanzados por los trabajadores, mismos que pueden ser considerados para un ascenso, una bonificación o ser apartados de la empresa. Es por ello que la planeación se debe realizar cuidadosamente donde los gerentes deben estar seguros que las personas que ocupan cargos bajo su responsabilidad sean las adecuadas para poder alcanzar objetivos y metas de la empresa

2.2.3.2 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se da cuando las empresas quieren llenar un puesto de trabajo y lo realizan con el personal que cuentan, esto lo realizan mediante una indagación viendo que personal obtuvo méritos y cumplió con metas y objetivos en su tarea asignada, para poder realizar este reclutamiento el departamento de talento humano debe estar en coordinación con las áreas de las empresas.

El reclutamiento interno implica:

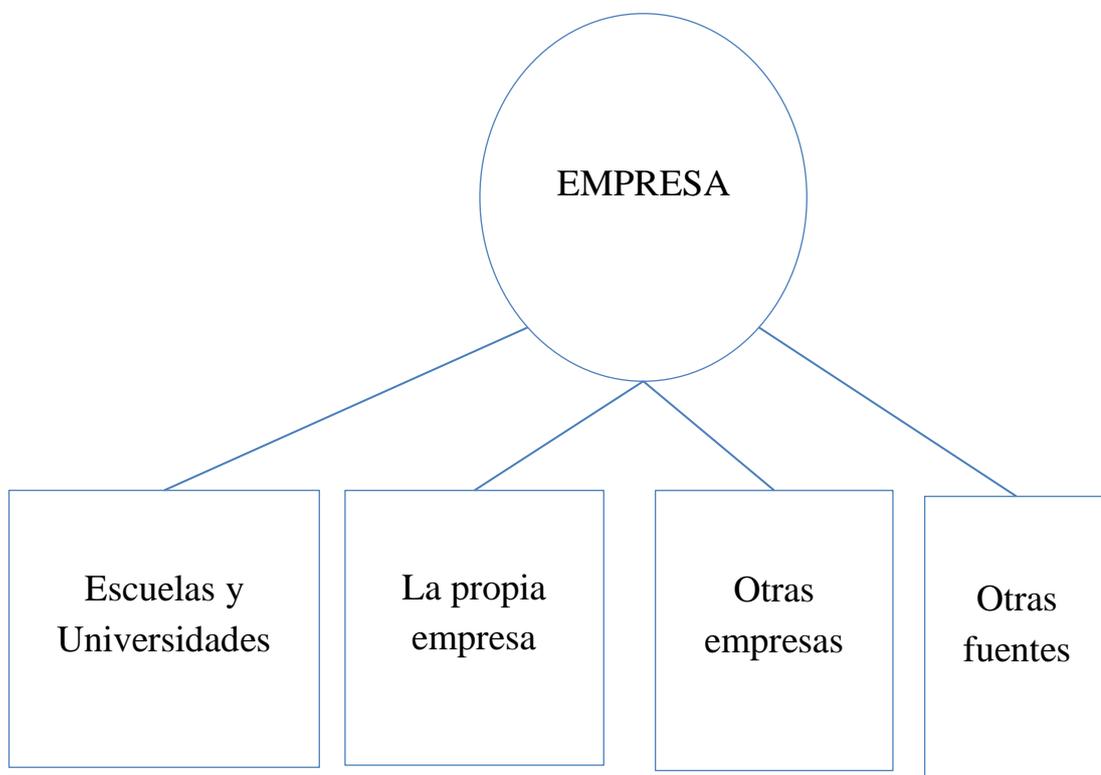
- a) Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingreso a la empresa.
- b) Resultados en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales. (Chiavenato, 2011, pág. 134)

2.2.3.3 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo consiste en llenar la vacante de una empresa, con personal de afuera es decir con un personal externo y no con el personal que cuenta la empresa, este reclutamiento puede traer a candidatos reales y potenciales, entre las técnicas de reclutamiento están: base de datos de personas que ya se presentaron anteriormente, recomendaciones de empleados, anuncios en diferentes medios como: prensa, radio, revistas, bolsa de empleo en internet, carteles en la puerta de la empresa. También se puede reclutar al personal en ferias de empleo, universidades y empresas de reclutamiento entre otras.

Figura 2: Mercado de recursos humanos

(Relación Directa Empresa- Mercado)



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 136)

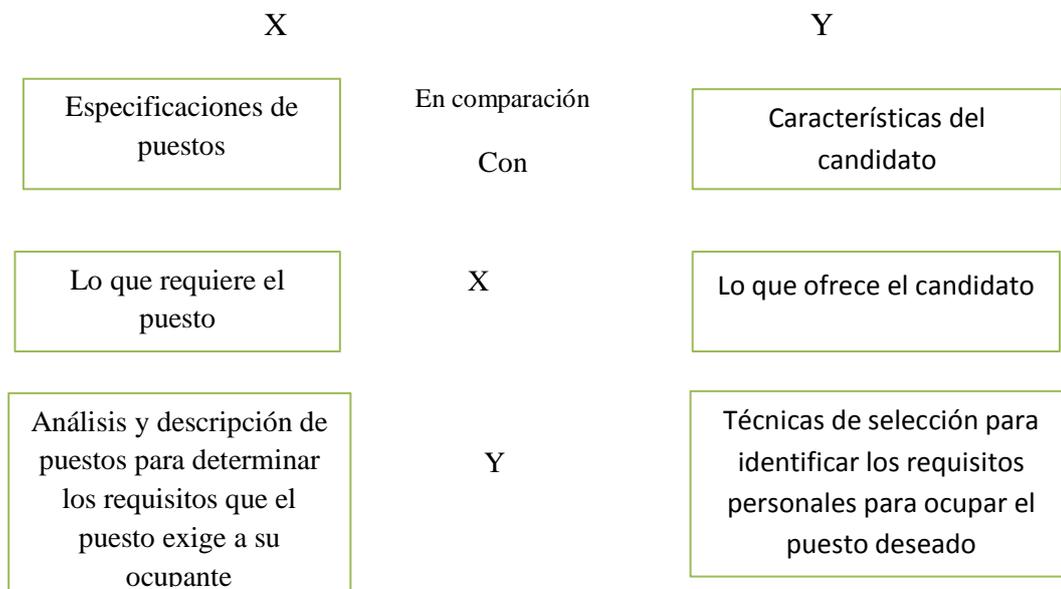
Elaborado por: Mishell Vallejo

2.2.3.4 Selección del personal

“El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.” (Chiavenato, 2011, pág. 144)

Una vez que se realice la provisión de recursos humanos, el siguiente paso es el reclutamiento y la selección del personal: aunque son dos fases diferentes dependen el uno del otro. El reclutamiento consiste en llamar la atención de los candidatos, mientras que la selección consiste en escoger mesuradamente y bajo parámetros establecidos, a las personas que cubrirán dichos cargos para que puedan cubrir las necesidades de las organizaciones. Cabe señalar que la selección también se realiza para aumentar la eficiencia y eficacia en la organización, aunque siga existiendo en el mundo globalizado como el de hoy en día un modelo burocrático.

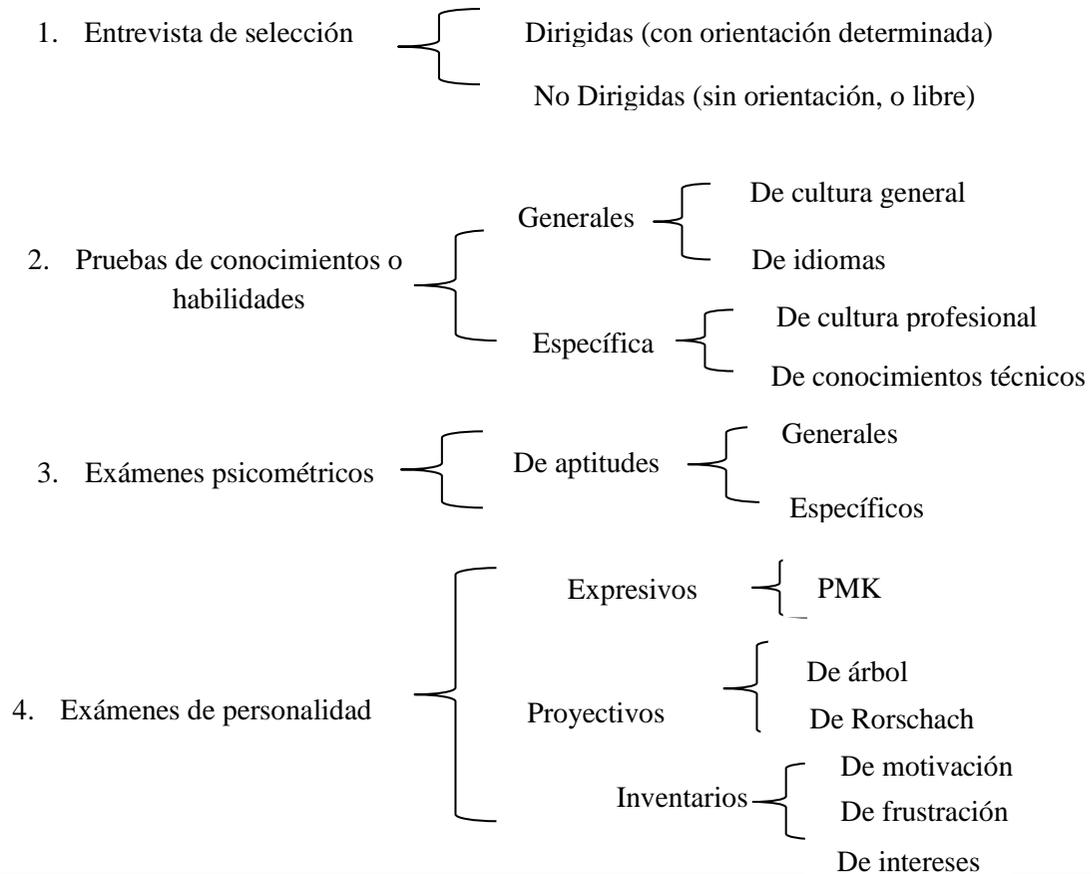
Figura 3: Selección de Personal como



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 145)

Elaborado por: Mishell Vallejo

Figura 4: Clasificación de las Técnicas de Selección



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 150)

Elaborado por: Mishell Vallejo

2.2.4 SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“El proceso de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo.” (Chiavenato, 2011, pág. 166).

Una vez que es incorporado el personal en la empresa y una vez establecido el diseño de puestos y la evaluación del desempeño se debe iniciar de inmediato con la difusión de la cultura organizacional, donde la persona nueva a ocupar el cargo debe estar sujeta a cambiar sus horarios en cuanto al tiempo, porque debe cumplir con el horario de trabajo de la organización al igual que las tareas encomendadas entre otros, el proceso de adaptación es lento entre los altos mandos y el nuevo empleado ya que mutuamente tratan de conocerse, y conocer la labor encomendada para realizarla de la mejor manera. Casi siempre es designada una persona para que sea tutor del nuevo colaborador y debe hacerlo sentir cómodamente y no negativamente.

Se debe cuidar estos tres aspectos: (Chiavenato, 2011, pág. 167)

1. Darle una descripción detallada de sus tareas.
2. Transmitir toda la información técnica sobre su labor.
3. Proporcionarle la retroalimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.

2.2.4.1 Diseño de puestos

“el puesto se integra por todas las actividades que desempeñan una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa.” (Chiavenato, 2011, pág. 172)

El puesto es considerado una unidad de trabajo, mismo que se tiene que cumplir obligaciones y responsabilidades que el puesto demande y estos a su vez son distinguidos por el nivel de jerárquico y los subordinados o departamentos. Conforme ha ido pasando el tiempo los diseños de puestos han cambiado del modelo clásico al modelo humanista, siendo este modelo quien se enfoca en no tratar al ser humano como máquina, tratando que todos los niveles de la organización puedan interactuar y por

último está el nivel situacional, mismo que está pendiente de cómo está conformado la organización, las tareas a realizar y la persona quien desempeña la actividad encomendada.

2.2.4.2 Descripción y análisis de puestos

“La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones.” (Chiavenato, 2011, pág. 190)

Cuando se estructuran los puestos son creados en base a las especificaciones del área de talento humano, el diseño del puesto también es considerado un modelo burocrático para administrar, hoy en día las organizaciones buscan crear un ambiente de trabajo cómodo, donde puedan dar sus ideas y desarrollar las destrezas es decir forman equipos multifuncionales con las personas que están a cargo de dichas tareas. El análisis de puestos se basa en algunos factores como: esfuerzo físico, concentración visual, destrezas o habilidades y complejidad física requerida. De igual manera existen diferentes modelos para evaluar los puestos de trabajo siendo unos más eficaces que otros además dependen del punto de vista en un dialogo como es la observación directa, los cuestionarios pueden resultar un poco ambiguos para el personal que va a ocupar un cargo de obrero con referencia a las personas que van ocupar el cargo de altos ejecutivos, la entrevista permite que ambas partes interactúen pero también tienen sus debilidades, lo recomendable no es usar solo un método es necesario realizar métodos mixto para que de esta manera se pueda compaginar la información.

2.2.4.3 Evaluación del desempeño

“Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.” (Chiavenato, 2011, pág. 202)

La evaluación al desempeño es un proceso administrativo, que se realiza al personal con el fin de saber el desempeño y diferentes problemas que pueden aquejar en el desarrollo profesional y personal de cada colaborador y mediante el diagnóstico se puede motivar buscando siempre la mejora continua, democracia, clima laboral enfocada en el respeto

y el creer en sí mismo, también se busca que el proceso de evaluación sea visto como una oportunidad de superación, crecimiento y no como un proceso que perjudique. Este proceso de evaluación también permite: formular objetivos mediante el consenso, compromiso por alcanzar los objetivos y metas planteadas, desempeño, medición constante de los resultados y comparaciones con los objetivos y retroalimentación.

Los principales métodos de evaluación del desempeño: (Chiavenato, 2011, pág. 207)

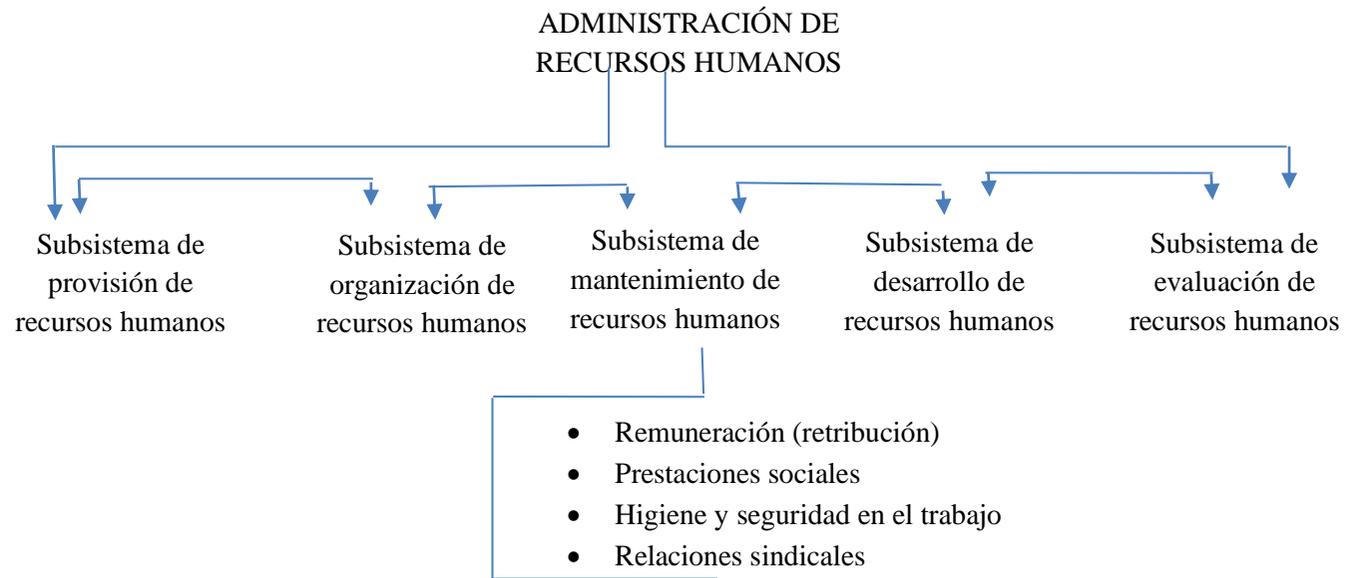
1. Método de escalas graficas
2. Métodos de elección forzada
3. Métodos de investigación de campo
4. Método de incidentes críticos
5. Métodos mixtos

2.2.5 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

“El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planetas de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo.” (Chiavenato, 2011, pág. 228)

Las empresas no solo captan personas y les proporcionan trabajo, también ofrecen premios como incentivos por sus logros alcanzados, la adaptación en la empresa, los premios asimismo pueden ser en los salarios, ascensos, mismo que permite que el empleado tome conciencia, la interdependencia aumenta, mientras en las sanciones las medidas disciplinarias son: advertencias verbales o escritas y si reincide se considera la separación de la empresa.

Figura 5: Procesos para Retener a las Personas



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 228)

Elaborado por: Mishell Vallejo

2.2.5.1 Remuneración (administración de sueldos y salarios)

“La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 234)

El salario es considerado para las personas un medio que le permite alcanzar un objetivo a cambio de su esfuerzo, también se considera una rutina, ya que la persona se somete a ocupar un puesto, donde tiene que cumplir con un horario. Mientras que para las organizaciones el salario es considerado una inversión, mediante el cual se obtiene la fuerza laboral. La valuación de puestos permite que los puestos estén estructurados lógicamente, justa, motivadora y equitativa además permite comparar los contenidos de cada puesto de trabajo y de esta manera poder clasificarlos por categorías y por ende la remuneración a ganar o categorías salariales.

La valuación de puestos permite que la empresa pueda establecer el precio de cada puesto, también se considera en la valuación, los requisitos físicos, mentales y las condiciones de trabajo. En este tema también se observa las políticas salariales, son aquellas que van evolucionando a medida que se aprende también va perfeccionando y es dinámica, también puede haber reajustes salariales colectivos o individuales de acuerdo a la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo. Individuales se dan cuando hay ascensos, salarios que sean competitivos con los salarios del mercado y los reajustes por méritos mismo que es otorgado al empleado por su destacada trayectoria.

2.2.5.2 Planes de prestación social

“Las prestaciones sociales representan un aspecto importante de remuneración.” (Chiavenato, 2011, pág. 264)

Además del salario que las empresas pagan a sus colaboradores existen otros elementos como la seguridad y prestaciones sociales. Donde las prestaciones sociales brindan comodidad y servicios que los empleados pueden necesitar, mismo que ahorran trabajo e inquietudes a las empresas, aunque se financian en su totalidad o parcialmente, las empresas deben brindar estos servicios a sus colaboradores, donde el pago indirecto

puede ayudar a los colaboradores en gastos médicos, distintos tipos de seguros y alimentación etc. Externamente son cafeterías, transporte y las recreaciones y actividades se las realizan fuera de las empresas, indistintamente el servicio que ocupe el empleado debe ser real y eficiente. Estos planes tienen el fin de mejorar el ambiente laboral, reducir la rotación del personal, atraer y retener al talento humano y mejorar la producción son eficiencia y eficacia.

2.2.5.3 Calidad de vida en el trabajo

“Calidad de vida en el trabajo implica crear, manejar y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o se sus condiciones psicológicas y sociales”

(Chiavenato, 2011, pág. 275)

Tabla 1: Niveles Generales de Ruido

Tipo de sonido	Decibeles
Vibración sonora mínima audible	1
Murmullo	30
Conversación normal	50
Tráfico intenso	70
Inicio de fatiga causada por barullo	75
Ruidos industriales externos	80
Silbatos y sirenas	85
Escapes de camiones	90
Inicio de pérdida de audición	90
Máquinas perforadoras	110
Sirenas	115
Umbral de estruendo doloroso	120
Prensa hidráulica	125
Aviones jet	130

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 278)

Elaborado por: Mishell Vallejo

La calidad de vida en la empresa se refleja en el buen ambiente laboral, esto permite que el personal trabaje eficientemente, esto se refleja en los resultados externos que las empresas alcanzan. En este tema también se debe tomar en cuenta que la higiene laboral es de suma importancia, porque reduce riesgos en la salud, es por ello que se debe dar servicios médicos- esto depende del tamaño de la empresa. Esto se realiza con el fin de reducir riesgos laborales como: enfermedades profesionales, discapacidades, prevenir que se agrave alguna enfermedad de algún colaborador. Todo con el fin de aumentar la productividad. En cuanto a las condiciones de trabajo se toma en cuenta, la iluminación, humedad, temperatura, ruido y sonido a las que los colaboradores están sometidos.

Inducción

“Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Esta actividad es inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si es joven.” (Cuestas, 2010, pág. 299)

La inducción consiste en proporcionar a los empleados la información básica sobre la empresa y sus antecedentes, es decir proporcionar información necesaria para que cumplan con las actividades, la presentación puede ser formal, informal, genérica o empírica. La inducción puede empezar con la presentación del nuevo candidato a los demás colaboradores de la institución, proporcionar información general de la empresa facilitando la integración del nuevo colaborador, retroalimentación, demostrar las tareas que el nuevo integrante va a ejecutar, realizar el seguimiento del nuevo colaborador para que de esta manera la participación sea estimulada. Este proceso puede contener: políticas de la empresa, beneficios y prestación, condiciones del contrato de trabajo, plan de beneficios, forma de pago, trabajo a ejecutar.

2.2.5.4 Relaciones con las personas

“Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado, en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por otro, en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos.” (Chiavenato, 2011, pág. 296)

En las relaciones con las personas: interviene las empresas con su representante, en este caso el área de talento humano y las personas que son quienes interactúan con sus compañeros, formando relaciones internas, mismas que pueden recibir ascensos, transferencias o la separación de la empresa. La separación puede ser por jubilación, mal comportamiento, renuncia por decisión del colaborador, separación porque la empresa lo decide en base a sus necesidades que pueden ser económicos o políticos entre otros factores o simplemente no se acopla al trabajo. Aquí también se puede observar que cuando el empleado comete faltas constantemente y a pesar de ser advertido verbal, escrita, se procederá a la suspensión o al despido. También se observa que los conflictos siempre estarán presentes porque cada persona vive en un mundo diferente donde fueron los creadores de su propia moral, en este punto crítico de conflicto debe interferir el área de talento humano resolviendo los problemas mismo que permitirán los cambios en la organización, pero si estos conflictos no son resueltos en su totalidad ocasionaran mal clima laboral abriendo enfrentamientos entre los colaboradores o sindicatos. Los conflictos pueden afectar el desempeño laboral de las personas como: frustración, cohesión de grupos, entorpece las actividades y perjudica las relaciones entre compañeros, pero también fortalece su identidad, sentimientos y estimula energías entre otros.

Tabla 2: Resultados del Conflicto

Resultados con potencial constructivo	Resultado con potencial destructivo
<ul style="list-style-type: none"> • Estimula los intereses y la curiosidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca frustración, hostilidad y ansiedad
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la cohesión del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea presión para el conformismo de las personas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la motivación por tarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca dispersión de energía
<ul style="list-style-type: none"> • Despierta la atención a los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar
<ul style="list-style-type: none"> • Pone a prueba y disminuye las diferencias de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera distorsiones en la percepción

Fuente: (Nedler, pág. 216)

Elaborado por: Mishell Vallejo

2.2.6 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.” (Chiavenato, 2011, pág. 316)

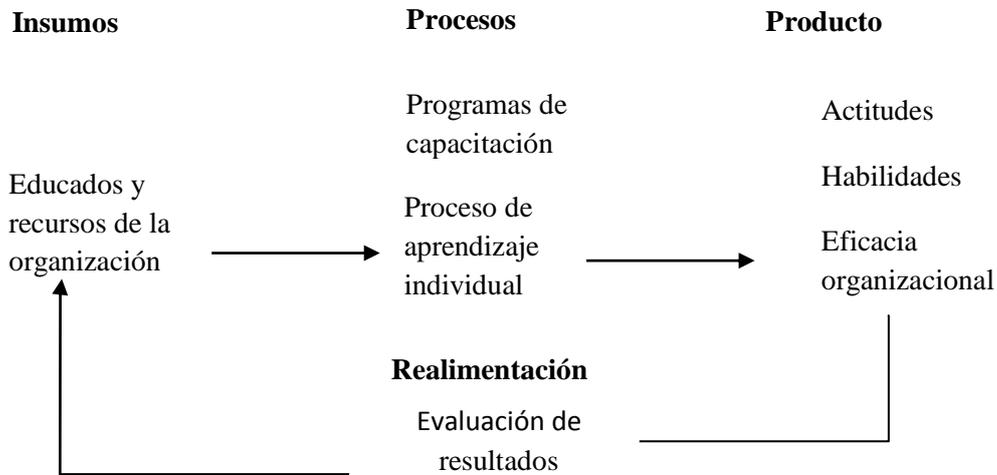
Todas las organizaciones de éxito han llegado y se han mantenido en la cima una vez que se fueron construyendo en un ambiente dinámico y motivador donde se desarrolla las habilidades y capacidades de las personas, monitoreados y con dirección de cumplir metas y objetivos aquí también interviene las capacitaciones que las organizaciones otorgan a las personas mismo que va creando un valor agregado en su comportamiento y en las tareas que realizan. Esto ha permitido que todo se base en un aprendizaje continuo y con la interacción del personal y la alta gerencia, lo que construye competencias en base al conocimiento y desarrollo del potencial de cada colaborador lo que ocasiona un cambio de conducta que puede ser por efecto, estímulo, intensidad, cambios.

2.2.6.1 Capacitación y desarrollo del personal

“Capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.” (Thayer.P.W, 1961)

Existen varias descripciones para la capacitación, pero en las empresas la capacitación es parte de un proceso de aprendizaje para los colaboradores, esto se la puede realizar a corto plazo, según la necesidad de ambas partes esto permite que las personas conozcan, desarrollen, modulen las actitudes y apliquen sus habilidades y destrezas para un mejor rendimiento en el trabajo mejorando la eficiencia y eficacia.

Figura 6: La Capacitación como Sistema



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 324)

Elaborado por: Mishell Vallejo

MODELO DE COMPETENCIAS

El modelo de competencias es una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada del talento humano, basada en las competencias requeridas para un alto desempeño. La gestión basada en competencias logra mantener la coherencia entre los diferentes procesos de administración de las personas, en forma consistente con la estrategia de la empresa u organización. (Alles, 2006, pág. 68)

En general, considero que un Modelo de Gestión por Competencia para que sea efectivo debe contar con mucha información, ya que podemos obtener los perfiles, la evaluación y detectar la necesidad de capacitación; si seleccionamos gerentes basándonos solamente en sus habilidades técnicas o experiencias no suelen traer buenos resultados, no obstante la ventaja competitiva que puede llegar a tener una empresa a nivel organizacional radica en la propia disposición para asumir los cambios y en la aptitud de las personas que forman parte dentro de la organización, cabe señalar que es de gran importancia que nuestro personal se adapte a los nuevos cambios ya que no

debemos cuidar solo de nuestro empleo sino de nuestra capacidad para ser hábiles para asumir cualquier tarea que nos asignen. (chacin, 2010)

2.2.7 SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría implica una investigación minuciosa de las diversas cuentas de una empresa, en cuento al caso que se investiga, la investigación minuciosa corresponde al departamento de Talento Humano. Revisar si las funciones, actividades, registros y elementos de control cumplen con lo establecido de caso contrario emitir informes y realizar cambios. Para realizar una auditoría se debe diseñar cuestionarios, papeles de trabajo mismos que facilitaran el proceso de la investigación en cuento al personal se debe capacitar para realizar este trabajo.

Otra parte importante de la auditoría es el análisis de los datos recolectados, especialmente de las fallas, esto causará mejoras en las, metas, políticas fijadas etc.

El resultado final de una auditoría debe mostrar las falencias en; programa, objetivos, políticas, clima organizacional, ley vigente

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano, incidirá significativamente en el mejoramiento de la gestión administrativa.

2.4 VARIABLES

2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Mejorar la gestión administrativa.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio sobre el Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano permite utilizar el enfoque cuali- cualitativa.

Cualitativa porque permite que la investigación indique la realidad de la empresa, la misma que es posible mediante la observación de la realidad, además permite recoger datos que luego se los analizara para poder emitir criterios.

Cuantitativa porque permite analizar datos numéricos cuando se apliquen encuestas, una vez especifica la población, además es muy valiosa porque estudia aspectos particulares, generalizándola desde una perspectiva.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de Campo

Se aplica la investigación de campo en el proyecto, porque se necesita la visita constante a la COAC MINGA LTDA. Mismo que ayudara analizar cada proceso, mediante entrevistas.

Investigación Bibliográfica o Documental

La recolección documental o bibliográfica es de suma importancia para el desarrollo de Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano, ya que proporcionara un sustento de la aplicación de la propuesta.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población constituye el total de un conjunto de elementos al cual se va a investigar, en este caso no se establece la muestra ya que la población es reducida, es por ello que se

Trabaja con toda la población que es de 71 personas de todas las agencias de la COAC. MINGA LTDA.

Tabla 3: Número de personas que trabajan en la cooperativa MINGA LTDA.

OFICINAS	# DE PERSONAS
ADMINISTRATIVA	18
OF. ESTACION	9
F. S. FRANCISCO	5
OF. CAJABAMBA	5
OF. GUAYAQUIL CENTRO	12
OF. COLUMBE	2
OF. QUITO	4
OF. GUAYAQUIL NORTE	10
OF. PALLATANGA	3
OF. QUITO YARUQUI	3

= 71 Personas /Población

Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado: Mishell Vallejo

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

DEDUCTIVO

Este método considera a la conclusión como implícita en las premisas, además supone que la conclusión sigue a las premisas, donde se el razonamiento deductivo es válido y la premisa verdadera da como resultado una conclusión verdadera.

INDUCTIVO

Este método obtiene las conclusiones generales a partir de alguna premisa en particular, es el método más usual ya que se caracteriza en cuatro etapas: la observación y registro de todos los hechos, análisis y clasificación de los hechos, derivación inductiva de una generalización a partir de hechos y contrastación. Principalmente se relaciona con el análisis que se aplicara para determinar necesidades y establecer parámetros y así poder desarrollar el Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano.

Técnicas

ENTREVISTA: La entrevista es una técnica que permite obtener datos en un dialogo entre dos personas, debe ser realizado por una persona entendida del tema, además esto se aplicara en la COAC. Lo cual no tomara mucho tiempo de su horario de trabajo.

ENCUESTA: La encuesta permite que el investigador obtenga datos, estos datos son extraídos de las opiniones de varias personas mediante un listado de preguntas escritas, en esta parte el investigador debe realizar el listado de preguntas acorde a lo que se va a investigar.

OBSERVACIÓN: la observación como técnica permite al investigador observar atentamente el caso, aquí de debe registrar la información y analizarla.

Instrumentos

ENCUESTA: listado de preguntas escritas aplicados al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

ENTREVISTA: listado de preguntas – guía para ser aplicada al gerente.

3.5 RESULTADOS

Propuesta

En el análisis de los subsistemas se identificó cuáles son los procedimientos a seguir en el reclutamiento y selección del personal, además permitió ver las falencias en las diferentes áreas es por ello que se aplica la encuesta como sustento del trabajo realizado arrojando conclusiones y recomendaciones que vayan en beneficio de la cooperativa, la misma que fue aplicada a todo el personal de la entidad antes mencionada.

PREGUNTA N° 1. ¿Cuál es el tiempo que lleva laborando en la COAC MINGA Ltda.?

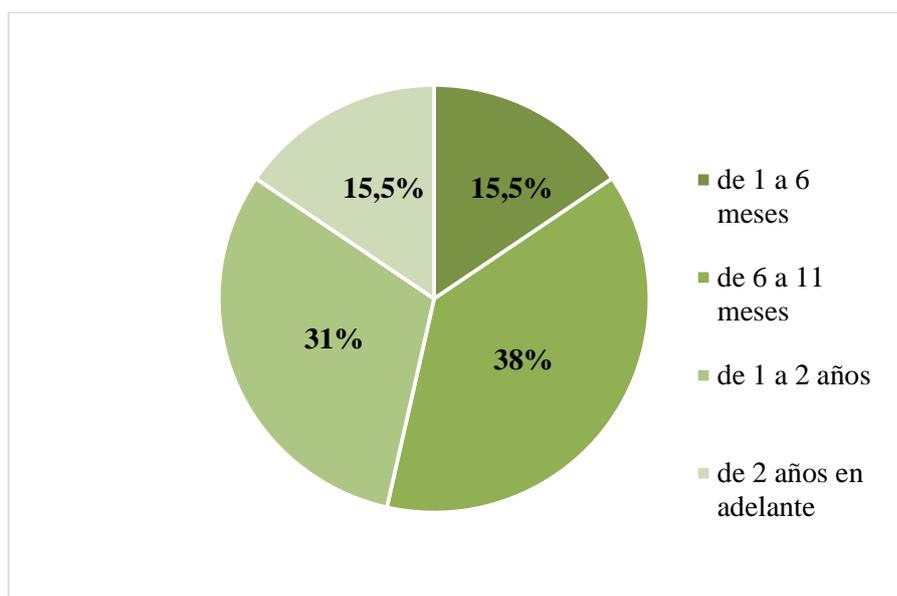
Tabla 4: Tiempo que lleva laborando

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
de 1 a 6 Meses	11	15,5%
de 6 a 11 Meses	27	38,0%
de 1 a 2 Años	22	31,0%
de 2 Años en adelante	11	15,5%
TOTAL	71	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Gráfico 1: Tiempo que lleva laborando



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de 71 encuestados, 27 personas que representan el 38%, manifestaron que el tiempo que lleva laborando en la Cooperativa. Corresponde al tiempo determinado de 6 a 11 meses, 22 personas que representan el 31% comprende en un tiempo determinado de 1 a 2 años, 11 colaboradores que representan el 15,5% corresponde al tiempo comprendido entre 1 a 6 meses, al igual que otras 11 personas que conforman el 15,5% menciona que labora más de 2 años. Estos índices indican que la mayoría de personal que labora en esta entidad financiera en su mayoría es nueva, indicando una alta rotación de personal lo cual genera mayores gastos y el uso de recursos.

PREGUNTA N° 2. ¿Para postular al cargo que ocupa porque medio de información se enteró?

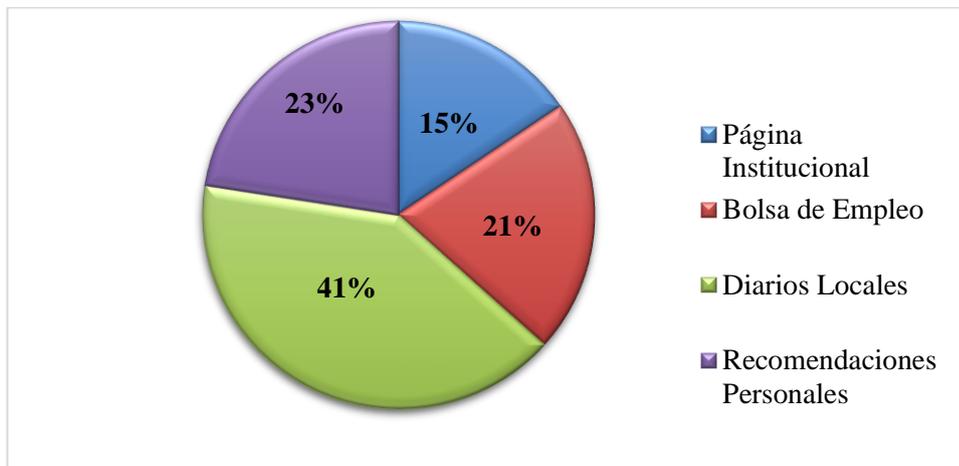
Tabla 5: Porque medio de información se enteró

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Página Institucional	11	15%
Bolsa de Empleo	15	21%
Diarios Locales	29	41%
Recomendaciones Personales	16	23%
TOTAL	71	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Gráfico 2: Porque medio de información se enteró?



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de 71 encuestados, 29 colaboradores que representan el 41% indicó que el medio por el cual se enteró de la vacante fue por el aviso en la diarios locales, seguido de 16 personas que representan el 23% mencionaron que se informaron por recomendaciones personales, mientras que 15 participantes representan el 21% los cuales manifestaron que se enteró de la vacante mediante la bolsa de empleo y para finalizar 11 personas que conforman el 15% corresponde a los avisos que se encuentran publicados en la página institucional. Lo cual indica que este subsistema debe ser reforzado utilizando herramientas actuales además debe ser realizado por un experto en el área, una vez que se estudiaron las necesidades de la empresa.

PREGUNTA N° 3. ¿Cuándo ingreso a la COAC MINGA Ltda. ¿Le explicaron las funciones a realizar mediante el manual de funciones?

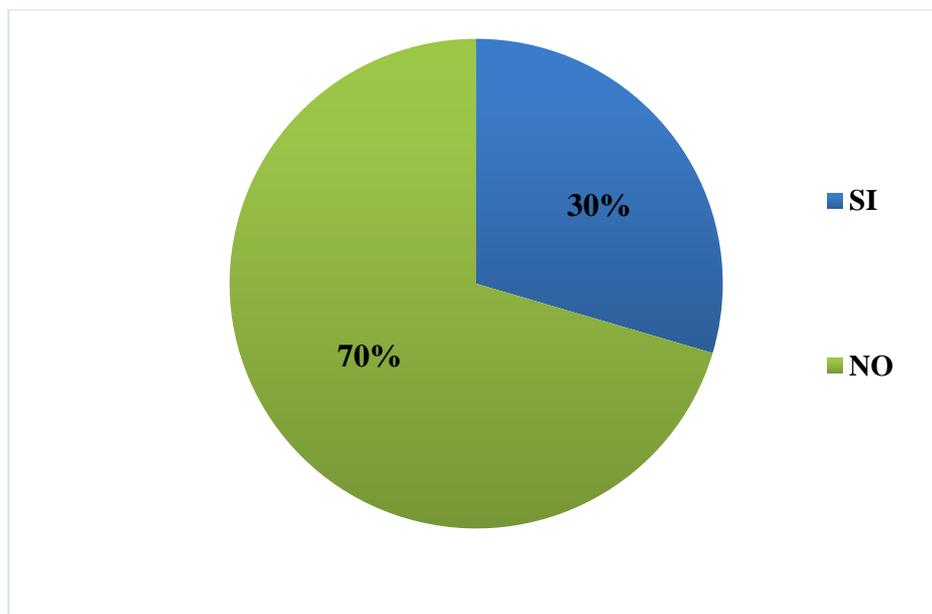
Tabla 6: Le explicaron las funciones a realizar

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	21	30%
NO	50	70%
TOTAL	71	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Gráfico 3: Le explicaron las funciones a realizar



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de 71 encuestados, 50 personas que representan el 70% señalaron que al ingresar a trabajar en MINGA Ltda. No les explicaron las funciones a realizar mediante el manual de funciones, mientras 21 personas que conforman el 30% mencionaron que si les explicaron las funciones a realizar. Las expectativas de los participantes fueron diferentes cuando la realidad de la entidad antes mencionada es otra, lo cual indica que se debe trabajar en el fortalecimiento de la misión, visión objetivos vigentes, plan de trabajo por competencias, y la elaboración del manual de funciones.

PREGUNTA N° 4. ¿Conoce usted algún programa de incentivos en la COAC MINGA Ltda.?

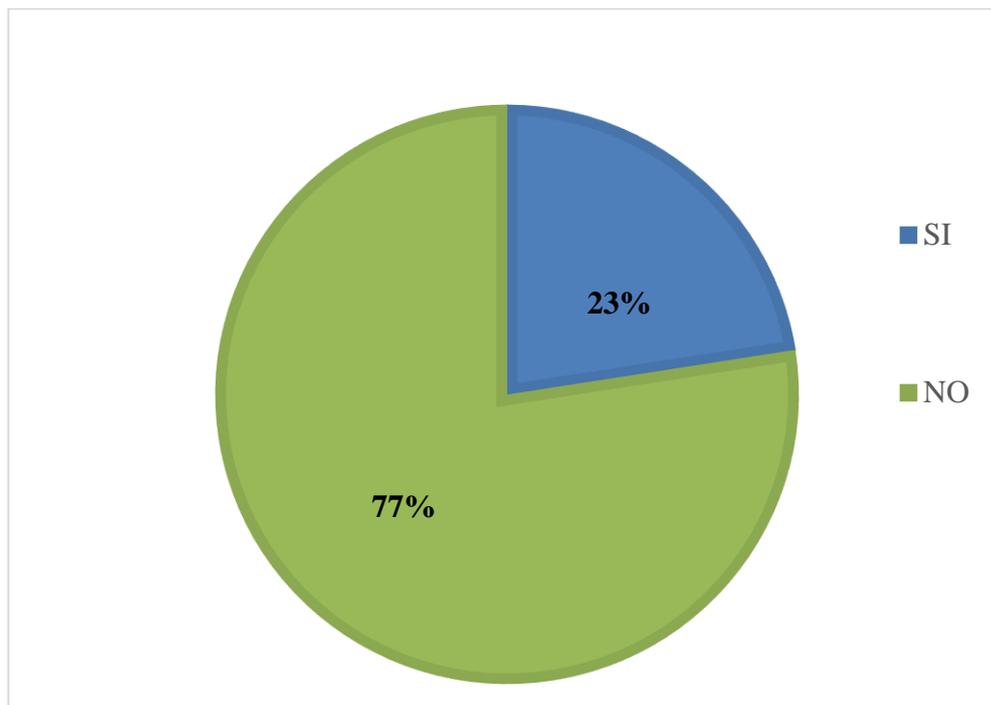
Tabla 7: Programa de incentivos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	16	23%
NO	55	77%
TOTAL	71	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Gráfico 4: Programa de incentivos



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de 71 encuestados, 55 personas que conforman el 77% expresaron que no conocen algún plan de incentivos, mientras que 23 colaboradores que forman el 23% manifestaron que si conocen el plan de incentivos cabe señalar que este porcentaje corresponde a los colaboradores más antiguos. La información proporcionada fue mediante un dialogo y la herramienta de uso la encuesta.

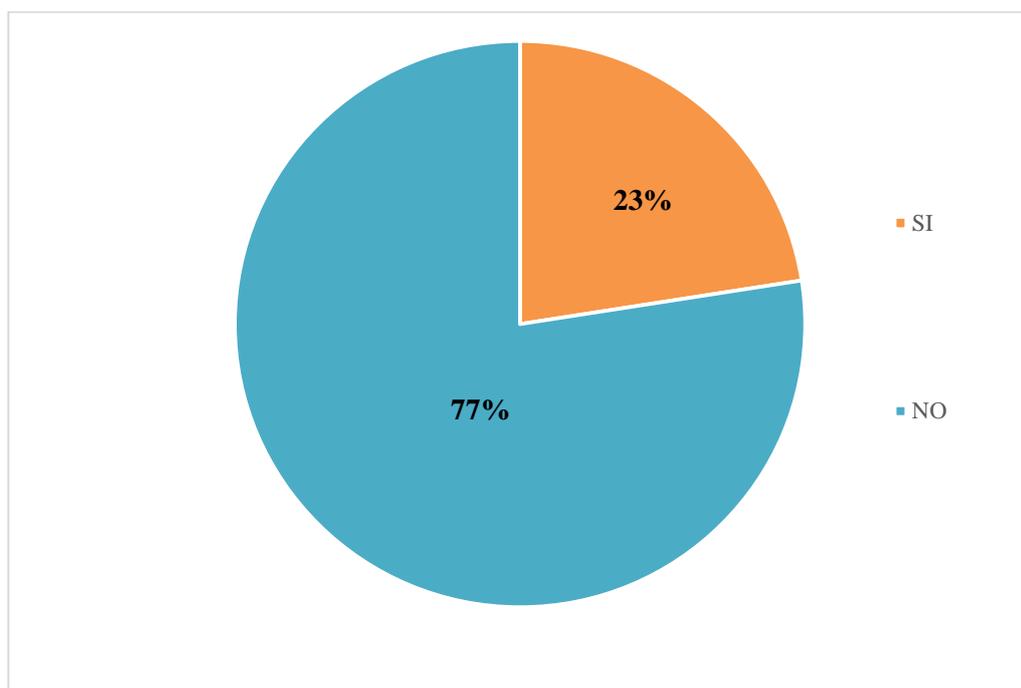
PREGUNTA N° 5. ¿Ha recibido capacitaciones en el tiempo que lleva laborando?

Tabla 8: Ha recibido capacitaciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	16	23%
NO	55	77%
TOTAL	71	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.
Elaborado por: Mishell Vallejo

Gráfico 5: Ha recibido capacitaciones



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.
Elaborado por: Mishell Vallejo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de 71 encuestados, 55 personas que conforman el 77%, mencionaron que no han recibido capacitaciones durante el tiempo que llevan trabajando, mientras que 16 colaboradores que representan el 23%, manifestaron que si han recibido capacitaciones. Esto es un dato relevante donde se debe trabajar en todos los subsistemas de administración del talento humano, mismos que permitirán el alcance de metas.

PREGUNTA N° 6. ¿Con que frecuencia es evaluado su desempeño laboral?

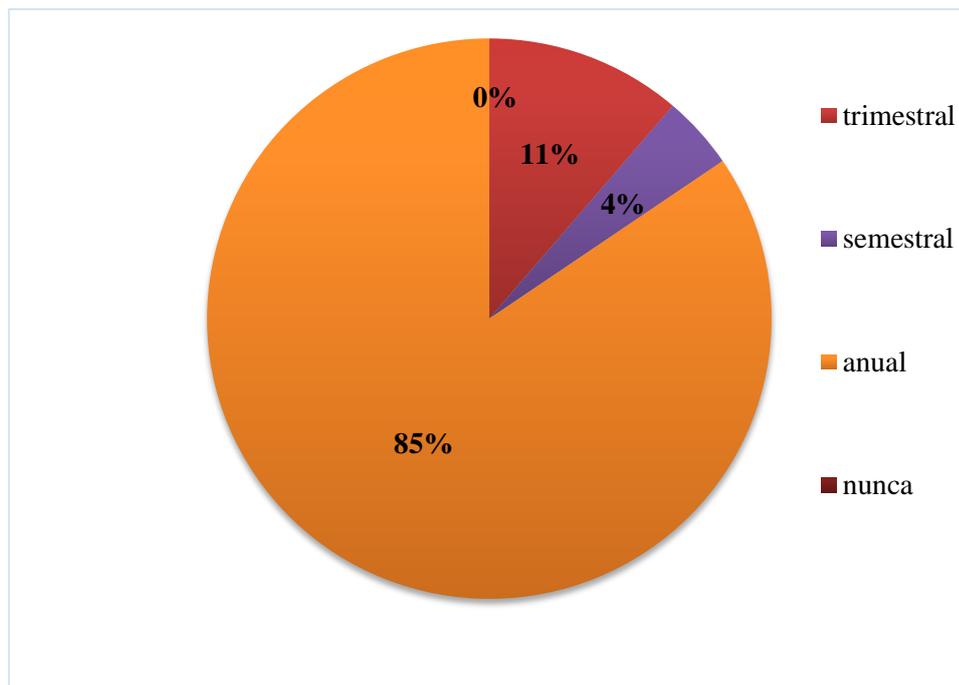
Tabla 9: Frecuencia de evaluación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Trimestral	8	11%
Semestral	3	4%
Anual	60	85%
Nunca	0	0%
TOTAL	71	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Gráfico 6: Frecuencia de evaluación



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de 71 encuestados, 60 colaboradores que representan el 85%, son evaluados anualmente, mientras 8 personas que representan el 11%, son evaluados trimestralmente, seguido 3 personas que forman el 4%, son evaluados semestralmente y con un 0% la evaluación es nula. Lo cual indica que el proceso no se lleva de una manera óptima, se recomienda que la evaluación sea trimestralmente para que la empresa pueda tomar medidas correctivas en el tiempo adecuado.

PREGUNTA N° 7. ¿La Cooperativa de Ahorro y crédito MINGA Ltda. ¿Ha cubierto sus expectativas profesionales durante el tiempo que está laborando?

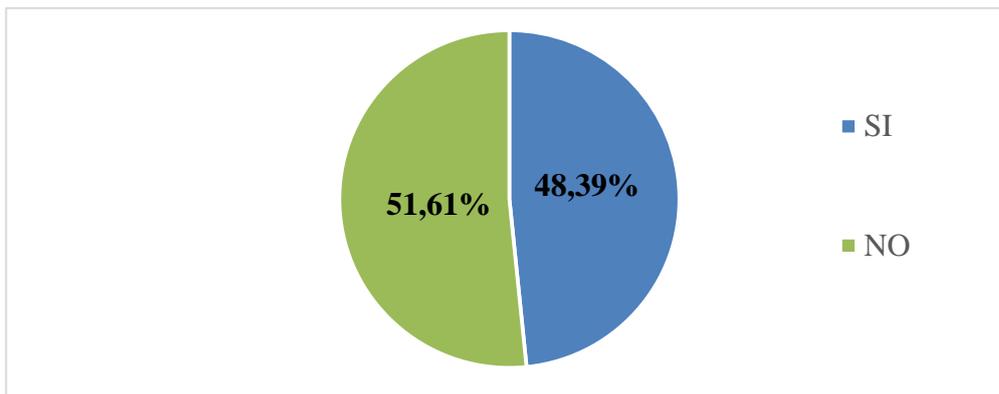
Tabla 10: Expectativas profesionales

	FRECUENCIA	%
SI	34	48%
NO	37	52%
TOTAL	71	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Gráfico 7: Expectativas profesionales



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de 71 encuestados, 37 personas que conforman el 52% mencionan la Cooperativa no a cubierto las expectativas profesionales durante el tiempo que están laborando, por otro lado 34 personas que representan 48%, menciona que la Cooperativa si a cubierto con las expectativas profesionales durante el tiempo que llevan trabajando. Estas cifras indican que no se cumple con lo ofrecido en todas las áreas de trabajo, siendo una falla importante la ausencia del departamento de Talento Humano en la Cooperativa MINGA Ltda.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

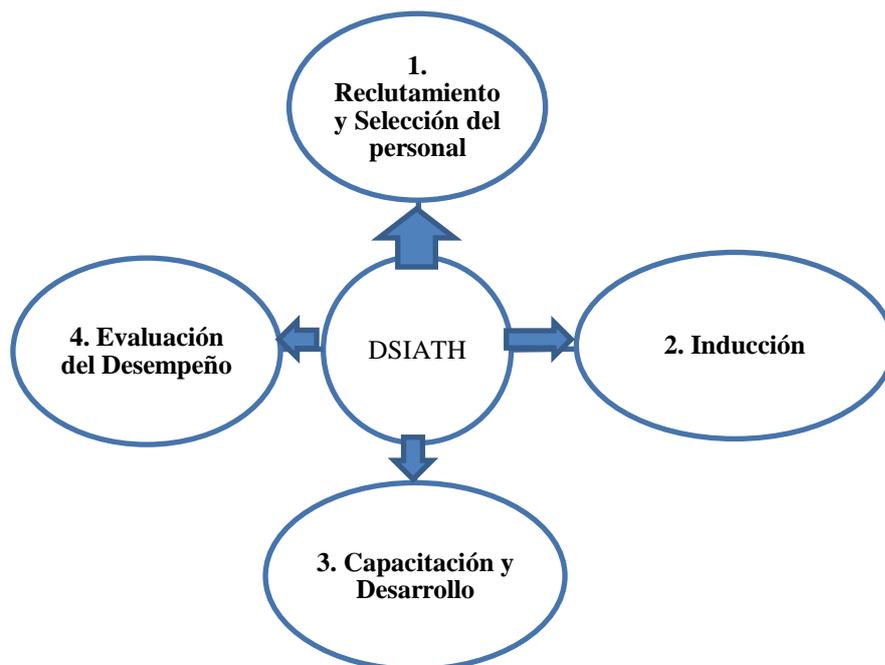
4.1 TITULO

Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano para la Cooperativa Minga Ltda. En la ciudad de Riobamba, período 2016.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Para diseñar el Sistema Integrado de Administración de Talento Humano se debe tomar en cuenta los siguientes subsistemas a) reclutamiento y selección del personal b) inducción c) capacitación y d) evaluación del desempeño, estos aspectos sustentan los hallazgos encontrados en el diagnóstico realizado, buscando mejorar la gestión administrativa.

Gráfico 8: Sistema Integrado De Administración De Talento Humano



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Mishell Vallejo

4.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

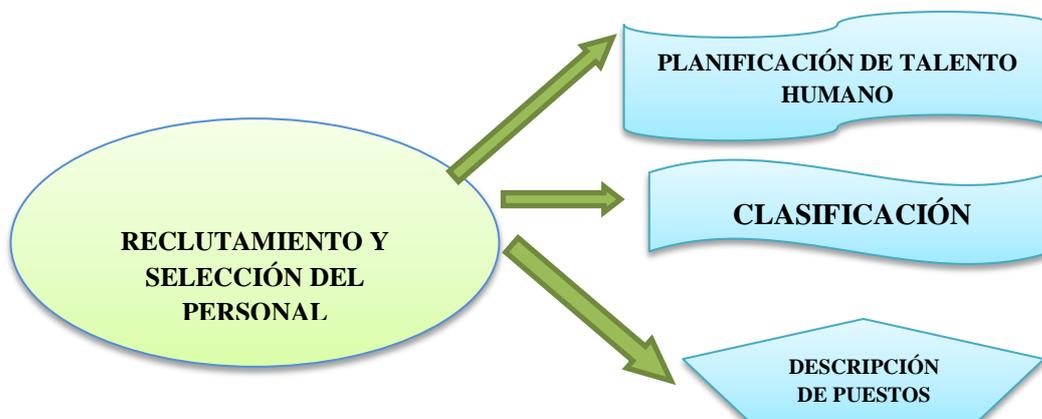
El proceso de reclutamiento se realiza cuando la organización tiene claro sus objetivos de reclutar personal con el fin de llenar dicha vacante, iniciando con la búsqueda del candidato y terminando con la recepción de hojas de vida de los participantes, para este proceso se debe establecer un presupuesto mismo que no debe excederse.

La organización inicia el proceso de selección cuando tiene que cubrir; una vacante, personal jubilado y expansión de la empresa. También consiste en una serie de pasos donde su enfoque principal es elegir al aspirante idóneo y a su vez satisfacer las necesidades del personal, creando un ambiente cómodo y agradable, mismo que al unificar el talento humano con la maquinaria, formaran los pilares fundamentales para que la organización alcance sus objetivos.

4.2.2 RECLUTAMIENTO

Se orienta a reclutar a través de diferentes medios, se busca la persona adecuada según los requerimientos del cargo y necesidades de la empresa. Se realiza mediante la identificación de competencias que debe tener la persona para garantizar el desempeño óptimo del cargo. Para cumplir con este subsistema, la organización deberá partir de una planificación del talento humano, clasificación y descripción de puestos.

Gráfico 9: Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Mishell Vallejo

4.2.3 PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Planificación del Talento Humano, permite analizar y determinar la situación histórica, actual y proyecta el talento humano, con la finalidad de garantizar la cantidad y calidad, en función de la estructura organizacional de la institución.

- 1) Se estructura la planificación para analizar el requerimiento del personal a corto, mediano y largo plazo.
- 2) Distribución orgánica de los puestos con el propósito y va en función de las diferentes unidades, áreas o procesos institucionales.
- 3) En el fortalecimiento de los puestos de los procesos y el valor agregado da valor a la institución, que deberá asegurar el 70% y el 30% mismo que corresponde a los puestos.
- 4) El desarrollo y reconocimiento de los puestos profesionales que se ubicarán en los grados del 7 al 14 de la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas, los que deberán guardar una relación porcentual del 60% frente al 40% de los no profesionales de los grados 1 al 6.

A continuación, se expone un formato, mismo que es necesario para la planificación del talento humano.

Tabla 11: Planificación del Talento Humano

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FUNCIONES	REMUNERACIÓN	OBSERVACIONES

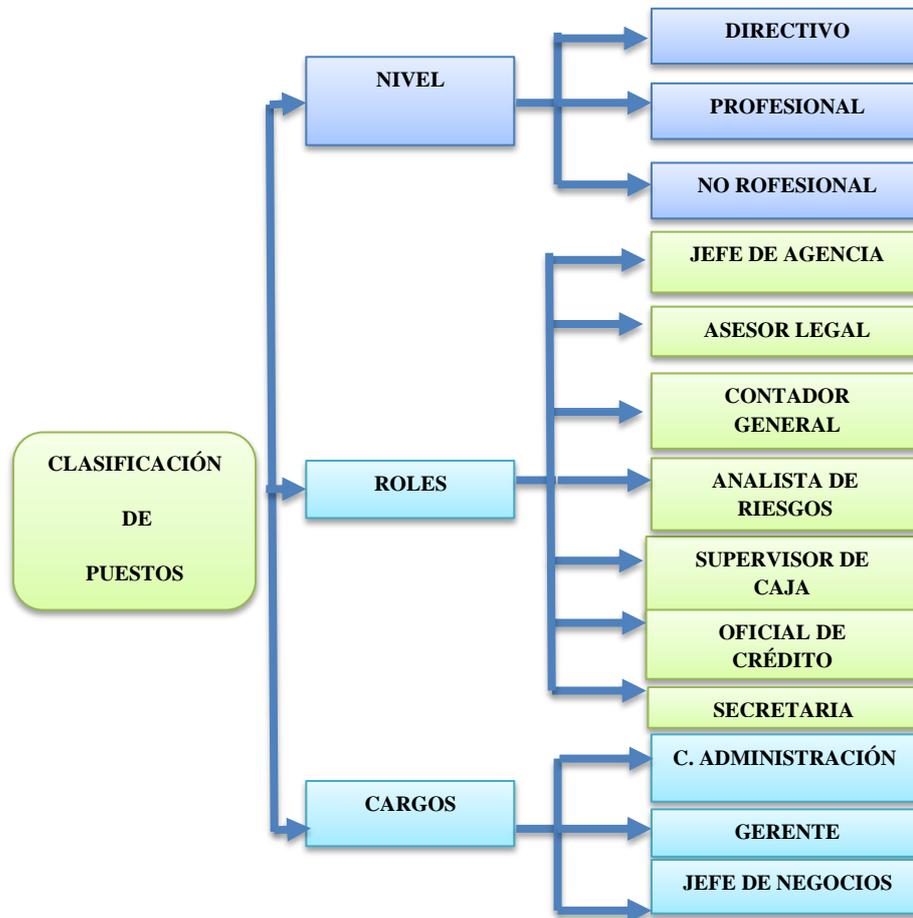
Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Mishell Vallejo

4.2.4 CLASIFICACIÓN

La clasificación de puestos debe efectuarse sobre la base de los roles, atribuciones y responsabilidades que integran cada unidad o proceso organizacional, por lo tanto, en la siguiente página doy a conocer un hilo conductor que debe tomar.

Gráfico 10: Clasificación de Puestos



Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

4.2.5 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

En la descripción y perfil de puesto contiene información relacionada con: identificación del puesto, misión, actividades esenciales, relaciones internas y externas, instrucción formal requerida, experiencia laboral requerida, conocimientos y destrezas. Donde las actividades esenciales tienen mayor impacto para la organización generando

resultados que dan valor y demanda a las principales competencias del ocupante como: (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.). El número máximo de actividades esenciales serán de 4 a 6. Contar con el perfil de competencias es esencial: clarifica las características de quien mejor hace el trabajo, permite conocer el nivel de adecuación de los actuales ocupantes del puesto e identificar el potencial de otros miembros de la empresa. A continuación, se da a conocer los formatos en los cuales se sustenta la investigación.

4.2.6 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Tabla 12: Descripción de actividades y perfil por competencias

Datos de Identificación

Institución:	Unidad:
Puesto:	Código:
Nivel:	Puntos:
Grupo Ocupacional:	Grado:
Rol del Puesto:	

Misión del Puesto

--

Actividades del Puesto

ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CO	CM	TOTAL

Donde:

F = frecuencia de actividad

CO = consecuencias por omisión de información

CM = complejidad de la actividad

Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Unidad de trabajo, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios, directos de la actividad

Conocimientos Requeridos

Actividades Esenciales	Conocimientos

Instrucción Formal Requerida

Nivel de Instrucción Formal	Especificar el número de años de estudio o los diplomas/títulos requeridos/obtenidos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo: administración, economía, etc.)

Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

Destrezas Técnicas Requeridas

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Destrezas/Habilidades Conductuales (Generales)

Destrezas	Definición	Relevancia		
			Alta	Media

Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos/Habilidades	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Instrucción Formal		
Experiencia		
Destrezas Técnicas		
Destrezas Conductuales		

COMPETENCIAS				Complejidad Del Puesto		Responsabilidad	
		Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del Puesto	Control de resultados
Instrucción Formal	experiencia	Gestión	Comunicación				
ELABORADO <input type="text"/>				REVISADO POR		APROBADO POR	
REFORMADO <input type="text"/>							
JEFE DE T. HUMANO				GERENTE (A)		CONSEJO DE VIGILANCIA	
FECHA:				FECHA:		FECHA:	

Fuente:(SENRES, 2004)

Elaborado por: Mishell Vallejo

4.2.7 COMO UTILIZAR EL FORMATO ANTERIOR

ESCALAS DE CALIFICACIÓN

F = frecuencia

CO = consecuencias por omisión

CM = complejidad

Tabla 13: Escala y Definición de Calificación

Escalas/definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: Es la frecuencia esperada de esta actividad. 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<ul style="list-style-type: none"> Consecuencias por omisión: Qué pasaría si la actividad no se ejecutara. 	¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad: Es el grado de esfuerzo y nivel de conocimientos y destrezas para desempeñar la actividad. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Tabla 14: Grado y Escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización.	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.

3	Al menos una vez cada quince	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
1	Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.

Fuente:(SENRES, 2004)

Elaborado por: Mishell Vallejo

Cómo identificar las actividades esenciales:

- 1.- El número máximo de actividades esenciales será de 4 a 5
- 2.- Las 4 o 5 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Permanencia de las actividades esenciales

Identificadas las actividades esenciales, por favor proceda a estimar la estabilidad Temporal (o permanencia en el tiempo), utilizando la siguiente escala:

- A = Estará vigente dentro de dos años
- B = Estará vigente dentro de un año
- C = No estará vigente dentro de un año

Si alguna de las actividades recibe la letra “C” deberá descartarla como actividad esencial y seleccionar la siguiente actividad con la puntuación total más alta.

La institución debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

SISTEMA DE SELECCIÓN

En el proceso de selección de personal permitirá elegir de todos los postulantes para llenar la vacante solicitada, el candidato que cumpla con las características solicitadas, mediante exigencias, descripción y análisis del puesto. La fuente principal para ejecutar una selección por competencias es el perfil del cargo a ocupar, los requerimientos del puesto y asegurarse de contratar al personal calificado y competente.

Figura 7: Proceso de Selección



Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

RECLUTAMIENTO INTERNO

El proceso de selección interno, se debe cuando la empresa recluta personal de su propia organización, mismo que puede ascender o ser transferido de cargo en varios casos, ocasionando que el personal se motive además de presentarse la oportunidad como crecimiento laboral. Esto ocasiona un ahorro económico para la organización, debido a que los candidatos conocen la empresa al igual que las políticas. El reclutamiento antes mencionado puede ocasionar conflictos, disminuyendo el desempeño laboral y la objetividad del cargo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Este proceso se lleva a cabo cuando las vacantes intentan ser llenadas con personal ajeno a la empresa, siendo atraídos por diferentes técnicas de reclutamiento.

1. APLICACIÓN DE PRUEBAS

Es necesario valorar el potencial individual de inteligencia, personalidad, así como capacidades de los aspirantes a cubrir la vacante. Se debe tomar en cuenta que los test prevén normas estandarizadas para la aplicación, estos permiten obtener resultados satisfactorios las personas sometidas a los test, también les permite estar en la misma condición, tanto de tiempo, materiales, ambiente y en una situación imparcialidad.

- Pruebas Psicométricas
- Pruebas de Personalidad
- Pruebas Profesionales

2. INFORMES DE RESULTADOS OBTENIDOS

Se debe de consolidar los resultados de las pruebas realizadas a los aspirantes determinando su permanecía o no en el proceso de selección. En cada fase del proceso, las decisiones deberán estar argumentadas y basadas en condiciones objetivas, se recomienda disponer de por lo menos 6 o más candidatos que estén en condiciones de seguir adelante con el proceso.

3. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Se verifica y completa el historial de los aspirantes con referencia a empleos anteriores como, carrera profesional, relaciones humanas y profesionales, estabilidad, honorabilidad, responsabilidad, etc. La información recolectada será anotada en el momento en que se obtiene para evitar interpretación o confusiones que afecten la objetividad de esta fase.

4. ENTREVISTA PRELIMINAR

Corresponde una entrevista informal donde el objetivo del entrevistador es realizar preguntas abiertas, esto permite saber si el candidato cumple con los requisitos. La entrevista se puede realizar cuando el candidato deja su hoja de vida y la persona indicada en receptor las carpetas puede tomar las medidas antes mencionadas. Para la entrevista, se puede optar por otras medidas como:

- Determinar el lugar y fecha que se llevará a cabo la entrevista
- Los aspirantes serán entrevistados por el representante de talento humano

- Cuando el participante sea llamado, la persona a entrevistar debe tener junto a él, la hoja de vida con el fin de verificar la información.

SOLICITUD DE EMPLEO: las personas interesadas por el puesto, deben responder el formulario llenando datos importantes de cada persona, es una herramienta muy usada hoy en día. Si la organización no cuenta con el formulario, el candidato puede dejar el curriculum, este proporcionará información que el departamento

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL: verificar los datos de cada interesado, para comprobar las aptitudes y conocimientos que requiere dicha vacante.

EXÁMENES: los pruebas que miden la capacidad intelectual o condición física permitiendo que la empresa verifique si es apto o no para ocupar la vacante.

ANUNCIOS PUBLICITARIOS: es un medio conocido y el más aceptado por las personas, aquí se detalla el puesto, prestaciones, además pueden apreciar que organización oferta. El formato detallado, puede ser usado en redes sociales, prensa y diferentes medios.

Gráfico 11: Anuncio publicitario en internet

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

OPORTUNIDAD LABORAL

SE REQUIERE PERSONAL PARA: **DEPARTAMENTO DE COBRANZA**

PERFIL

- EXPERIENCIA mínima 3 años en recuperación de cartera vencida-Título de tercer nivel (abogado)
- Actitud proactivo - Disponibilidad de tiempo para viajar



Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

INSTITUCIONES EDUCATIVAS: una de las maneras fáciles y confiables de reclutar personal, corresponde a la bolsa de empleo que cuenta cada institución educativa.

AGENCIAS DE EMPLEO: corresponde a organizaciones privadas que se encargan de suministrar candidatos aptos para ocupar dicha vacante. Para que sea tomada esta opción, se debe destinar un presupuesto para esta actividad.

Gráfico 12: Anuncio publicitario en diarios locales

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



OPORTUNIDAD LABORAL

SE REQUIERE PERSONAL PARA: **DEPARTAMENTO DE COBRANZA**

PERFIL

- EXPERIENCIA mínima 3 años en recuperación de cartera vencida
- Título de tercer nivel (abogado)
- Actitud proactiva
- Disponibilidad de tiempo para viajar

Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Espontáneos: El personal puede presentar su hoja de vida de manera espontánea, de esta manera se busca ser tomados en consideración para llenar las vacantes en cuanto sea generada un puesto de trabajo

Agencias privadas: Son compañías ajenas a la organización que requiere personal, para cubrir la vacante

Publicidad: Es un medio conocido y el más aceptado por las personas, aquí se detalla el puesto, prestaciones, además pueden apreciar que organización oferta.

Convocatoria: una vez que se tiene clara las necesidades, y de contratar a una persona que ocupe la vacante se debe convocar al concurso, mismo que llevara mediante un

riguroso proceso. Para la convocatoria interna y externa se deberá indicar el título del puesto, objetivo, requisitos, funciones y responsabilidades eh indicar la dirección de entrega del documento.

Tabla 15: Oportunidad Laboral

<p>OPRTUNIDAD LABORAL</p> 
<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga” Ltda. Una institución dedicada al sector de la Economía Popular y Solidaria, requiere contratar los servicios de un COORDINADOR DE SISTEMAS, que trabaje en la Unidad Administrativa de la Ciudad de Riobamba.</p>
<p>INSTRUCCIÓN FORMAL</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel, Ingeniería en Sistemas. • Un profesional con sólidos conocimientos, habilidades y destrezas en ciencia de Computación y sus tecnologías asociadas, que son: hardware, software y comunicaciones, la base para la construcción de Sistemas informáticos.
<p>CONOCIMIENTOS• Manejar el sistema operativo de créditos• Conocer el manejo del sistema ECONX• inglés técnico. Opcional• Normativa del Organismo de Control • Procesos</p>
<p>EXPERIENCIA• Dos años en cargos similares• Dos año e Instituciones Financieras y Populares (cooperativas de ahorros y créditos)</p>
<p>COMPETENCIAS• Compromiso• Proactividad• Eficiencia• Pensamiento Analítico • Discreción• Perfeccionismo• Pensamiento Estratégico.</p>
<p>REQUISITOS ADICIONALES• Trabajo en equipo• Liderazgo• Trabajo a presión • Administración de personal• Excelente comunicación y elocuencia• Disponibilidad inmediata</p>
<p>Los interesados deben acercarse a depositar la documentación en la oficina de Asistente de Gerencia, de la Unidad Administrativa ubicado en las calles Río Chanchán 18-33 y Chile – Riobamba, en horario de las 08H30 hasta las 18H00.</p>

Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

ENTREVISTA FINAL: corresponde a una entrevista formal, realizando preguntas puntuales, las preguntas pueden ir en base al cargo a ocupar y su desempeño en el

ámbito, aspiraciones y metas en el nivel profesional y personal. Para una decisión final se debe verificar la información con los antiguos jefes y subordinados. La entrevista se realizará en un espacio donde no exista interrupción y distracción. Para la entrevista final debe realizar la persona autorizada, pues facilitará su opinión y su informe al momento de tomar decisiones.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA: Una vez que se llevó el proceso de reclutamiento y para un correcto desempeño del proceso se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El entrevistador designado o los entrevistadores debe obtener toda la información necesaria del postulante.
- Conocer las circunstancias que le llevo al proceso de reclutamiento
- Averiguar la experiencia, educación, madurez personal y financiera y ambiente familiar. A continuación, se detalla una guía de entrevista, misma que puede ser editada con ciertas preguntas que se presenten en el momento de la entrevista o el entrevistador considere pertinente.
- Preparar y entregar a los entrevistadores cuarenta y ocho horas ante de la entrevista las hojas de vida más la información solicitada en la convocatoria.

Preparación de la llamada: se aconseja preparar la información con la finalidad de facilitar la oferta en cuanto a las características de la empresa, el puesto a cubrir, el perfil solicitado, etc.

- ✓ Elección del momento más adecuado llamando primero a los números de teléfonos particulares para no comprometer al candidato.
- ✓ Si se dejó recado y en el transcurso de posteriores días a la primera llamada, volveremos a intentarlo, procurando conocer las causas por las que no han respondido.
- ✓ Concertación de la entrevista
- ✓ Se deben reservar dos o tres días de la agenda para realizar las entrevistas de forma consecutiva y procurar no mezclarlas con otras actividades.
- ✓ Se citará a los candidatos cada tres cuartos de hora o una hora para dejar tiempo, entre una entrevista y la siguiente, para realizar las anotaciones oportunas.

PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA: Concluida la fase de preparación, y con toda la información en su poder, el entrevistador debe planificar la entrevista. La labor de planificación responde a las siguientes cuestiones:

- Las entrevistas se deben realizar en un lugar donde no exista la posibilidad de interrupción, ni distracciones.
- Se debe tener una guía de entrevistas elaborada, para lo cual se propone en la parte del desarrollo de la entrevista un formato

Tabla 16: Guía de entrevista


Guía de Entrevista
<ul style="list-style-type: none">• ¿Hable de su experiencia laboral brevemente desde que dejó la universidad? ¿Su primer puesto, responsabilidades, ascensos y si fue o no de agrado?• ¿Qué es lo mejor que ha hecho? ¿Que considera usted que es hacer lo mejor?• ¿Se ha propuesto metas? ¿Las alcanzo, en qué plazo – tardo o cumplió en el tiempo previsto?• ¿Qué le impidió o impide alcanzar las metas?• ¿Se aprovecha de las oportunidades poco usuales para crecer?• ¿Qué cualidades el gusta y le disgusta de un superior?• ¿Está consciente de que el ser humano comete errores, cuando se lo comentan de qué manera toma está descripción?• ¿Su trabajo tiene alguna diferencia cuando trabaja solo o en grupo?• ¿Cómo es su capacidad de liderar?• ¿Tiene visión clara y específica a largo plazo?• ¿Planifica dividiendo tareas grandes en sub-tareas?• ¿Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros?• ¿Busca autonomía de las reglas y el control de otros?• ¿hace prevalecer su punto de vista aún ante la oposición o frente a resultados desalentadores?• ¿Cómo se ve a sí mismo dentro de 20, 10 y cinco años?• ¿Se esmera por hacer las cosas mejor?• ¿Hable de sus fortalezas y debilidades?• ¿Cómo es su trabajo bajo presión?
COMENTARIOS:

Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Tabla 17: Antecedentes, Educación y Entrenamiento en una Entrevista

 ANTECEDENTES
<p>Las siguientes interrogaciones tienen como fin conocer información personal como: infancia, adolescencia. Intereses actuales, actividades, objetivos y metas.</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo fue su infancia, que influencia cree que tuvo para ser la persona que ahora es?• ¿Qué considera usted, que fue lo mejor que hizo en la escuela y cuál fue la enseñanza para usted?• ¿Qué considera usted cómo trabajo?• ¿Cuál fue la edad que usted tenía cuando obtuvo su primer trabajo y que lección le dejó?• ¿Qué virtudes usted destaca de sus padres y familia en general?• ¿Tiene actividades fuera del trabajo? ¿Cuales?• ¿Tiene problemas si tuviese que viajar cómo parte de su trabajo?• ¿Qué significado tiene para usted las reservas financieras?• ¿Con que frecuencia se realiza exámenes médicos?• ¿Cuáles son sus pasatiempos? Académicos
EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• ¿En el transcurso de su educación, cual etapa es la que más recuerda?• ¿Qué logros académicos obtuvo?• ¿Por qué decide ingresar a la educación universitaria?• ¿Por qué decidió elegir su carrera profesional?• ¿Qué importancia ha tenido los estudios en su desarrollo?• ¿Quién costeo sus estudios? Si lo realizó el participante preguntar ¿Cómo lo hizo?• ¿Dentro de su formación obtuvo algún entrenamiento especial?
COMENTARIOS:

Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Tabla 18: Evaluación del candidato

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO				
		CALIFICACIÓN		5 EXCELENTE
				4 MUY BUENO
				3 PROMEDIO
				2 BUENO
				1 POBRE
Historial de Trabajo		Cual es su experiencia de trabajo, con referencia al puesto que aplica (estabilidad laboral, capacitación, ascensos, nivel de ingresos, responsabilidad (tiempo de desempleo solo sí aplica))		
CALIFICACIÓN				
COMENTARIOS				
METAS DE TRABAJO		Qué razón consideró para aplicar a la vacante. Metas profesionales, capacidad y esfuerzo por alcanzar las metas y autodesarrollo. Fortalezas, debilidades y capacidad de adaptarse.		
CALIFICACIÓN				
COMENTARIOS				
EDUCACIÓN Y ENTRETENIMIENTO		Educación cursada, entrenamientos extras, logros académicos. Conocimientos recientes en el area.		
CALIFICACIÓN				
COMENTARIOS				
ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES		Valores y conocimientos adquiridos, intereses y logros, aprendizaje del primer trabajo, control de los padres sobre el candidato, viajes, conflictos en el trabajo, estabilidad financiera actual y metas		
CALIFICACIÓN				
COMENTARIOS				

Fuente: (Ministerio de Trabajo)

Elaborado por: Mishell Vallejo

Tabla 19: Hoja de calificación – Entrevista de Selección

HOJA DE CALIFICACIÓN- ENTREVISTA DE LECCIÓN			
Nombres Completos			
dirección			edad
cargo que aplica			
Nota: Para la entrevista se debe tomar en cuenta los aspectos detallados a continuación, la calificación de cada item tiene una valoración de 10 puntos maximo, los aspirantes con un promedio minimo de 92 puntos son aptos para ocupar la vacante, mientras que los participantes con promedio de minimo 85 estarán en la lista de			
ASPECTO PERSONAL ; desagradable, no presenta cuidado, buen aspecto, cuida del aspecto al momento de vestir	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS ; aspecto de enfermo, enfermedades a simple vista, poco definido, buena forma fisica, excelente condición fisica	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	
VOZ; desagradable, vaguedad, agradable tono de voz, voz clara y facil comprensión, habla con seguridad y firmeza	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	
SERENIDAD; intranquilo, inquieto, descuidado, despistado, aparenta ser tranquilo, dominio personal	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	
EXPRESIÓN; habla sin logica, capta las ideas, logico y preciso, facilidad de expresión para expresarse.	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	
CONFIANZA PERSONAL; tímido, inseguro, presenta seguridad, confianza y capacidad, seguro de sus conocimientos y aptitudes	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	
EDUCACIÓN; no cuenta con la experiencia adecuada, alto conocimiento para ejercer el puesto, alta formación educativa, busca mejorar los conocimientos, presenta altos conocimientos y experiencia para ocupar el puesto	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	
INTELIGENCIA; lento, ofrece poco, capta facilmente, formula preguntas adecuadas, excepcional	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	
ASPIRACIÓN; aspira ocupar el puesto pero no ofrece más, muestra empeño de trabajo y progreso, motiva y progresa	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	
PERSONALIDAD; persona no idonea para ocupar el cargo, presenta una personalidad dudosa, personalidad satisfactoria, muy adecuada y destacada para ejercer dicho trabajo	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN	

Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Mishell Vallejo

4.2.7.1 Objetivos de reclutamiento y selección del personal

- Reclutar personal de manera oportuna, considerando aspectos como: cantidad de participantes y competencias idóneas.
- Cubrir vacantes existentes, mediante el reclutamiento interno y externo.
- Brindar a la empresa, personal altamente calificado y actualizado.
- Elegir y clasificar (pre- selección, revisando curriculum) de candidatos idóneos para ocupar la vacante.
- Evidenciar los procesos de selección, mediante técnicas altamente calificadas y aprobadas
- Establecer un número apropiado de candidatos
- Usar las herramientas correctas para seleccionar al personal
- Retener al personal altamente calificado

4.2.7.2 Políticas de reclutamiento y selección de personal

Una de las principales funciones del área de talento humano es el reclutamiento del personal, mismo que debe proporcionar a la organización personal idóneo, capacitado, con habilidades y destrezas óptimas para el correcto desempeño contribuyendo a la competitividad de la organización.

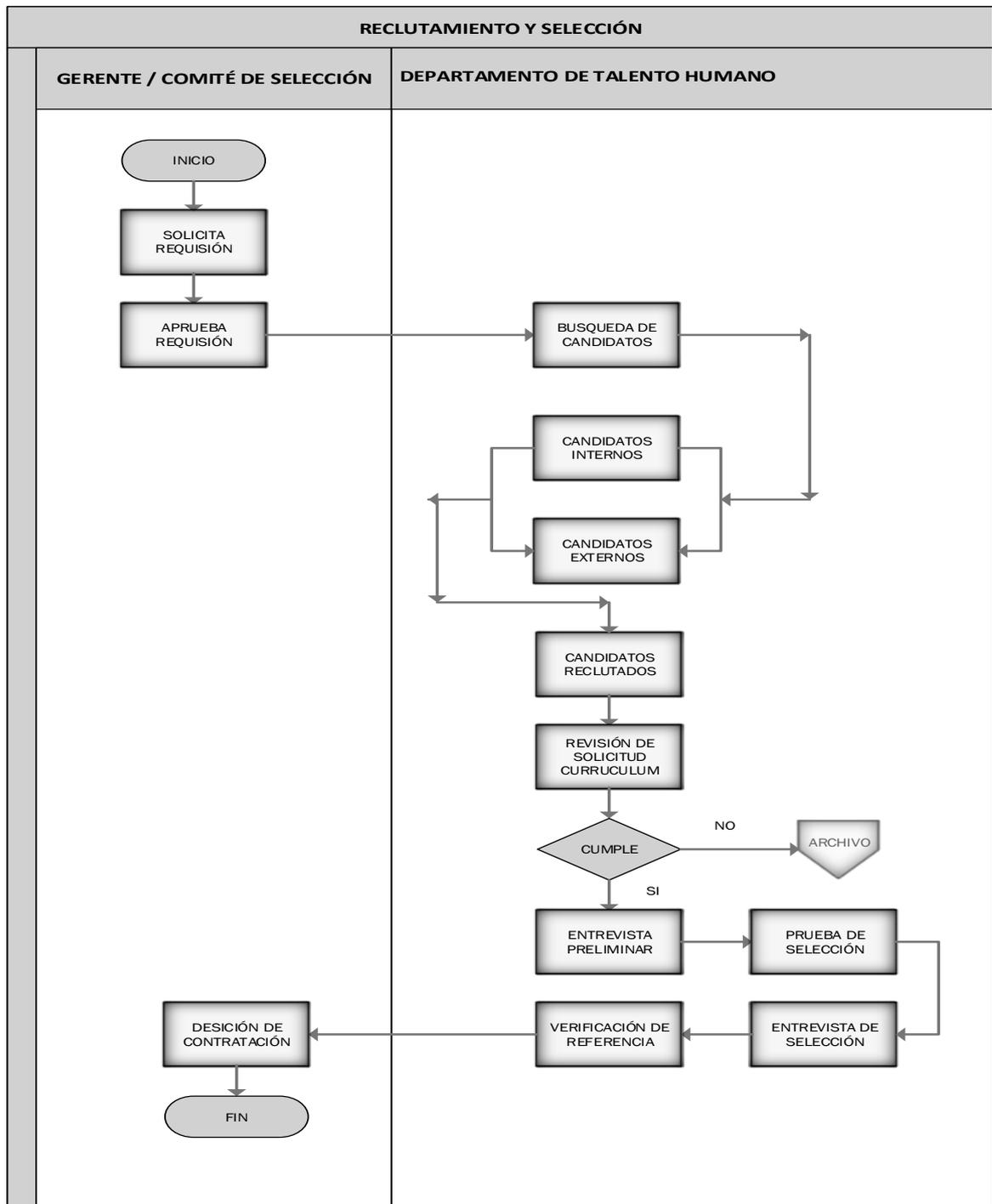
Cabe mencionar que el no cumplimiento de normas en el proceso de reclutamiento, dará como resultado, la incorporación de candidatos deficientes, no productivos, creando un ambiente de conflicto.

- El departamento de talento humano será el encargado del reclutamiento y selección de personal.
- Las técnicas de reclutamiento deben ser variadas y extensas. Entre ellas se encuentran Las pruebas psicológicas permite conocer, características ocultas de la persona. La entrevista permite conocer la personalidad y el comportamiento. Y la experiencia muestra el estilo de trabajo y la lealtad.
- El tiempo que transcurrirá desde el reclutamiento hasta la selección no deberá excederse a un plazo máximo de 15 días.
- Para un proceso neutral se conformará un comité de selección, dependiendo del caso, es decir si la vacante a ocupar dicho puesto pertenece a un nivel ejecutivo, el

comité será integrado por gerencia, jefe del departamento de talento humano y aprobación del consejo de administración.

4.2.7.3 Flujograma de reclutamiento y selección de personal

Gráfico 13: Flujograma de reclutamiento y selección



Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

4.2.8 SISTEMA DE INDUCCIÓN

La inducción a los empleados consiste en proporcionarles información precisa y veraz de la empresa, así como sus antecedentes, Esta información incluye la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la institución, es el proceso donde un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, lo valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se rige en la institución.

Política para la Inducción del Talento Humano

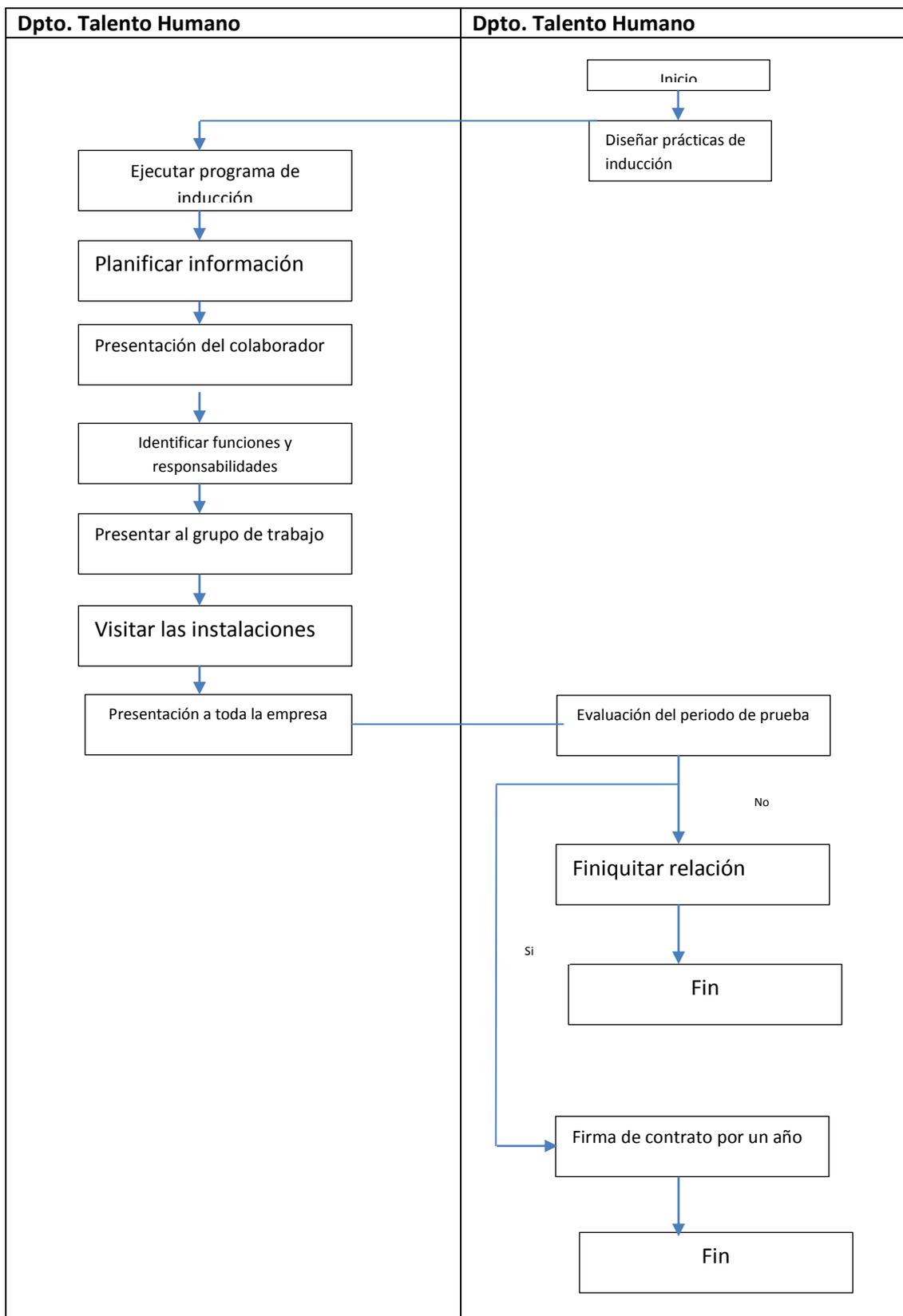
Como política se debe manifestar que el encargado del departamento de talento humano debe llevar a cabo el proceso de inducción al personal que se integra por primera vez a la institución, con la finalidad de asegurar resultados positivos.

Programa de Inducción

- Reunión con el personal, e informar del nuevo ingreso, esto le corresponde al nivel directivo.
- Presentación con los directivos
- Recorrido por las instalaciones
- Video de la empresa u otros materiales
- Presentación con el jefe inmediato
- Presentación con los compañeros
- Proporcionarle el manual de bienvenida o de inducción

FLUJOGRAMA DE INDUCCIÓN

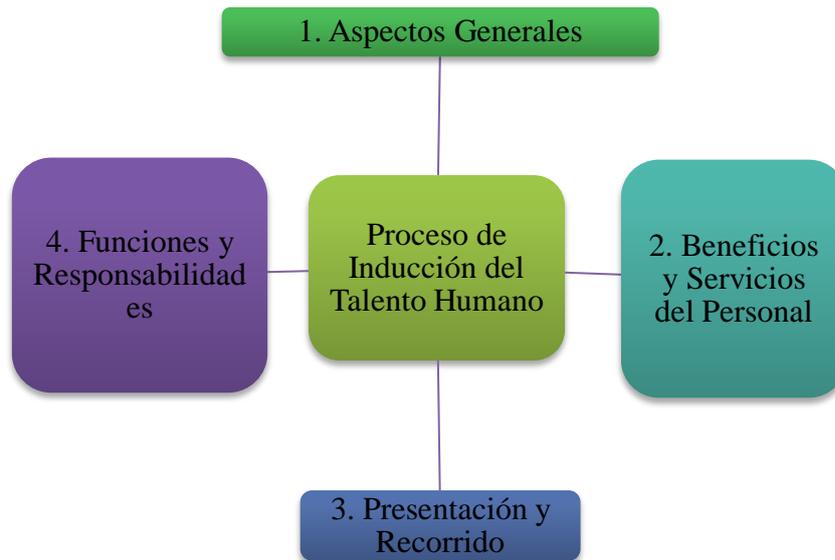
Gráfico 14: Flujoograma de inducción



Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

Gráfico 15: Proceso de Inducción al Talento Humano



Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Mishell Vallejo

ASPECTOS GENERALES:

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

BENEFICIOS Y SERVICIOS DEL PERSONAL:

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

PRESENTACIÓN Y RECORRIDO POR LA EMPRESA:

- Recorrido por las diferentes áreas de la institución.

FUNCIONES Y REPOSABILIDADES DEL CARGO:

- Entregar la descripción del cargo al nuevo colaborador donde se detallan las actividades, frecuencia, resultados esperados, objetivos del cargo, relaciones interpersonales, entre otras.

4.2.9 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

4.2.9.1 Objetivos

En las organizaciones las personas son consideradas el único elemento vivo e inteligente ya que pueden desarrollar, potenciar habilidades, actitudes y capacitarlos. Esto genera:

- Valor agregado a la empresa
- Resuelve conflictos
- Genera intereses
- Su motivación por el aprendizaje es continua
- La práctica continua mejora el rendimiento
- Mejorar el clima laboral

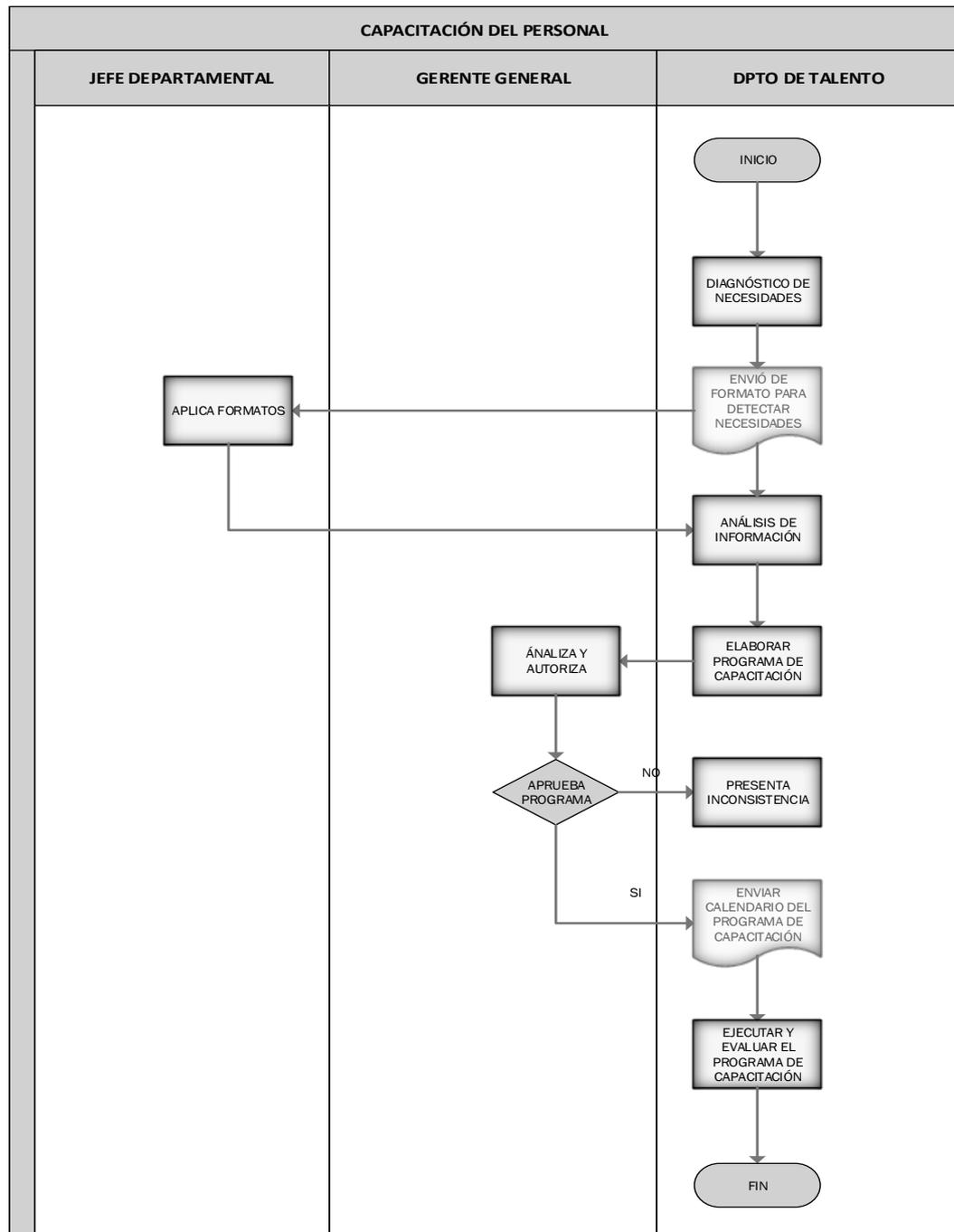
4.2.4.2 POLÍTICAS

- La recompensa debe afectar positivamente al trabajador, deber ser inmediata, precisa y constante
- Crear estímulos repetidos, desarrollando patrones estables de comportamiento que ocasionen el aprendizaje óptimo para el desarrollo de cada actividad dentro de un ambiente laboral estable
- El aprendizaje debe ser constante de esta manera el personal aprenderá rápido, sino es constante la capacitación el aprendizaje se retarda
- La frecuencia de cada ejercicio ocasiona que el personal aprenda rápido, se recomienda aplicar lo aprendido
- El tiempo de aprendizaje y desempeño no debe aplazarse mucho tiempo, de lo contrario pasara al olvido

- Estar dispuestos a cambios: estar disponible a los cambios, tiempo y nuevo ambiente los aspectos antes mencionados causan motivación, aprendizaje y eficiencia en el trabajo, es decir deja de lado los antiguos conocimientos, experiencias y hábitos

4.2.9.2 Flujograma de capacitación y desarrollo del personal

Gráfico 16: Capacitación y desarrollo



Fuente: COAC MINGA LTDA.

Elaborado por: Mishell Vallejo

4.2.9.3 Proceso

El plan de capacitación que es expuesto se basa en el diagnóstico de las necesidades mismo que el personal necesita para cumplir correctamente con las funciones, en la encuesta realizada se observo varios aspectos importantes que debe tomarse en cuenta. Es importante resaltar que los talleres de capacitación, actualización de conocimientos, nuevas exigencias del mercado entre otras son grandes falencias de la COAC MINGA LTDA. A continuación se expone diferentes medios para cubrir la debilidad mediante la identificación se puede usar, métodos que pueden ser variados y depende de la situación actual de la organización, se debe tomar en cuenta el desempeño deseado, resultados obtenidos entre otros.

Factores que permite identificar

Análisis Organizacional: tener en cuenta la misión y visión, objetivos estratégicos, índices de eficiencia y desempeño de la empresa.

Talento Humano: comportamiento, actitudes, logros, premios y competencias

Análisis de Cargos: actividades, tareas, resultados, cambios, habilidades y competencias

- Entorno organizacional (estar pendiente a cualquier cambio)
- Incremento de la línea de servicios
- Actividades y su proceso
- Seguridad laboral
- Ambiente organizacional
- Errores en procesos
- Factores legales
- Deterioro de equipos
- El personal puede pedir capacitación, en el caso de la empresa, el nivel de capacitación es casi nulo, se debe capacitar urgentemente al personal de todos los departamentos.

Tabla 20: Tabla análisis de capacitación

ANÁLISIS DE CAPACITACIÓN					
PERSONA A CARGO	<table border="1"><tr><td>OCUPANTE</td></tr></table>				OCUPANTE
OCUPANTE					
NOMBRE DEL CARGO					
DESCRIPCION DEL CARGO					
ACTIVIDAD	% DE TRABAJO	FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN	AUTOCAPACITACIÓN	COMENTARIOS	

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Mishell Vallejo

PROGRAMA Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En este proceso se debe planificar las acciones a ejecutar, es decir planificar que departamento y de acuerdo a las necesidades capacitar en un tiempo determinado. Los principales objetivos para capacitarles son:

- Reunir y preparar al personal para realizar cambios en el trabajo, modular su comportamiento etc.
- Brindar oportunidades de desarrollo, en el cargo actual y proyectarse a un ascenso
- Cambiar o modificar las actitudes de las personas creando un clima laboral optimo para el desarrollo de las actividades.

El programa debe basarse en

- Realizar el inventario de necesidades: observación, cuestionarios,entrevistas de supervisores,reuniones por departamentos
- Programa de entrenamiento con el fin de cubrir las necesidades
- Implementar la capacitación
- Evaluar los resultados de cada departamento

Tabla 22: Tabla evaluación de la capacitación

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN				
PERSONA A CARGO	OCUPANTE			
NOMBRE DEL CARGO				
DESCRIPCION DEL CARGO				
ACTIVIDAD	HORA	DIAS	SEMANAS	TOTAL
RESULTADOS	NIVEL DE SATISFACCIÓN	APRENDIZAJE	PRACTICA	RESULTADOS PARA LA INSTITUCIÓN

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Mishell Vallejo

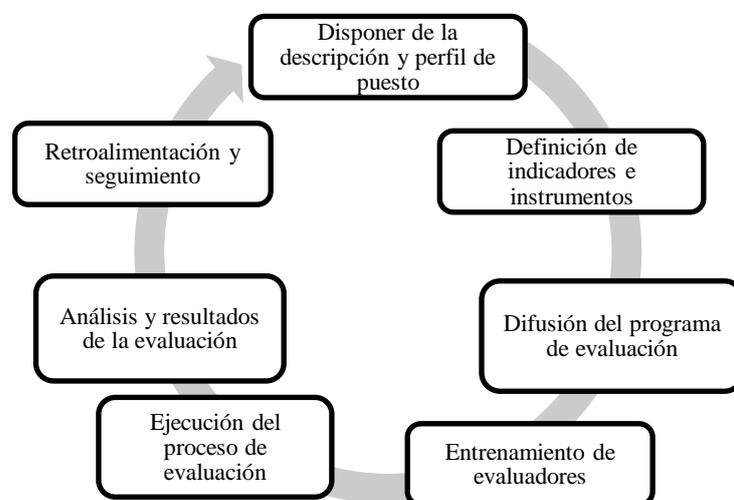
4.2.9.4 Evaluación del desempeño

Este proceso corresponde a un proceso sistemático de estimación cuantitativa y cualitativa correspondiendo a la eficacia donde las personas llevan a ejecución las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

- La Descripción. Consiste en identificar las áreas de trabajo mismas que deben analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta el sistema de evaluación donde tiene que referirse a las aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.
- La Medición. Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del personal para potenciar los puntos fuertes y desarrollar las habilidades.
- El Desarrollo. Es el objetivo principal del sistema de evaluación. Este instrumento no se limita analizar las actuaciones de los trabajadores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo. Para conseguir que los colaboradores de la empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar que los trabajadores desarrollen y aporten al máximo sus habilidades.

PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Gráfico 17: Procedimiento Evaluación del Desempeño



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Mishell Vallejo

1. **Disponer de la descripción del perfil de puesto:** en el formato establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual cuenta con lo siguiente: identificación del puesto, misión, actividades esenciales, relaciones internas y externas, instrucción formal requerida, experiencia laboral requerida, conocimientos y destrezas etc.
2. **Definición de indicadores e instrumentos:** Define la metodología para identificar los indicadores de desempeño de los puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyecto, cuadro de mando integral, etc.) aquí se usa el modelo del SENRES-EVAL-01, modelo detallado constituye el indicador general.
 - ✓ **Indicadores de gestión del puesto.** son parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, la oportunidad y la calidad del cumplimiento de las actividades esenciales.
 - ✓ **Los conocimientos.** Mide el nivel de aplicación del conocimiento en la ejecución de las actividades.
 - ✓ **Competencias técnicas del puesto.** Constituye el nivel de aplicación de las destrezas en la ejecución de las actividades esenciales del puesto.
 - ✓ **Competencias organizacionales.** Es la aplicación de las destrezas, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios.
 - ✓ **Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.** El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar con los compañeros.
 - ✓ **Iniciativa.** Es la predisposición para gestionar activamente ideas obtenidas de la realidad del entorno.
 - ✓ **El liderazgo.** Es la actitud, aptitud, potencial y habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que posee el colaborador.
3. **Difusión del programa de evaluación.** Departamento de Talento Humano debe informar los objetivos, políticas, procedimientos y beneficios de la evaluación del desempeño.
4. **Entrenamiento a evaluados y evaluadores.** - La Unidad de Talento Humano entrenará y proporcionará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores, de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al

nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presenten en su aplicación y ejecución.

5. **Ejecución del proceso de evaluación.** Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación, genera mediante entrevista con los evaluados el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales y el trabajo en equipo.

La valoración de la evaluación del desempeño está determinada por factores que tiene diferentes ponderaciones, que totalizan la evaluación en 100%. A continuación, se propone el formato de evaluación de Desempeño.

Tabla 23: Evaluación del desempeño

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

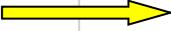
Escoja el criterio de evaluación según la escala señalada							
1. Inaceptable: No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios.							
2. Deficiente: Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable.							
3. Satisfactorio: Cubre el grado requerido, mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad.							
4. Muy Bueno: Cumple con los objetivos y metas programadas.							
5. Excelente: Supera el grado requerido y metas programadas.							
FACTORES DE RENDIMIENTO			NIVELES				
DESCRIPCIÓN DE NIVELES			1	2	3	4	5
1. PROGRAMACIÓN							
Programa con claridad su trabajo para la ejecución de actividades rutinarias y predecibles							
Establece prioridades para concentrarse en las actividades de mayor impacto.							
Es capaz de establecer un orden apropiado para la ejecución de sus actividades.							
Realiza seguimiento a programas y proyectos							
2. INTERACTÚA CON OTROS							
Respeto el punto de vista de los miembros del equipo							
Es capaz de acordar un objetivo común con los miembros del equipo							
Colabora en la construcción de relaciones positivas entre los miembros del equipo							
Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas con el equipo							
Se comunica frecuentemente para integrar el esfuerzo de los miembros del equipo							
Demuestra disposición para participar como miembro totalmente integrado del equipo							
3. SE ANTICIPA A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE							

Se preocupa por entender las necesidades y expectativas de los clientes y dar solución a sus problemas					
Establece vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos					
Proporciona información con antelación sobre cualquier tipo de cambio posible					
Hace seguimiento para asegurar la satisfacción de los clientes					
Proporciona proyectos concretos de servicio para satisfacer requerimientos de sus clientes internos y externos					
4. CREATIVIDAD Y CAPACIDAD DE EJECUCIÓN					
Aporta con ideas para la ejecución de las actividades					
Conoce y aplica la base legal, normas y procedimientos internos					
Busca y comparte mejores prácticas y procedimientos de trabajo					
Se mantiene actualizado de modo permanente					
Demuestra espíritu investigativo y una permanente actitud de aprendizaje					
Maneja herramientas informáticas de última generación para la gestión de su área					
5. PENSAMIENTO CONCEPTUAL					
Interpreta concepto análogo para formular propuestas de solución de problemas					
Identifica y analiza las variables involucradas en un tema					
Conoce y aplica teorías relacionadas con su trabajo					
Define con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo					
Identifica aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos					
6. RETROALIMENTA					
Establece claramente que es lo que se quiere y espera de otros					
Demuestra capacidad de lograr acuerdos interdepartamentales o interinstitucionales					
Valora y respeta opiniones de otros, las recoge y utiliza como parte del proceso de retroalimentación					
Utiliza hechos y argumentos sólidos para convencer y persuadir					
7. SE COMPROMETE CON EL CAMBIO					
Adopta una posición positiva ante los cambios					
Busca alternativas novedosas para alcanzar cambios					
Visualiza los cambios y mejoras que se requieren para el logro de los objetivos					
8. HABITOS DE TRABAJO					
Es puntual y disciplinado					
Es ordenado					
Cumple las normas institucionales e instrucciones de sus superiores					
Mantiene en el mínimo posible tareas pendientes					
Establece prioridades y usa eficazmente el tiempo					

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO: _____

FIRMA DEL EVALUADOR

RANGOS DE LA PLANTILLA DE EVALUACION				
39 CONDUCTAS Y CINCO NIVELES				$39 \times 5 = 195$
$195 - 39 =$	156			
$156 / 5 =$	31,2			Rango de 31 puntos
RANGOS				
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
39 - 70	71 - 102	103 - 134	135 - 166	167 - 195

Fuente: (SENRES, 2004)

Elaborado por: Mishell Vallejo

	VUELVEN A DAR LA PRUEBA EN TRES MESES
	APROBADO

4.2.10 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

ESCALAS DE CALIFICACION

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones de conformidad con lo dispuesto en el artículo 78 de la Ley orgánica de Servicio Público son: Excelente, Muy Bueno, Satisfactorio, Regular e Insuficiente.

Excelente. - Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 167-195

Muy Bueno. - Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 135-166.

Satisfactorio. - Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 103-134

Deficiente. - Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 71-102

Inaceptable. - Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 39-70

EFFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ✓ El colaborador que obtenga de calificación excelente, muy bueno, o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias.
- ✓ El colaborador que obtenga la calificación deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será declarado inaceptable.
- ✓ El colaborador que obtenga una calificación de inaceptable, será destituido del puesto, salvo que el colaborador presente un al Departamento de Talento Humano, cabe recalcar que será destituido después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable.

4.2.11 PLAN DE CAPACITACIÓN

La **Capacitación** debe ser considerada como una actividad sistemática, planificada y permanente, donde el propósito debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, este proceso se aplica a todo el personal de la institución, el éxito de las organizaciones son el resultado de la gestión. El objetivo principal de un **Plan de Capacitación**, es procurar el desarrollo sostenido de la institución y de sus miembros, teniendo como eje al talento humano, mediante la mejora de sus competencias y capacidad de acción individual y de todo el personal y hacia la comunidad.

CONCLUSIONES

- En base al análisis realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. Se determinó que no cuenta con un Sistema apropiado de Administración de Talento Humano. Los procesos en el área de talento humano hasta la fecha han sido empíricos además las necesidades no están claras cuando se requiere contratar al nuevo personal, no se da cumplimiento con la disposición del Ministerio de Relaciones Laborales en lo que respecta al Reclutamiento.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. A pesar de ser una empresa solvente en el mercado, se pudo comprobar que no existe una capacitación permanente y que sea cubierta por la empresa. Esto se evidencia en todas las áreas de trabajo, afectando en el cumplimiento de las labores encomendadas al personal
- Al hacer el levantamiento de información en cada área y agencia se observó que no cuenta con una estructura administrativa bien definida, por la cantidad de empleados que posee esta institución, debería contar con un departamento específico de Talento Humano.
- Concluyendo con el trabajo la institución no cuenta con un manual específico de funciones.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar la propuesta realizada en este trabajo para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. obtenga mayor productividad, ventaja competitiva en el mercado y el logro de los objetivos institucionales.
- Elaborar un programa de capacitación en cada área de esta manera se podrá exigir el cumplimiento de esta propuesta.
- Se recomienda el cambio de la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda. Ya que la actual no proporciona las herramientas necesarias para una buena administración, además la falta definida del área de Talento Humano no permite incorporar a la empresa personal idóneo y el alcance de las metas institucionales.
- Se recomienda elaborar el Manual Específico de Funciones del Talento Humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Barnard, C. (1971). *As funcoes do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Beckhard, R. (1972). *Desenvolvimento organizacional:estrategias e modelos*. Sao Paulo: Edgard Blucher.
- Chacin, M. (14 de marzo de 2010). *Gestión de talento humano por competencias*. Recuperado de <https://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Edamsa Impresiones S.A de C.V.
- Cuervo, Á. (Agosto de 1982). *Bases para uma justificacao do balanço social*. *Revista de contabilidade e comercio*. Castillete N°12 .
- Cuestas, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Ministerio de trabajo. (2017). *Salarios Mínimos Sectoriales*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B7uNrThIIZTmenBXdXZsd28xcWM/view>
- Nadler, D. (1896). *Organizing for innovation*. *California management review* N°28.3. Pág.74-92.
- Render, J. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México. Pearson Educación.
- SENRES. (2004). *Formularios de evaluación del desempeño*. Recuperado de https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=vQdxWePsBsfJgASx-LuAAg#q=senres+formularios+de+evaluacion+del+desempe%C3%B1o.
- Thayer.M. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wile Interscience.

ANEXOS

Anexo 1: Instrucción formal y experiencia para ocupar un puesto

INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA			
Nivel de Instrucción Formal	Indique el Año de Estudios y Área	Tiempo de Experiencia	Contenido de la Experiencia

Anexo 2: CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA OCUPAR UN PUESTO

Conocimiento Requerido	
Actividades Esenciales	Conocimientos

Anexo 3: Diccionario de competencias laborales

COMPETENCIAS TÉCNICAS				
No.	Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
4	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Bajo	En contra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Bajo	Analiza y corrige documentos.
7	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

8	Habilidad analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
9	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
			Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
11	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
13	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.

			Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
14	Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
15	Percepción de sistemas y entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
			Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
16	Organización de sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.
17	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
18	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
19	Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copidora para lograr fotocopias de menor tamaño.

20	Selección de equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
21	Inspección de productos o servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
22	Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
23	Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Crea nueva tecnología.
			Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
			Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
24	Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.
			Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
25	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
			Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
26	Comprensión oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.

27	Expresión oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
28	Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorándum)
29	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
30	Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como, por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
			Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
31	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
32	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

33	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
			Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
34	Comprensión escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

Fuente: (Ministerio de Trabajo)

Elaborado por: Mishell Vallejo

Competencias Conductuales

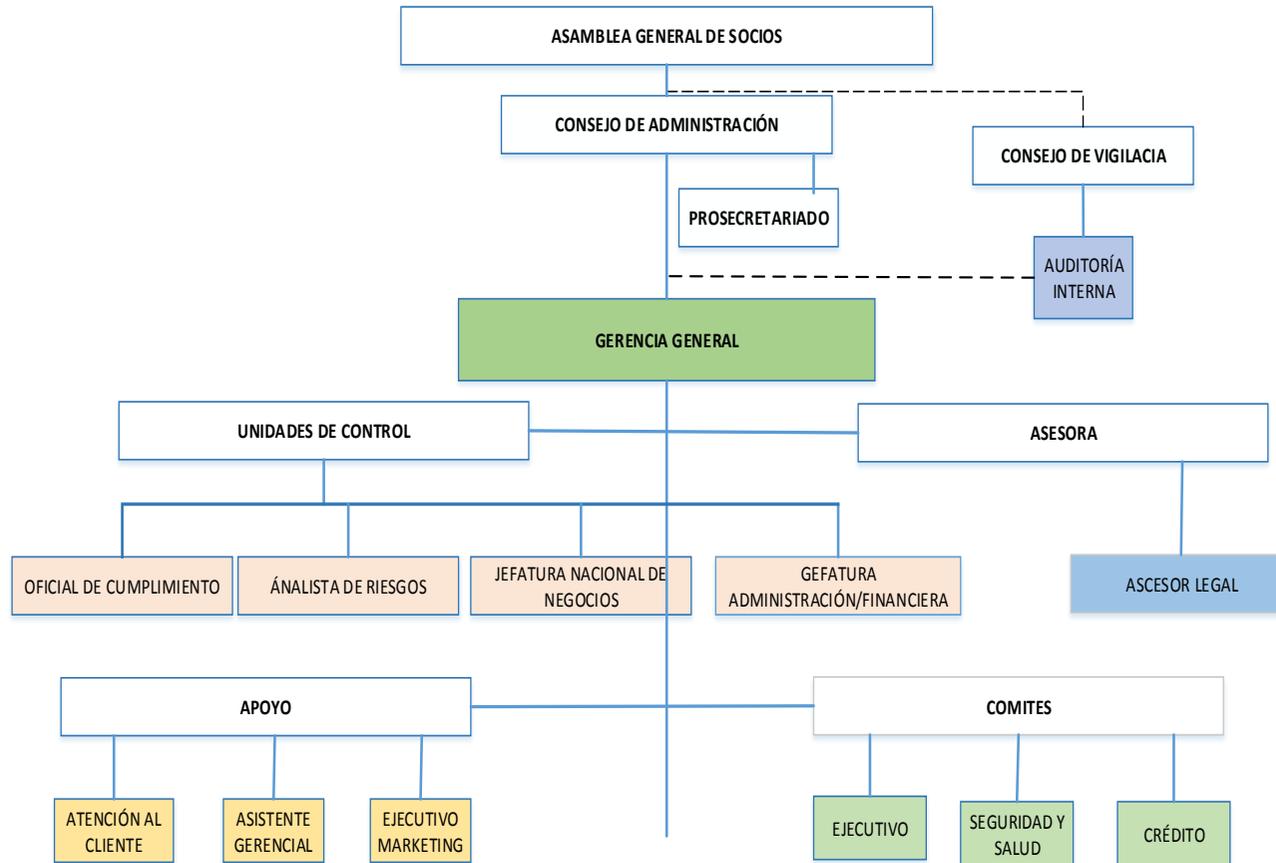
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	1	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
		2	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
		3	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	4	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		5	Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
		6	Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de	7	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

	estándares de excelencia.	8	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
		9	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	10	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
		11	Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
		12	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	13	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
		14	Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
		15	Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	16	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
		17	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
		18	Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	19	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
		20	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
		21	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

Fuente: (Ministerio de Trabajo)

Elaborado por: Mishell Vallejo

Anexo 4: Organigrama





ENCUESTA ÁREA DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO: LA ENCUESTA TIENE COMO FIN SABER LOS PROCESOS QUE SE LLEVA A CABO EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANOS EN CUANTO A LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" SOLO "UNA" RESPUESTA QUE USTED CREA CONVENIENTE

1. ¿Cuál es el tiempo que lleva laborando en la COAC MINGA Ltda.?

CATEGORÍA

de 1 a 6 Meses

de 6 a 11 Meses

de 1 a 2 Años

de 2 Años en adelante

2. ¿Para postular al cargo que ocupa por qué medio de información se enteró?

Página Institucional

Bolsa de Empleo

Diarios Locales

Recomendaciones Personales

3. ¿Cuándo ingreso a la COAC MINGA Ltda. ¿Le explicaron las funciones a realizar mediante el manual de funciones?

SI

NO

4. ¿Conoce usted algún programa de incentivos en la COAC MINGA Ltda.?

SI

NO

5. ¿Ha recibido capacitaciones en el tiempo que lleva laborando?

SI

NO

6. ¿Con qué frecuencia es evaluado su desempeño laboral?

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

7.: ¿La Cooperativa de Ahorro y crédito MINGA Ltda. ¿Ha cubierto sus expectativas profesionales durante el tiempo que está laborando?

SI

NO