

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra “PUCE–SI”

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO

TEMA:

FACTIBILIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AJUSTADO A LA
NORMA ISO 9001 - 2015 EN LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ARTESANOS LTDA”.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

LÍNEA/S DE INVESTIGACIÓN: NORMA ISO 9001 2015

AUTOR: Juan Carlos Burgos Amaya

ASESOR: Proaño Jaramillo Pablo Miguel

IBARRA, 10 – 2020

Ibarra, 12 de octubre de 2020

Mgs. Proaño Jaramillo Pablo Miguel

ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f:)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pablo Proaño Jaramillo', with a horizontal line underneath the name.

Mgs. Pablo Miguel Proaño Jaramillo

C.C 1715465652


PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f:) 


Mgs. Pablo Miguel Proaño Jaramillo

C.C 1715465652

(f:) 

Mgs. Diego Mafla

C.C.: 1001698644

(f:) 


PhD. Edmundo Recalde Posso

C.C.: 1001774494

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Juan Carlos Burgos Amaya, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 12 de octubre de 2020

(f): 

Nombres Completos: Juan Carlos Burgos Amaya

C.C.: 1003536321

AUTORÍA

Yo, Juan Carlos Burgos Amaya, portador de la cédula de ciudadanía N° 1003536321, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Juan Carlos Burgos Amaya', written over several horizontal lines.

(f):

Nombres Completos: Juan Carlos Burgos Amaya

C.C.: 1003536321

DEDICATORIA

Dedico a Dios, él me enseñó que sus tiempos son perfectos, le doy gracias por la vida, la salud, y la inteligencia, lo que me ha permitido seguir cumpliendo mis objetivos personales, laborales y mi visión a futuro.

Mi hijo y mi familia son mis motores, gracias por su apoyo y por enseñarme hacer una persona humilde, trabajadora y ética.

Juan C Burgos A.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Juan Carlos Burgos Amaya, con CC: 1003536321, autor del trabajo de grado intitulado: “FACTIBILIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AJUSTADO A LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.”, previo a la obtención del título profesional de “MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 12 de octubre de 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Carlos Burgos Amaya', is written over a set of horizontal lines.

(f):

Juan Carlos Burgos Amaya

C.C. 1003536321

Artesanos.....	52
4.2.3. El recurso humano como factor clave para la gestión de la calidad en la organización.....	53
5. MATERIALES Y MÉTODOS.....	56
5.1. Diseño de Investigación	56
5.1.1. Enfoque de la Investigación	56
5.1.2. Nivel de investigación	56
5.1.3. Población y muestra.....	56
5.1.4. Métodos de Investigación.....	58
5.1.5. Técnicas	58
5.1.7. Análisis de la Encuesta	64
5.1.8. Entrevista y Resultados	67
5.1.9. Análisis de la Entrevista Realizada.....	71
6. PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR PROCESOS, BASADO EN RIESGOS CON EL FIN DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES CON EL ENFOQUE EN LA NORMA ISO 9001-2015.....	72
6.1. Incorporación	73
6.1.1. Procedimiento de reclutamiento de personal.....	73
6.1.2. Procedimiento de selección de personal	77
6.1.3. Procedimiento de contratación de personal.....	81
6.2. Permanencia.....	83
6.2.1. Procesos de: inducción	83
6.2.2. Procesos de Integración.....	85
6.2.3. Descripción Educación y Capacitación.....	86
6.2.4. Proceso de Re inducción Evaluación de Desempeño	88
6.2.5. Proceso de Re inducción Normativa	89
6.2.6. Procedimiento de Producción.....	90
6.2.7. Procedimiento de Complementariedad	94
6.2.8. Procedimiento de Potenciación	97
6.2.9. Plan de Carrera.....	101
6.2.10. Procedimiento de Administración Salarial.....	103
6.2.11. Procedimiento reconocimiento al buen desempeño.....	106
6.2.12. Procedimiento de Clima Laboral.....	108
6.2.13. Procedimiento de Régimen Disciplinario.....	110
6.2.14. Proceso de Vacaciones.....	114
6.3. Procedimiento de finiquito	114
6.3.1. Liquidación con renuncia voluntaria	114

6.3.2.	Procedimiento recepción del puesto.....	116
6.3.3.	Proceso de Desvinculación	119
6.4.	Análisis de Indicadores de Gestión para evaluar el proceso de gestión de talento humano.	119
	Del proceso de capacitación	122
6.5.	Planteamiento del modelo de gestión de talento humano por procesos, basado en riesgos.....	125
7.	CONCLUSIONES	133
8.	RECOMENDACIONES	135
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
10.	Anexos	141
	Contenido - Norma ISO 9001:2015	141

LISTADO DE GRAFICOS (FACTIBILIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AJUSTADO A LA NORMA ISO 9001 - 2015)

Gráfico 1. Fuente: Manual de Organizaciones y Funciones COAC Artesanos. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya.....	14
Gráfico 2. Fuente: Historia ISO 9001. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya	27
Gráfico 3. Fuente: Estructura de la Norma Iso Ciclo PHVA. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya.....	28
Gráfico 4. Fuente: Principios de la Norma ISO 9001-2015. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya.....	29
Gráfico 5. Fuente: Representación esquemática de los elementos de un proceso, Elaboración: Mallar 2010.....	31
Gráfico 6. Fuente: Ciclo de Deming. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya	32
Gráfico 7. Fuente: Identificación de Riesgos. Elaborado: Juan Carlos Burgos Amaya.....	34
Gráfico 8. Fuente: Estructura Norma ISO 9001-2015. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya.....	35
Gráfico 9. Fuente: Cambios Importantes en la Norma. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya.....	36
Gráfico 10. Fuente: Importancias de la Norma ISO 9001. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya.....	43
Gráfico 11. Estructura Área de Talento Humano COAC Artesanos. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya.....	45
Gráfico 12. Fuente: Importancia de la Norma ISO Pagina WEB COAC CREA. Elaborado: COAC CREA.....	50
Gráfico 13. Fuente: Estándares de cumplimiento de Riesgos WEB COAC CREA. Elaborado: COAC CREA.....	51
Gráfico 14. Fuente: Calidad en el Área de Talento Humano Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya.....	54
Gráfico 15. Fuente: Procesos COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos	73
Gráfico 16, Fuente: Procesos COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos	114
Gráfico 18. Fuente: Riesgos COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos.....	128

LISTADO DE TABLAS (FACTIBILIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AJUSTADO A LA NORMA ISO 9001 - 2015)

Tabla 1. Fuente: Diferencias Norma ISO 9001:2015 y 9001:2008. Elaboración: Juan Carlos Burgos.....	41
Tabla 2. Fuente: Evaluación de Desempeño COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos.....	65
Tabla 3. Fuente: Riesgos COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos.....	127
Tabla 4. Fuente: Propuesta - Identificación Matriz de Riesgos. Elaboración: Juan Carlos Burgos.....	129
Tabla 5. Fuente: Propuesta Identificación Matriz de Riesgos. Elaboración: Juan Carlos Burgos.....	130
Tabla 6. Fuente: Propuesta Identificación Matriz de Riesgos. Elaboración: Juan Carlos Burgos.....	131
Tabla 7. Fuente: Propuesta Identificación Matriz de Riesgos. Elaboración: Juan Carlos Burgos.....	132

1. RESUMEN

Este estudio formula la factibilidad para la aplicación de un modelo de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001-2015 para el Área de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., con un enfoque sistemático en procesos, basado en riesgos, con el fin de alcanzar altos estándares de calidad en atención a socios y clientes, con el aporte de la alta Gerencia de la empresa.

La gestión de los procesos en su conjunto se trabajará con un enfoque completo basado en riesgos, dirigido a aprovechar las oportunidades y evitar resultados no deseados.

La razón de este estudio es evaluar la Gestión del Área de Talento Humano y sostener la factibilidad de implantar el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, para lo cual se verificará si los procesos cumplen con los parámetros de gestión de calidad, mediante el levantamiento de indicadores de gestión que permita determinar si el Área está siendo exitosa o si existen debilidades. La aplicación de estos parámetros permite visualizar mejor los procesos.

Para la obtención de la información se utilizará principalmente las técnicas de encuesta y entrevista a través de la aplicación de un cuestionario vía online, el cual es estructurado de tal manera que permita tener una visión 360 de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área; se aplicará un checklist que permite determinar si la información del Área cumple con los requisitos de la Norma ISO 9001-2015; los datos obtenidos servirán de insumo para la determinación del presente proyecto.

1.1. Palabras Clave.

- ✓ Cooperativa.- Una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa; en el País – Ecuador, el órgano que la regula es la Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Socio. - Es un agente, persona u organización, que se alía a otro con el fin de lograr un objetivo común. Los socios forman una sociedad en la cual se definen los derechos y obligaciones de cada parte, el socio es el dueño de la empresa.
- ✓ Gestión de Talento Humano. - Se define como un conjunto de procesos integrados y diseñados para incorporar, retener y desvincular a los empleados de una organización.
- ✓ Calidad Total. – Se le conoce como Excelencia, es una estrategia de la organización, su objetivo principal es satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas del cliente Interno y satisfacer las necesidades del cliente externo.
- ✓ Norma ISO 9001 – 2015.- Es una regla que estandariza el sistema de control de calidad de las organizaciones. ISO (Organización Internacional de Estandarización) es una entidad que reúne a representantes de diversos países para desarrollar normas de estandarización en diferentes áreas de actuación.

- ✓ Cliente: Según ISO 9001:2015, es aquella persona o grupo de personas que recibe los productos y/o servicios de nuestra organización. Es, a su vez, quien demanda los productos y servicios que ayudan a la organización a consolidarse en el mercado y a obtener ingresos y beneficios para mejorar su posición competitiva.
- ✓ Proceso: Según ISO 9001:2015, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ✓ Procedimiento: Según ISO 9001:2015, forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- ✓ Misión: Según ISO 9001:2015, la misión de una organización es su propósito general, la razón fundamental de su existencia. Contesta a la pregunta de “porque existe la empresa”.
- ✓ Contexto: Según ISO 9001:2015, combinación de factores internos y externos que pueden afectar en el enfoque de una organización a sus productos, servicios y partes interesadas. • Partes interesadas o grupos de interés: Según ISO 9001:2015, personas u organizaciones que se ven afectadas directa o indirectamente en el funcionamiento de la entidad.

2. ABSTRACT

This study formulates the feasibility for the application of a Quality Management model based on the ISO 9001-2015 Standard for the Human Talent Area of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., With a systematic focus on processes, based on risks , in order to achieve high quality standards in customer and partner service, with the contribution of the company's senior management.

The management of the processes as a whole will be worked with a complete risk-based approach, aimed at taking advantage of opportunities and avoiding unwanted results.

The reason for this study is to evaluate the Management of the Human Talent Area and sustain the feasibility of implementing the quality management system based on the ISO 9001: 2015 standard, for which it will be verified if the processes meet the management parameters of quality, by collecting management indicators to determine if the Area is being successful or if there are weaknesses. The application of these parameters allows a better visualization of the processes.

To obtain the information, the survey and interview techniques will mainly be used through the application of an online questionnaire, which is structured in such a way that it allows having a 360 vision of the area's strengths, opportunities, weaknesses and threats. ; a check list will be applied to determine if the information in the Area complies with the requirements of ISO 9001-2015; the data obtained will serve as input for the determination of this project.

2.1. Key Words

- ✓ Cooperative.- an autonomous association of people voluntarily united to form a democratic organization whose administration and management must be carried out in the way agreed by the members, its intention is to face the common economic, social and cultural needs and aspirations of all partners through a company; in the country - Ecuador, the body that regulates it is the Super Intendance of Popular and Solidarity Economy.
- ✓ Partner. - it is an agent, person or organization, that allies with another in order to achieve a common objective. The partners form a society in which the rights and obligations of each party are defined, the partner is the owner of the company.
- ✓ Management, Human Talent. - is defined as a set of integrated processes and designed to incorporate, retain and unlink employees of an organization.
- ✓ Total Quality. - It is known as Excellence, it is an organizational strategy, its main objective is to satisfy in a balanced way the needs and expectations of the Internal client and satisfy the needs of the external client.
- ✓ ISO 9001 - 2015 - It is a rule that standardizes the quality control system of organizations. ISO (International Organization for Standardization) is an entity that brings together representatives from different countries to develop standardization standards in different areas of action.
- ✓ Customer: According to ISO 9001: 2015, it is that person or group of people that receives the products and / or services of our organization. It is, in turn, who demand the products and services that help the organization to consolidate in the market and obtain income and benefits to improve its competitive position.

- ✓ Process: According to ISO 9001: 2015, a set of mutually related or interacting activities, which transform input elements into results.

- ✓ Procedure: According to ISO 9001: 2015, specific way of carrying out an activity or a process.

- ✓ Mission: According to ISO 9001: 2015, the mission of an organization is its general purpose, the fundamental reason for its existence. Answer the question "why does the company exist?"

- ✓ Context: According to ISO 9001: 2015, a combination of internal and external factors that can affect an organization's approach to its products, services and interested parties. • Stakeholders or interest groups: According to ISO 9001: 2015, people or organizations that are directly or indirectly affected by the operation of the entity.

3. INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos una época difícil, el año 2020 es uno de los más complicados en mucho tiempo para una serie de países visto desde varias aristas: crecimiento económico; cohesión social; integración internacional y crisis política. En lo que va del año, los principales organismos internacionales han recortado el pronóstico del crecimiento para la mayoría de las economías, como consecuencia de factores que se vislumbraban desde ya hace un par de años: el deterioro en las relaciones comerciales, niveles de deuda elevados, concentración del ingreso, flujos migratorios, racismo y una caída de la inversión productiva y hoy en día pandemias.

En virtud de lo mencionado y medio de una ineludible crisis económica que se presenta, las empresas se afianzan y buscan medios y/o estrategias que les permitan seguir en el mercado siendo competitivas y eficientes en su giro de negocios, es el caso de Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., una empresa cooperativa, que se caracteriza en brindar una asesoría financieramente responsable a sus socios y clientes, garantizando sus recursos económicos y fidelizándolos y para ello requiere personal altamente calificado.

Dicho lo anterior, es importante que la Gestión de Talento Humano garantice el desarrollo de sus colaboradores potenciándolos. Para que la Gestión de Talento Humano sea eficiente y eficaz se ha dividido en tres Macro Procesos “Incorporación, Permanencia y Desvinculación”, mismos que tiene Sub Procesos que nos permiten una gestión completa, he ahí la ventaja competitiva frente a las cooperativas del mismo sector que ofrecen los mismos productos, pero he ahí la pregunta ¿Como hacer que esta Gestión sea de Calidad y garantice el Bienestar de los Colaboradores?

Si hablamos de la Norma de Calidad ISO 9001-2015, y de quienes son sus protagonistas en el desarrollo de sus procedimientos, considero importante preguntar ¿Las empresas existirían sin sus trabajadores?, luego de haber analizado respóndase,

yo personalmente considero que NO, es verdad que existe la inteligencia artificial que se está desarrollando a escala mundial, pero es cuestión de algoritmos es su limitación, esta inteligencia no tiene abstracciones. Es ahí donde el ser humano se caracteriza por su capacidad del conocimiento es un componente de la mente humana, ya que la mente emergente el conocimiento del entendimiento, la capacidad de crear pensamientos, el raciocinio, la percepción, la emoción, la memoria, la imaginación y la voluntad, y otras habilidades cognitivas, es por eso que es insustituible.

Por lo mencionado, las empresas han tomado conciencia que un trabajador debe estar contento, es decir: bien remunerado, capacitado, con todas sus herramientas de trabajo, buen ambiente laboral, va a desempeña excelente sus funciones; es así que hoy en día los directivos y la alta gerencia estén empezando a considerar a sus trabajadores como el activo más valioso dentro de las empresas, poniendo énfasis en brindarles las mejores condiciones de trabajo y de esa manera obtener un mayor grado de eficiencia y eficacia, pero el reto está en, ¿cómo se puede lograr que los colaboradores se sientan felices?.

La respuesta a estas preguntas, esta validada en el presente proyecto de investigación que pretende determinar la factibilidad de la Norma de Calidad ISO 9001-2015 en los procesos de gestión de Talento Humano, mismo que consta de 9 numerales:

Numeral 1: Resumen. - Síntesis del estado del arte, los objetivos que se persiguen con el proyecto de investigación, las hipótesis o preguntas que se formulan, el/los métodos utilizados para dar respuesta a las hipótesis o para resolver las cuestiones definidas en los objetivos y los principales resultados obtenidos.

Numeral 2. Abstract. - En este apartado se replica el resumen en el idioma inglés, y palabras claves.

Numeral 3. Introducción. - Presenta la idea principal del trabajo y la razón para

realizarlo, la elección del tema, contextualización en torno a las cuestiones que llevan hacia esta línea de investigación, el logro de este estudio, el problema, preguntas y el objeto de estudio del trabajo, desarrollado.

Numeral 4. Estado del Arte. Se realiza el análisis basado en el conocimiento más actualizado que existe para fundamentar el problema de investigación, mediante la descripción concisa de todos los conocimientos e investigaciones más recientes que contribuyen con algún aspecto a la solución del problema.

Numeral 5. Materiales Y Métodos. – Indica la metodología, técnicas e instrumentos utilizados en el diseño de la investigación, recoge el planteamiento definido para la consecución de los objetivos, la definición de las hipótesis y/o variables en los casos que fueran precisos.

Numeral 6. Resultados y Discusión. - Se especifican las técnicas de análisis de datos necesarias para llegar a las conclusiones.

Numeral 7. Conclusiones. - Resumen general de los avances que se han implementado y el conocimiento generado con esta investigación. Es el cierre de la investigación, donde se da respuesta a los objetivos inicialmente planteados.

Numeral 8. Recomendaciones. - Sugerencias que están dirigidas al objeto de estudio, en base a los resultados obtenidos y dirigidas a futuros investigadores que buscan información del tema.

Numeral 9. Referencias Bibliográficas. – Se muestra el listado de todos los estudios citados en el cuerpo del trabajo, se incluye todas las citas que se realicen durante el trabajo, pero únicamente esas. incluye, libros, artículos científicos indexados, sitios web de demostrada validez científica.

Numeral 10. Anexos. – En el caso que durante el texto se hayan citado figuras que, por tamaño, impacto visual o cualquier otro motivo no hayan sido incluidas, se pondrán en este apartado a modo de anexo. En caso de no ocurrir esto, se elimina este apartado

3.1. Descripción del Problema

3.1.1. Antecedentes

La crisis económica que atraviesa el país, ha permitido tener una visión amplia de como el ser humano aprende y es capaz de innovar en medio de las dificultades. La competitividad esta al orden del día, como participes de ver como los emprendimientos empiezan a competir con las empresas pequeñas y las pequeñas tratan de crecer y hacer competencias a las medianas, y las medianas para no desaparecer fortalecen sus procesos y las grandes empresas se afianzan con una visión de tener procesos de gestión de calidad para ser líderes en el mercado. El reto está en una administración eficiente de los recursos de la empresa (Tecnológicos, Económicos, Físicos y Humanos). Sin embargo, de ello las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) han liderado el crecimiento y evolución de sus indicadores, lo que demuestra que las más fortalecidas en medio de la crisis.

En virtud a lo indicado es importante señalar que las organizaciones financieras de la economía popular y solidaria radica en la inclusión financiera, la que, comparada con la banca privada, es de 4 a 1, debido a que las COAC tienen mayor presencia en los cantones en situación de pobreza (quintiles 1, 2 y 3). En los últimos 20 años, las captaciones o depósitos de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) pasaron de 4.356 millones a 13233.953 millones. En la misma línea, el saldo de colocaciones o créditos de las COAC es 6.516 millones, mientras que en la banca privada es de 18 millones. De acuerdo a la segmentación SEPS 2020 en el país existen 552 cooperativas, en la provincia de Imbabura existen 24 cooperativas de los diferentes

segmentos.

En virtud de lo indicado la Gestión del Talento Humano debe alinearse a la competitividad que la empresa requiere, es decir contar con personal que cuente con las competencias requeridas para ocupar los distintos cargos, hoy en día, ha abierto nuevas perspectivas cada vez más exigentes respecto a sus procesos internos y a su concordancia con la aplicación de una norma internacional que garantice la estandarización de los procesos con una visión de medición de riesgos y contribuya a la satisfacción del cliente .

El reto es gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de la organización laboral, esta tarea exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. Y lo será bien junto a un humanismo, cuya sensibilidad jamás podrá perder de vista la esencia del ser humano.

Es por ello que este trabajo va encaminado a la obtención de la Norma de Calidad ISO 9001-2015 que permita alinear al Área Talento Humano con una visión más estratégica del giro del negocio (Captar, colocar y recuperar), apoyando al cumplimiento de metas y objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

3.1.2. Reseña Histórica de la Empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., al amparo de la ley de cooperativas se dedica a la intermediación financiera a través de la captación de ahorros y la colocación de créditos con sus socios, además presta servicios financieros, actividad que la viene desarrollando desde hace 29 años.

Sus socios, los artesanos fundadores, con su espíritu visionario, trabajadores comprometidos e incansables forjadores de ideales, hicieron realidad los sueños de

unir a los artesanos independientemente de su especialidad, para paso a paso ir uniendo a los artesanos de seis cantones de la Provincia de Imbabura y al Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha, teniendo presente el slogan que naciera con el sistema cooperativo: “la unión hace la fuerza”, es así como, consiguieron la primera acta constitutiva de la Cooperativa el 19 de junio de 1991, para posteriormente, el 22 de noviembre de 1991, alcanzar su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial No. 2324 expedido por el Ministerio de Bienestar Social.

Esta es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, que promueve el desarrollo socio económico de sus asociados, mediante la prestación de servicios financieros y complementarios, destinados a todos los sectores productivos del país, dentro del marco legal permitido para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, propiciando la ayuda comunitaria, como uno de los principios del cooperativismo, sin perder de vista la rentabilidad financiera.

3.1.3. Gobernabilidad y estrategia

COAC Artesanos opera en las provincias de Imbabura, Pichincha, Esmeraldas y Sucumbíos; su oficina matriz está ubicada en la ciudad de Ibarra en la Calle Olmedo 3-10 y Mejía. En la provincia Pichincha cuenta con una Agencia en el Cantón Cayambe, en Imbabura cuenta con 6 agencias en cada uno de los cantones Otavalo, Cotacachi, Atuntaqui, Ibarra, Pimampiro, Urcuqui, en el cantón Cotacachi en la zona rural de Intag cuenta con 5 Agencias Apuela, Cuellaje, García Moreno, Cielo Verde y las Golondrinas, en Esmeraldas cuenta con 1 agencia en el cantón Rio Verde y en Sucumbíos 1 agencia en el Cantón Nueva Loja. Debo indicar que pronto se estarán inaugurando nuevas oficinas en la Provincia de Pichincha.

3.1.4. Propiedad y gobernabilidad

COAC Artesanos al 31 de diciembre del 2019 Contó con 40,275 cuentas de socios con certificados de aportación mayor a 1 dólar y 3,935 clientes. La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa y está conformada por 50 representantes obtenidos de cada agencia conforme al número de socios. El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la Cooperativa y está integrado por nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, el Consejo de Vigilancia está integrado por 5 vocales principales y sus respectivos suplentes; todos ellos calificados por la SEPS. La renovación de vocales conforme a disposición mediante OFICIO CIRCULAR No. SEPS-SGD-2018-14098 de fecha 01-06-18 está prevista para Sep-2021.

La cultura de organización adoptada por la organización ha permitido que los procesos de gobernabilidad de la Cooperativa sean calificados como adecuados, tanto por organismos de control, organismos de integración y organismos externos. Dispone de un Código de Buen Gobierno Cooperativo, código de ética, reglamento interno de trabajo etc., los cuales contemplan políticas y normas para un buen gobierno corporativo, definición de funciones para los miembros de los órganos de gobierno, subrogación de funciones claves, política de rendición de cuentas y transparencia, resolución de conflictos de interés, entre otros. Han sido puestos a prueba y han funcionado satisfactoriamente

La efectividad de la supervisión que ejercen los consejos hacia las operaciones de la Cooperativa se apoya en los informes de comités, gerencia general y equipo gerencial, presentados mensualmente.

3.1.5. Estructura organizacional

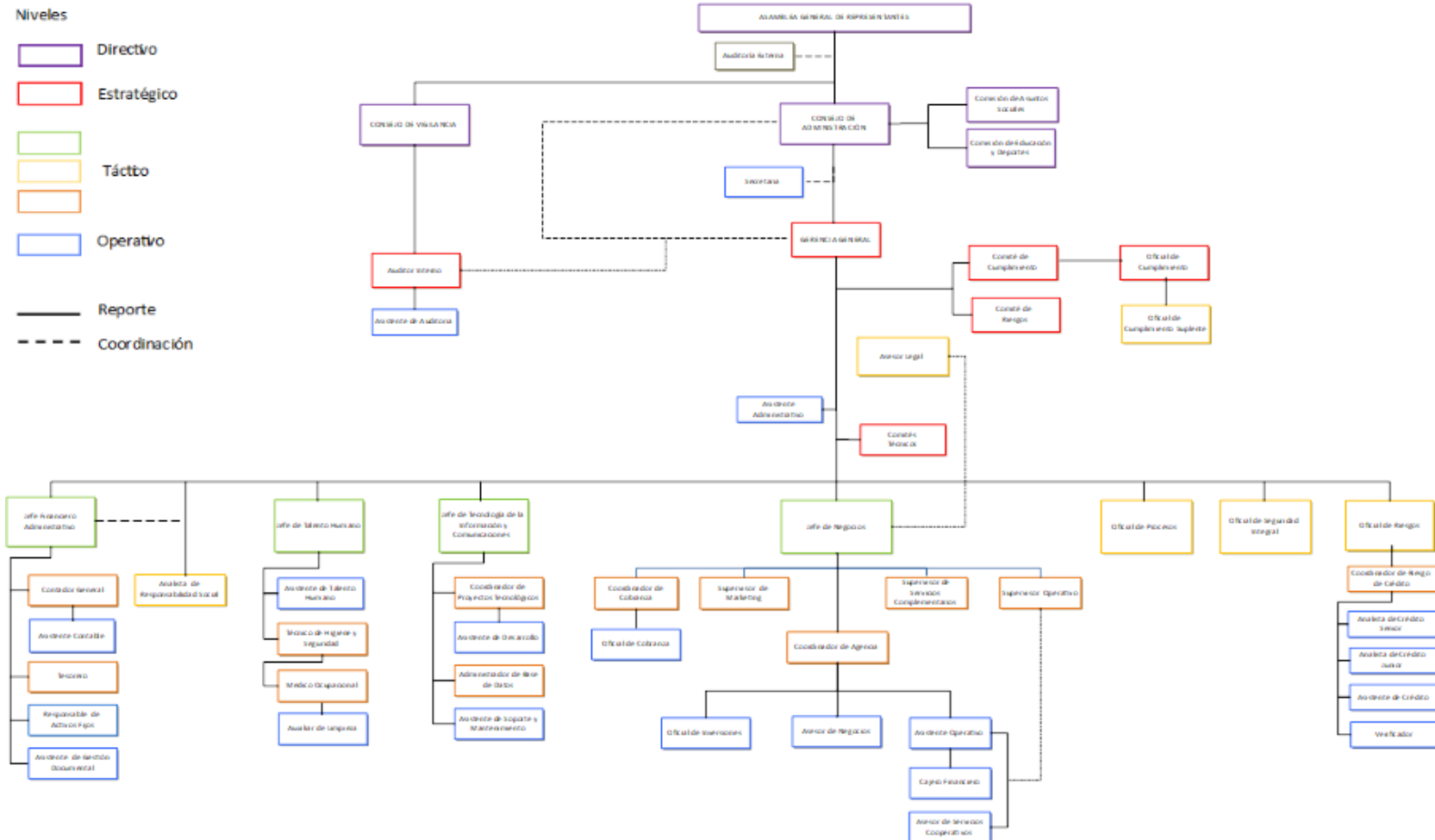


Gráfico 1. Fuente: Manual de Organizaciones y Funciones COAC Artesanos. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya

3.2. Objetivo General

Desarrollar un estudio de factibilidad, que permita determinar la necesidad de contar con una Gestión de Talento Humano en el marco de la Norma ISO 9001- 2015 en el Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., que contribuya al cumplimiento del Plan Estratégico.

Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de los procesos de la gestión de talento humano mediante la recolección de información.
- Determinar los objetivos de calidad en concordancia con las políticas internas de calidad de la cooperativa
- Desarrollar en el Área indicadores de gestión para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Establecer la documentación necesaria para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Determinar la factibilidad técnica y económica para una futura implementación.

3.3. Hipótesis

3.3.1. Formulación del Problema

¿Cómo incide la carencia de un modelo de Gestión de Calidad en el Área de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.?

3.3.2. Hipótesis

El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en el Área de Talento Humano cumpliendo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en la Cooperativa Artesanos Ltda., permitirá mejorar los procesos que se realizan actualmente para la satisfacción de los clientes.

3.4. Variables

3.4.1. Independiente

Sistema de Gestión de Calidad en el Área de Talento Humano. Es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

3.4.2. Dependiente

Gestión por Procesos basado en riesgos. Comprende la optimización recursos y metodologías ya existentes en la Cooperativa Artesanos con lo cual se satisface al cliente.

4. ESTADO DEL ARTE

La conceptualización de la gestión de calidad se hace significativa en épocas actuales de retos empresariales, por lo cual, en el desarrollo del presente Estado del Arte se evidencia su importancia a partir de definición de conceptos por diferentes autores, introduciéndose sobre la base de los mismos una revisión teórica en la gestión implementada empresarialmente en los últimos cinco años con una orientación a estándares de Calidad teniendo como norma común ISO 9001-2015. Su objetivo es resaltar algunos apuntes relevantes que giran en torno al valor que representa el recurso humano en la organización y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico. A través de una metodología de revisión documental, se abordan temas de direccionamiento, planificación, calidad, participación y trabajo en equipo de los RRHH como aspectos determinantes en el éxito organizacional.

El éxito de las empresas está determinado por una gestión de calidad teniendo en cuenta que cada vez los clientes son más exigentes, obligando a estas a adaptarse a las exigencias del mercado. Miranda (2007) afirma: “En el siglo XXI la calidad ha dejado de ser una prioridad competitiva, para convertirse en un requisito imprescindible para competir en muchos mercados” (p. 7). Es así que Deming determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming (1989) “la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua (p.3)”. el enfoque de otro autor que ha tenido gran relevancia indica: La calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Se define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es alcanzar la cifra de cero defectos. (Crosby,1991, p.10).

Lo indicado por estos grandes autores ilustra como alcanzar la calidad de acuerdo a sus teorías implantadas mismas que son un modelo de gestión que ha permitido el

éxito de grandes empresas en el mundo, sin embargo, es importante señalar un autor que revolucionó con su Teoría Kaizen que se enfoca en cambiar para mejorar. Lo que apasiona de la filosofía de Kaizen, que tenemos la oportunidad de vivirla por más de dos décadas y no nada más de capacitar a gente en su uso, sino de implementar en fábricas, en oficinas, en armadoras automotrices) algo que nos encanta es que las personas cambien. Y cuando las personas cambian, los procesos cambian, la organización cambia, porque todo eso nos habla de herramientas muy prácticas que están hechas para las personas con el modelo de Kaizen que permite empoderamiento de cualquier persona en la empresa para que desarrolle su autonomía de ir mejorando aquellas cosas que están deteniendo el progreso de la organización, la esencia del Kaizen es sencilla y directa: Kaizen significa mejoramiento. Más aún, significa mejoramiento progresivo, continuo, que involucra a todos en la organización –alta administración, gerentes y trabajadores-. Kaizen es asunto de todos (Godínez, 2018). Grandes autores han desarrollado modelos para alcanzar la calidad, en su evolución llegamos a: “La calidad total, es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de autosuperación y perfeccionamiento continuo” (CHIAVENATO, 2002: 690). El término Calidad Total (CT), se utiliza para describir el proceso de lograr que los principios de calidad constituyan parte de los objetivos estratégicos de una organización, aplicándolos a todas las operaciones junto con el mejoramiento continuo, y enfocando las necesidades del cliente para fabricar cosas bien hechas la primera vez. Y adentrándonos en la calidad según la NC/ISO9000:2005: Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

De acuerdo a lo anteriormente indicado se puede enmarcar la calidad como parte de la estrategia de la gestión empresarial, entendiendo esta no solamente desde el punto de vista de ofrecer productos y servicios que garanticen la mayor satisfacción de los clientes **sino también el cumplimiento de las mejores prácticas sociales que brinden bienestar a sus trabajadores**. En tal sentido, la calidad comienza a proyectarse como un todo en las empresas motivo por el cual no podrían existir sin

este concepto, en una época competitiva.

En virtud al aporte de los protagonistas en la historia de la calidad y su impacto en el mundo y en las empresas, es importante ahondar la evolución de la calidad, ya que para el año 2015 el concepto de Sistemas Integrados de Gestión (SIG) alcanza una cúspide significativa, como herramienta rentable para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Desde mi punto de vista la calidad no se puede orientar como algo independiente, sino como una gestión integral de calidad empresarial, desde la organización, el ambiente y la salud de los trabajadores, para lo cual se debe determinar y asignar recursos e impulsar iniciativas en el control de resultados mediante el seguimiento de indicadores de gestión y auditorías internas o externas planificadas con el propósito de mejorar continuamente los procesos de manera transversal (Amador y Cubero, 2010).

A medida que van evolucionando las teorías, modelos y sistemas desde diferentes ámbitos las empresas tienen una visión más amplia y se generan esquemas de desarrollo enfocados en la calidad en la sustentabilidad y sostenibilidad. En ese sentido, hay dos aspectos que perduran y son transversales; el primer elemento es que el cambio es necesario y el segundo, por muy alto que se perfeccionen los niveles de calidad, siempre es viable descubrir oportunidades de mejora. Hernández, H. G., Barrios, I., y Martines, D. (2018).

Estos indicios permiten el desarrollo progresivo de la calidad permitiendo tener empresas que puedan sobrevivir a los distintos factores que deterioran la economía. Independientemente de los niveles de calidad alcanzados, simboliza el camino seguido por todos aquellos empresarios y organizaciones que siempre han buscado la excelencia (Domínguez, Sampaio & Arezes, 2015).

De acuerdo con lo expresado, se logra desarrollo y mejora empresarial a través del cambio y la adaptación permanente que dará como resultado el éxito y la supervivencia

necesaria. Para permanecer fuertes en este entorno cambiante, los sistemas de gestión proporcionan herramientas para la mejora continua de sus procesos, y una de las más utilizadas es la autoevaluación, que consiste en un examen de la propia organización en comparación con un modelo de perfección (López, Marulanda e Isaza, 2011).

De esta manera las empresas pueden identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, por ende, conocer el punto en que se encuentran respecto a la excelencia (Robledillo y Velázquez, 2013);

La visión empresarial sin duda es la mejora continua, es su enfoque para ser competitivos en el mercado y llegar a liderar. Hoy en día la principal organización de la promoción y difusión de acuerdos y convenimientos en cuanto a la calidad es la “International Organization for Standardization” (ISO), la cual se ha centrado en promover la cooperación intelectual, científica, tecnológica y económica entre las naciones. Gracias a este trabajo, la serie ISO 9000 se ha convertido en un estándar internacional sobre los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones.

La implantación de la norma ISO 9001 ha propiciado que las organizaciones se familiaricen con la estructura de un sistema de gestión, documentando los distintos procesos, asignando responsabilidades y formalizando registros que permitan evidenciar el funcionamiento del sistema ante terceros.

A la hora de implantar dicha norma, es fundamental que las razones que mueven esta iniciativa estén relacionadas con la estrategia de negocio. La implantación tiene que realizarse con la flexibilidad que requieren las particularidades de la organización, y debe estar integrada con la cultura y los valores que la caracterizan. Además, desde las fases iniciales de la implantación se tiene que procurar la participación de todo el personal involucrado en el sistema. (GOMEZ, 2015, p11.).

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son: a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados Norma Iso (9001-2015).

Calidad en la Dirección de Recursos Humanos

Los expertos en Recursos Humanos que adopten la calidad total se convertirán en estrategias asociados en cuanto al análisis del sistema y a las mejoras, lo cual llevara a potenciar a los empleados para que controlen su propio trabajo saltando barreras organizativas tradicionales a fin de conseguir el adecuado nivel de rendimiento. De hecho, los principios y practicas asociadas con la calidad total repercuten en todos los enfoques tradicionales de la gestión de recursos humanos y requerirán cambios laborales en todos los puestos de trabajo claves de la organización, incluyendo a los expertos en recursos humanos. (Petrick, 2013, p.23). El área de Recursos Humanos lleva una gran variedad de actividades estratégicas en relación a las personas, amparadas dentro de un marco legal, y debe dar soluciones en asuntos vinculados con su espacialidad; para que la organización en su conjunto alcance la visión y planes estratégicos considerando al mismo tiempo tanto el bienestar de las personas que lo integran como aspectos de desarrollo profesional y para su cumplimiento eficaz debe ser liderada por dirección de recursos humanos enfocado en la calidad (Alles, 2014). Para consecución de estos fines debe existir procedimientos de auditoria para cada subsistema, que permita el mejoramiento continuo y seguimientos para alcanzar la calidad total.

Las empresas adoptan modelos de gestión en busca de la calidad en su recurso humano, que permita un desarrollo eficaz de los subsistemas que intervienen: Incorporación, Permanencia y Desvinculación, para lo cual el planteamiento actual es una gestión por competencias, que se pueden definir como características personales que están casualmente relacionadas con los resultados superiores en el entorno de una organización y en un determinado puesto de trabajo. Para que una persona muestre los comportamientos que componen la competencia se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales: saber, saber hacer, querer hacer, poder hacer (Cabo, 2014)., lo cual permite identificar conocimientos, habilidades y actitudes asociados a las buenas prácticas de su profesión.

La implantación de un modelo de Gestión en Recursos Humanos basado en calidad es un proyecto ambicioso, visto desde la orientación al cumplimiento del Plan Estratégico, basado en procedimientos que permitan alcanzar indicadores de gestión con niveles altos de cumplimiento con una orientación a riesgos que permita visualizar a corto plazo debilidades y fortalezas, en la gestión, de tal manera que la empresa cuente con un talento humano potenciado para cumplir sus funciones al 100%. Y para ello el modelo debe contar con indicadores de gestión [PPJ10] que permitan medir el resultado sobre los procesos del Área y alcanzar al máximo la excelencia (Alles, 2015).

Las empresas adoptan estrategias que se acerquen a obtener calidad en sus procesos, sin embargo, la calidad no se decreta, la calidad se crea y se produce. En el mejor de los casos la aplicación de la norma ISO 9001 y el establecimiento de un sistema de calidad basado en las mismas, puede servir como una guía o medio de control de la calidad establecida o simplemente para asegurarle al comprador que se está produciendo con procesos, sistemas y procedimientos controlados. Las normas ISO especifican los requerimientos y requisitos y lo que se debe hacer o establecer en el sistema de gestión de la calidad, si la empresa desea certificarse acogiéndose a ellas, pero en ningún momento especifica como. El cómo es la verdadera tarea de quien diseña, desarrolla, documenta e implementar un sistema de

gestión de calidad. (González, 2016, p.5)

La norma de calidad ISO 9001-2015 emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar – Hacer - Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan. El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización. En esta norma existe el apartado 7.2 competencia que permite el trabajo con un enfoque en los procesos del Área de Talento Humano ISO 9001, 2015, p.7).

En virtud al conocimiento impartido por los autores mencionados en relación a la Calidad y el Talento Humano, son una inspiración que permite continuar trabajando para la aplicabilidad de sus métodos y su mejoramiento continuo, de tal manera que las empresas consigan altos estándares de calidad, y más aún el área de talento humano que debe tener un lineamiento claro para la consecución del plan estratégico, mediante un modelo de gestión de calidad basado en competencias. El reto está en una gestión de calidad y el trabajo continuo.

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Calidad y Calidad Total

El significado de la palabra calidad tiene varias interpretaciones y diferentes matices que con en el transcurso del tiempo y de forma frecuente han ido evolucionando. En primera instancia, el diccionario de la Real Academia Española define a la calidad como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.”

El término de calidad es definido por como: Acto de traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (Deming, 1989, p.131).

No hablar de Deming en el tema de calidad, es como no hablar de Newton en la historia de la Física. La inspiración de este maestro permite que vayamos planificando y preparando empresas que cuente con procesos de calidad siguiendo técnicas como el ciclo de mejora continua y la aplicación de los 14 puntos de Deming (Suarez, 2001, p.54)

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad es la totalidad de características de un ente que le confiere aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas. (Cuatrecasas y Gonzales, 2017, p.4)

Fontalvo (2006) conceptualiza a la calidad de la siguiente forma: “Para comenzar definiremos el concepto de calidad como el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes” (p.28).

Aldana propone a la calidad total como un:

Concepto global en el que priman el mejoramiento continuo, el involucramiento de todos sus trabajadores y partes interesadas, buscando en todo momento la satisfacción de los clientes interno y externo. Requiere el control estadístico de procesos y el aseguramiento de la calidad en forma permanente” (Aldana, 2011, p.37)

La ISO 9001 es una norma internacional; es la base del sistema de gestión de calidad y se centra en todos los requisitos de la administración de calidad con los que debe contar una empresa para que ésta pueda tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Guzmán (2012) indica que “la organización estará orientada a los procesos que permitan asegurar y aumentar la satisfacción del cliente y su fidelización, al ver cumplidas y/o superadas sus expectativas” p, 8).

A la hora de implantar dicha norma, es fundamental que las razones que mueven esta iniciativa estén relacionadas con la estrategia de negocio. La implantación tiene que realizarse con la flexibilidad que requieren las particularidades de la organización, y debe estar integrada con la cultura y los valores que la caracterizan. Además, desde las fases iniciales de la implantación se tiene que procurar la participación de todo el personal involucrado en el sistema. (GOMEZ, 2015).

4.1.2. Origen

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la

cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica. (ISO 9001, 2015, p.5)

Los siguientes países son sus integrantes: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, Honduras, México, Perú y Uruguay.

(ISO 9001, 2015, p.5)

El objetivo es especificar los requisitos de un buen sistema de gestión de la calidad, de manera que la norma pueda ser aplicada de forma interna por las organizaciones, bien para obtener una certificación, o bien para mantener puntos de control durante su proceso y así asegurar la calidad de su producto o servicio.

4.1.3. Historia y evolución

La historia indica que la norma se origina en la época de la Segunda Guerra Mundial, por la necesidad de implementar procesos y productos de carácter bélico. Fue entonces cuando se empezó a expandir por Europa este modelo de normativa a través de la OTAN; hasta las Fuerzas Armadas Británicas la aplicaron en sus productos. Se debe destacar que en ese momento el concepto de calidad hacía referencia a “conformidad” y no a “mejora continua” como hoy en día (Leiva, Soler y Molina 2016).

La norma ISO 9001 fue publicada por primera vez en 1987 ante la necesidad de tener documentos normativos para la gestión de calidad en un avance mundial. A inicios de la década de los 80, esta preocupación se materializó en investigaciones y trabajos de los integrantes de los distintos comités, lo que en 1987 trajo como resultado la publicación del primer paquete normativo ISO 9000. (Leiva, Soler y Molina, 2016,

p.9)

Equipo de Tutores (2017) Indica: “Desde su primera publicación ha estado sufriendo revisiones que han dado lugar a diversas actualizaciones de la norma. La última revisión corresponde a la norma ISO 9001:2015, que ha sido culminada con la publicación del estándar el día 23 de septiembre de dicho año” p. 22).

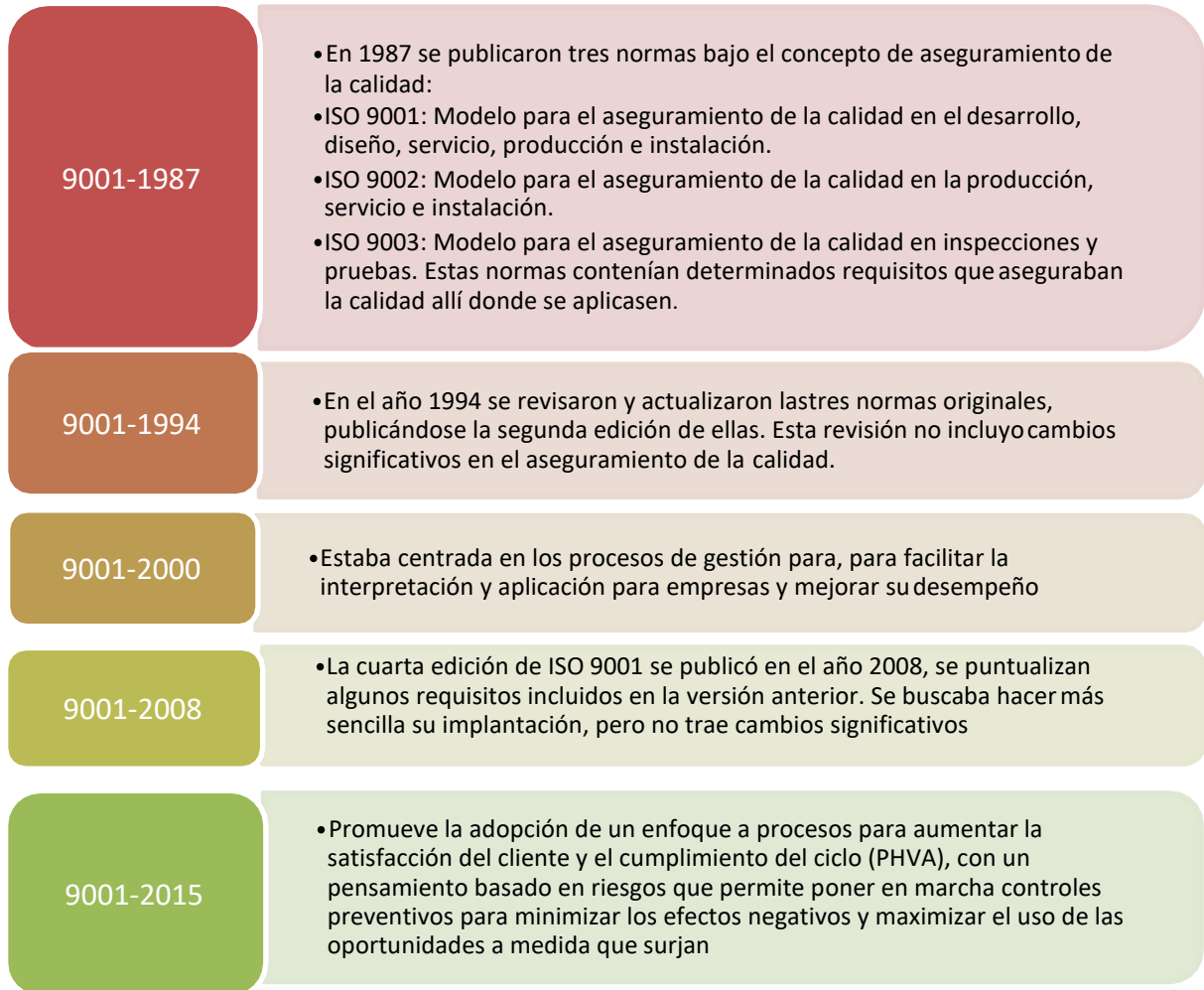


Gráfico 2. Fuente: Historia ISO 9001. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya

4.1.4. Generalidades de la norma

La gestión de la calidad no es un elemento rígido, es por esto que necesita de una constante renovación y así satisfacer las nuevas necesidades de las organizaciones y sus clientes. En términos generales, la versión 2015 de la norma puntualiza algunas cuestiones sobre la Gestión de Calidad y amplía otras que lo requerían. (Leiva, Soler y Molina 2016).

La Norma Internacional ISO puede ser utilizada por partes internas y externas. No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

- ✓ uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
- ✓ alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional
- ✓ utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Norma ISO 9001 (2015) Indica “Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer- Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones” p 7).

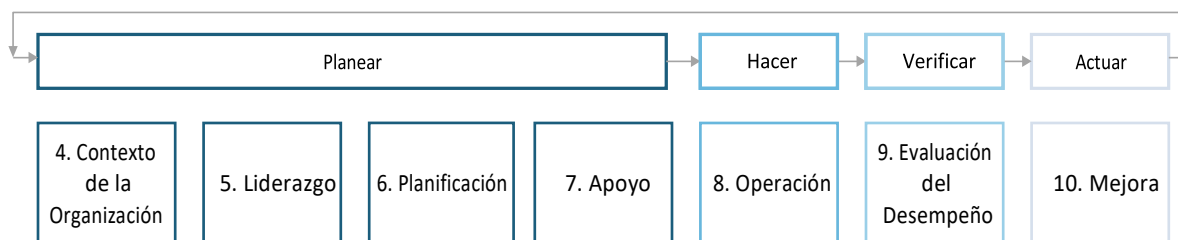


Gráfico 3. Fuente: Estructura de la Norma Iso Ciclo PHVA. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya

4.1.4.1. Principios de la gestión de la calidad

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio. (Norma ISO 9001-2015, p.8)

ENFOQUE AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none">• Está centrada en sobrepasar las expectativas del cliente.
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none">• Los líderes empresariales crean condiciones necesarias para que las demás personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad de la organización.
COMPROMISO DE LAS PERSONAS	<ul style="list-style-type: none">• El personal de la empresa sea competente y estén facultado para generar calidad.
ENFOQUE A PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">• Entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente,
MEJORA	<ul style="list-style-type: none">• Todo el equipo humano debe centrar esfuerzos en la mejora.
TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones fundamentadas en el análisis y evaluación de datos para producir resultados esperados y deseados.
GESTIÓN DE LAS RELACIONES.	<ul style="list-style-type: none">• Las relaciones con los proveedores, facilita la consecución del éxito sostenido de la organización.

Gráfico 4. Fuente: Principios de la Norma ISO 9001-2015. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya

4.1.4.2. Enfoque a procesos

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados (ISO 9001:2015).

El modelo de gestión basada en procesos, está orientada a cumplir con de las expectativas de sus stakeholders-clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a lo que hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. A esto se le suma el concepto del valor agregado para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no solo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor”. (Mallar, 2010)

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) El logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Representación del enfoque por procesos:

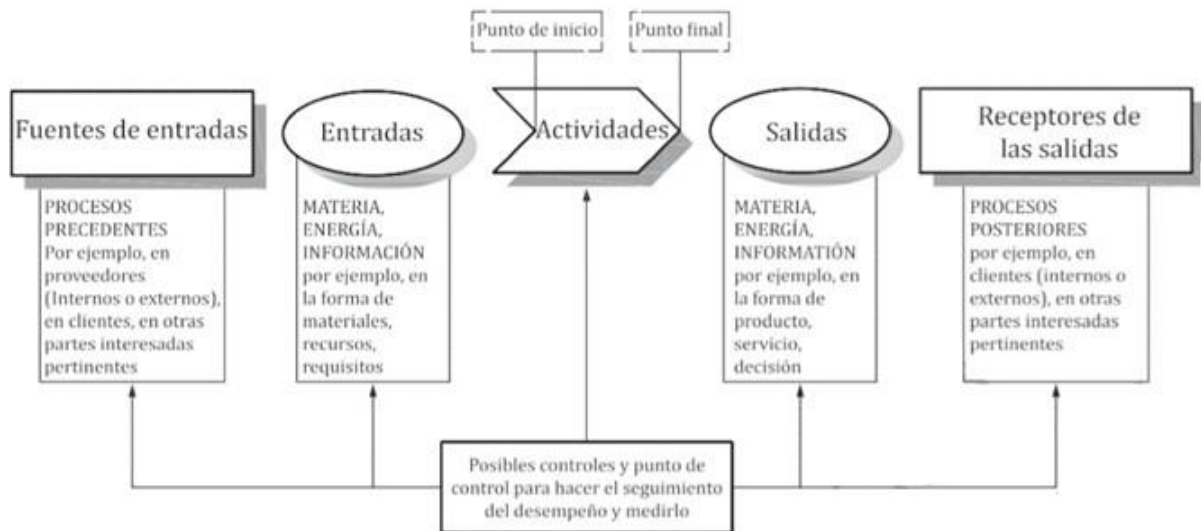


Gráfico 5. Fuente: Representación esquemática de los elementos de un proceso, Elaboración: Mallar 2010.

Deming establece que, para mejorar la calidad, aplicando los pasos anteriores, se tiene que utilizar el conocido Ciclo Planificar (Plan), Realizar (Do), Controlar (Check) y Actuar (Act) o ciclo de Deming (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007).

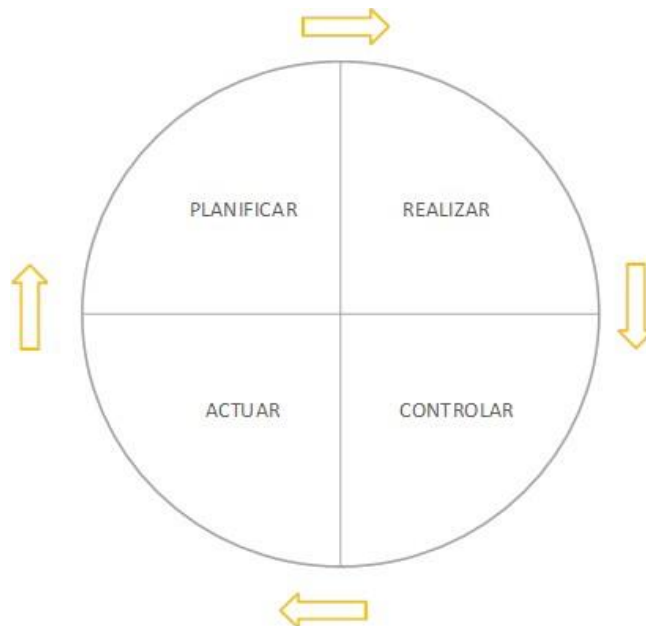


Gráfico 6. Fuente: Ciclo de Deming. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya

Una vez finalizado el ciclo, este volverá a repetirse nuevamente partiendo del conocimiento aculado en el anterior ciclo, lo cual supone un modelo de mejora continua que difiere por completo del sistema tradicional de gestión. (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007).

Los ciclos representados en la ilustración 2 y 5 permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

4.1.4.3. Enfoque en Riesgo

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan. (Norma ISO 9001-2015, p.7)

La incorporación del Anexo SL en la ISO 9001:2015 es un factor clave hacia el "enfoque basado en el riesgo". La incorporación de lo que fue titulado anteriormente "acción preventiva", el enfoque basado en el riesgo requiere que la organización determine los riesgos y las oportunidades, planifique sus acciones para hacer frente a estos riesgos y oportunidades, implemente las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad y evaluar la eficacia de estas acciones. (Arake y Sotelo, 2015, p. 13)

El concepto de riesgo siempre ha estado implícito en la norma ISO 9001, esta revisión 2015 hace que sea más explícito y lo incorpora en todo el sistema de gestión, logrando de esta manera:

- El pensamiento basado en el riesgo garantiza que se tenga en cuenta desde el principio y durante todo el enfoque de procesos.

- El pensamiento basado en el riesgo hace a la acción proactiva parte de la planificación estratégica.
- El riesgo a menudo se concibe como algo negativo. Pero el pensamiento basado en el riesgo también puede ayudar a identificar oportunidades.

Uno de los cambios fundamentales en la revisión de 2015 de la norma ISO 9001 es establecer un enfoque sistemático del riesgo, en lugar de tratarlo como un componente aislado del sistema de gestión de calidad. En ediciones anteriores de la norma ISO 9001, el capítulo de acción preventiva se separaba del conjunto. Ahora el riesgo es considerado e incluido en toda la norma. (Arake y Sotelo, 2015, p. 21).

Pasos para la gestión de Riesgos:

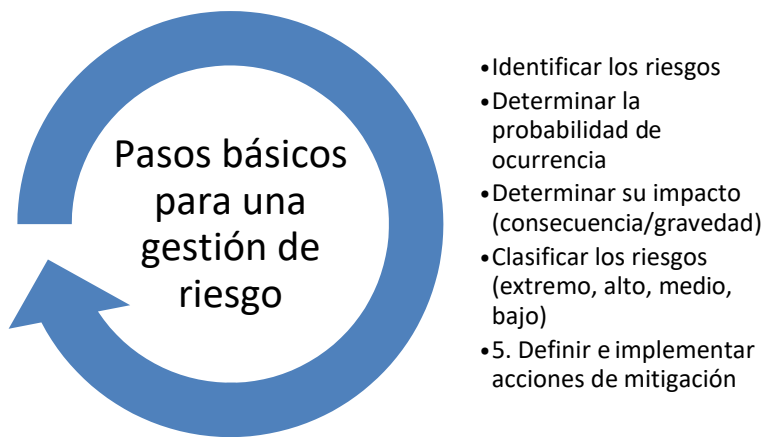


Gráfico 7. Fuente: Identificación de Riesgos. Elaborado: Juan Carlos Burgos Amaya

4.1.4.4. Enfoque en satisfacción del cliente

Equipo de tutores, (2017) indica: “Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deben conocer sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por superar las expectativas de éstos. Para ello, la Dirección de la

empresa debe asegurarse de que los requisitos del cliente determinan y se cumplen”, p.58).

La gestión de calidad pone en marcha un sistema que anima a las organizaciones a identificar y enlazar los requisitos del cliente, a definir unos procesos que proporcionen productos aceptables por el cliente y a mantener estos procesos bajo control, proporcionando así confianza tanto a la organización como a sus clientes de su capacidad para suministrar productos que cumplan los requisitos de forma consistente para que se mejore o realce la satisfacción de los clientes. (Cortez, 2017, p.9)

4.1.4.5. Estructura de la Norma ISO 9001:2015

1. Objeto y campo de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Detalla el objetivo de la implantación de la norma en una organización, así como su campo de aplicación. • Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.
2. Referencias normativas	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos indispensables para la aplicación de la norma • ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.
3. Términos y definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015
1.4. Contexto de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad
5. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad, asumiendo responsabilidades, políticas, procesos basados en riesgos etc.
6. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar el contexto de la organización y determinar los riesgos y oportunidades • Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios
7. Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad • 7.2 Competencia <ul style="list-style-type: none"> • a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; • b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
8. Operación	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:
9. Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
10. Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier • acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente

Gráfico 8. Fuente: Estructura Norma ISO 9001-2015. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya

4.1.4.6. Cambios clave de la Norma ISO

La decisión de actualizar la norma ISO 9001 estuvo en gran parte motivada por la necesidad de adaptarla a la contingencia actual de las organizaciones. A diferencia de la ISO 9001:2008, que solo tuvo cambios menores, ISO9001:2015 ha incluido cambios significativos que hará que los Sistemas de Gestión de la Calidad asimilen algunas modificaciones. (Leiva, Soler y Molina 2016, p. 14)

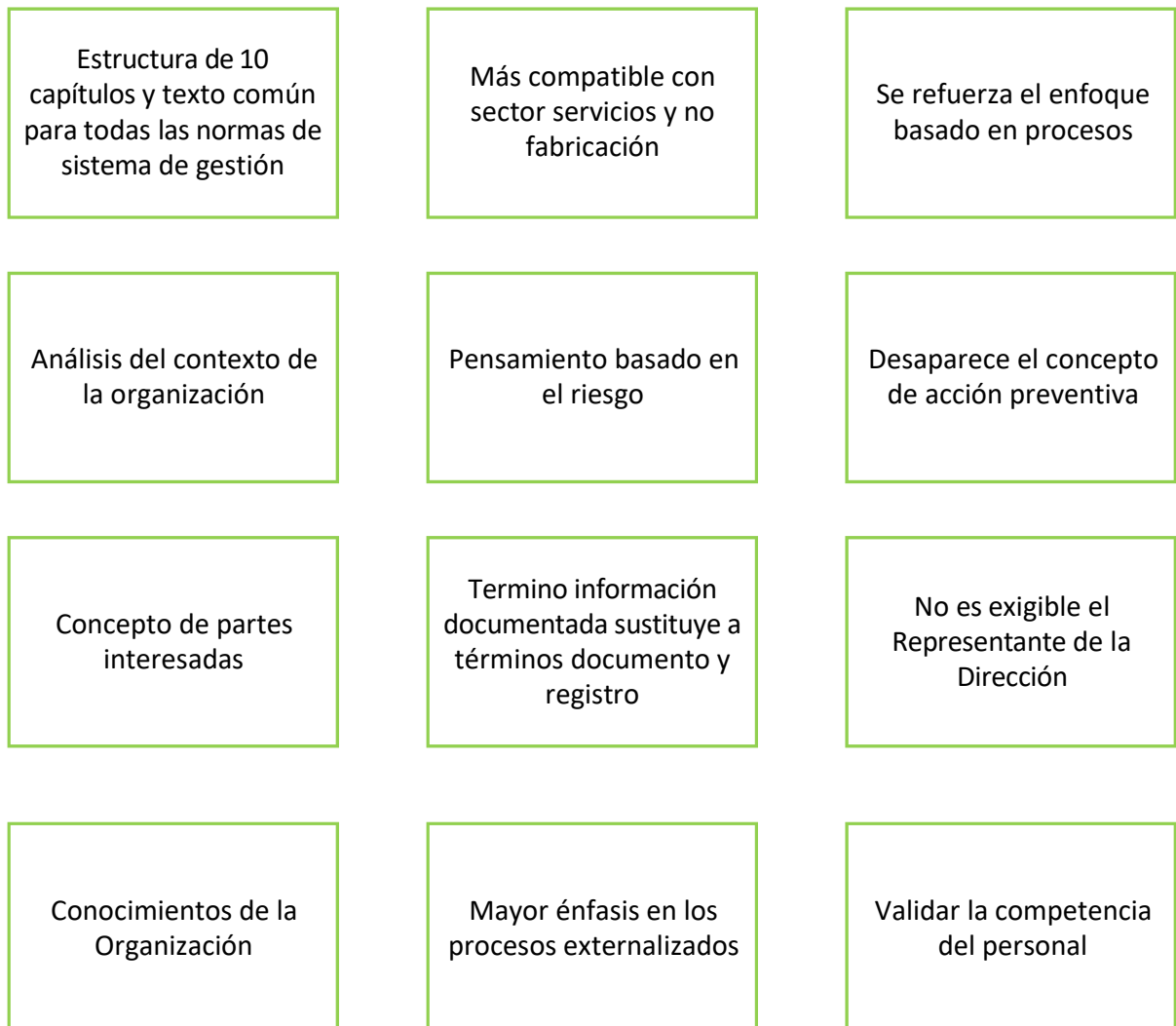


Gráfico 9. Fuente: Cambios Importantes en la Norma. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya

4.1.4.7. Principios de la ISO 9001:20015 y diferencias con la ISO 9001:2008

Podemos encontrar varias diferencias en la ISO 9001:2015 respecto a la ISO 9001:2008. Una diferencia bastante notoria son los principios en los que se basa la gestión de la calidad, han pasado de 8 a 7; los citamos a continuación:

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y Campo de aplicación 1.1 Generalidades 1.2. Aplicación
2. Referencias normativas	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización Calidad	4. Sistema de Gestión de la Calidad
4.1. Conocimiento de la organización y de su contexto	4.1. Requisitos Generales
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2 Requisitos de la Documentación
4.3. Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad	
4.4. Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos	
5. Liderazgo	5. Responsabilidad de la dirección
5.1. Liderazgo y compromiso	5.1. Compromiso de la dirección
5.1.1. Generalidades	-
5.1.2. Enfoque al cliente	5.2. Enfoque al cliente
5.2. Política	5.3. Política de calidad

5.2.1 Establecimiento de la política de calidad	5.4. Planificación
5.2.2 Comunicación de la política de la calidad	5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	5.6 Revisión por la dirección
6. Planificación	-
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades	-
6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	-
6.3. Planificación de los cambios	-
7. Apoyo	6. Gestión de los recursos
7.1. Recursos	6.1. Provisión de los recursos
7.1.1. Generalidades	6.2 Recursos Humanos
7.1.2. Personal	
7.1.3. Infraestructura	
7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos	6.3. Infraestructura
7.1.5. Recursos de seguimiento y medición	6.4. Ambiente de trabajo
7.1.6. Conocimientos de la organización	7. Planificación del producto
7.2. Competencia	6.2. Recursos humanos
	6.2.1. Generalidades
	6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia
7.3. Toma de conciencia	-
7.4. Comunicación	-
7.5. Información documentada	-
7.5.1. Generalidades	-
7.5.2 Creación y actualización	-

7.5.3. Control de la información documentada	-
8. Operación	7. Realización del producto
8.1. Planificación	7.1. Planificación de la realización del producto
8.2. Requisitos para los productos y servicios	7.2. Procesos relacionados con el cliente
8.2.1 Comunicación al cliente	7.2.3. Comunicación con el cliente
8.2.2. Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios	7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto
8.2.3. Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios	7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto
8.2.4 Cambios en los requisitos de productos y servicios	
8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios	7.3. Diseño y desarrollo
8.3.1. Generalidades	7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo
8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo	
8.3.3. Entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
8.3.4. Controles del diseño y desarrollo	7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo
	7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo
	7.3.6. Validación del diseño y desarrollo
8.3.5. Salida del diseño y desarrollo	7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo
8.3.6. Cambios en el diseño y desarrollo	7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo

8.4. Control de los productos y servicios suministrados externamente	7.4. Compras
	7.4.1. Proceso de compras
8.4.1. Generalidades	7.4.1. Proceso de compras
8.4.2. Tipo y alcance del control de la provisión externa	
8.4.3. Información para los proveedores externos	7.4.2. Información de las compras
8.5. Producción y prestación del servicio	7.5. Producción y prestación del servicio
8.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio
	7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
8.5.2. Identificación y trazabilidad	7.5.3. Identificación y trazabilidad
8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	7.5.4. Propiedad del cliente
8.5.4. Preservación	7.5.5. Preservación del producto
8.5.5. Actividades posteriores a la entrega	7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio
8.5.6. Control de los cambios	7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo
8.6. Liberación de los productos y servicios	7.4.3. Verificación de los productos comprados
	8.2.4. Seguimiento y medición del producto
8.7. Control de los elementos de salida del proceso, los productos y los servicios no conformes	8.3. Control del producto no conforme

9. Evaluación del desempeño	8. Medición, análisis y mejora
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	8.2. Seguimiento y medición
9.1.1. Generalidades	8.1. Generalidades
9.1.2. Satisfacción del cliente	8.2.1. Satisfacción del cliente
9.1.3. Análisis y evaluación	8.4. Análisis de datos
9.2. Auditoría interna	8.2.2. Auditoría interna
	8.2.3 Seguimiento u medición de los procesos
9.3. Revisión por la dirección	5.6. Revisión por la dirección
9.3.1. Generalidades	5.6.1. Generalidades
	5.6.2. Información de entrada para la revisión
9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección	5.6.2. Información de entrada para la revisión
9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección	5.6.3. Resultados de la revisión
10. Mejora	8.5. Mejora
10.1. Generalidades	8.5.1. Mejora continua
10.2. No conformidad y acción correctiva	8.3. Control del producto no conforme
	8.5.2. Acción correctiva
10.3. Mejora continua	8.5.1. Mejora continua
	8.5.3. Acción preventiva

Tabla 1. Fuente: Diferencias Norma ISO 9001:2015 y 9001:2008. Elaboración: Juan Carlos Burgos

4.1.4.8. Beneficios de la Norma Iso 9001:2015

Pérez y Múnera (2007) indica: “Uno de los tantos beneficios que experimentan las empresas que implementan SGC, es el de evitar re trabajos y re procesos. Con ello, la reducción de costos que se genera es sensiblemente importante, evitando sorpresas

y pérdidas de clientes” p.27).

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son: a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (ISO 9001, 2015, p.7)

El diseño, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, otorgar mayor valor a la empresa a través de: la sistematización de tareas, la fijación o establecimiento del aprendizaje organizacional, el ahorro de costes por mala calidad o indefiniciones de procesos, la alineación de los objetivos y los procesos con una estrategia preestablecida, la difusión de los valores y la cultura a través de los objetivos y la política de la empresa y la creación de capacidades organizativas, con el uso y aplicación de la ingeniería de la calidad y por supuesto de las herramientas técnicas estadísticas con el fin de lograr una real eficiencia y no solo un proceso documental de cumplimiento de requisitos. (Cruz, López, Ruiz, 2017).

Los principales beneficios; indefiniciones de procesos, la alineación de los objetivos y los procesos con una visión de riesgos, la difusión de los valores, cumplimiento de los objetivos y la política de la empresa, la creación de capacidades organizativas, mayor sistematización de tareas, la fijación o establecimiento del aprendizaje organizacional, el ahorro de costes, rediseño de procesos, aumentar la participación y motivación del personal y mejorar la gestión de los recursos, y sobre todo conseguir la mejora continua, de forma que la empresa ponga de manifiesto los puntos de mejora para mejorar y adecuar el sistema a la gestión de calidad.

ISO 9001 (esta Norma Internacional) especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización. (ISO 9001, 2015, p.25)



Gráfico 10. Fuente: Importancias de la Norma ISO 9001. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya

4.1.5. Importancia del Sistema de Gestión de Calidad en el Área de Talento Humano de Cooperativa Artesanos

Una vez presentada la norma con carácter general, vamos a examinar el ámbito de la calidad respecto de los recursos humanos (RRHH), y a señalar sus rasgos

característicos en las empresas de economía popular y solidaria.

La misión del área de recursos humanos es asegurar que la organización cuente con el personal que necesita para funcionar y que el personal haga todo lo posible por mejorar el desempeño de la organización y, al mismo tiempo, hacer realidad sus posibilidades (Ortega,2019, p.1).

4.1.5.1. Importancia del área de recursos humanos

La importancia del departamento de recursos humanos puede comprenderse en varios niveles:

A nivel de producción, el área de recursos humanos permitirá a la empresa contar con personal competente que pueda mejorar la competitividad de la empresa (Ortega,2019, p.1).

- ✓ En el aspecto comercial, la gestión de recursos humanos ayudará a contratar personal de ventas eficiente y motivado (comerciales, gerentes de tiendas). Como resultado, las ventas pueden ser mejoradas.
- ✓ Desde el punto de vista financiero, una buena gestión del personal permitirá limitar los gastos en sueldos. El salario ya no será sólo un costo para la empresa, sino una inversión.
- ✓ A nivel estratégico, el área de recursos humanos permite a la empresa diferenciarse de la competencia gracias a la excelencia de su personal. Sus empleados permitirán a la empresa crear valor adicional para los clientes.

4.1.5.2. Estructura del Área de Recursos Humanos COAC Artesanos

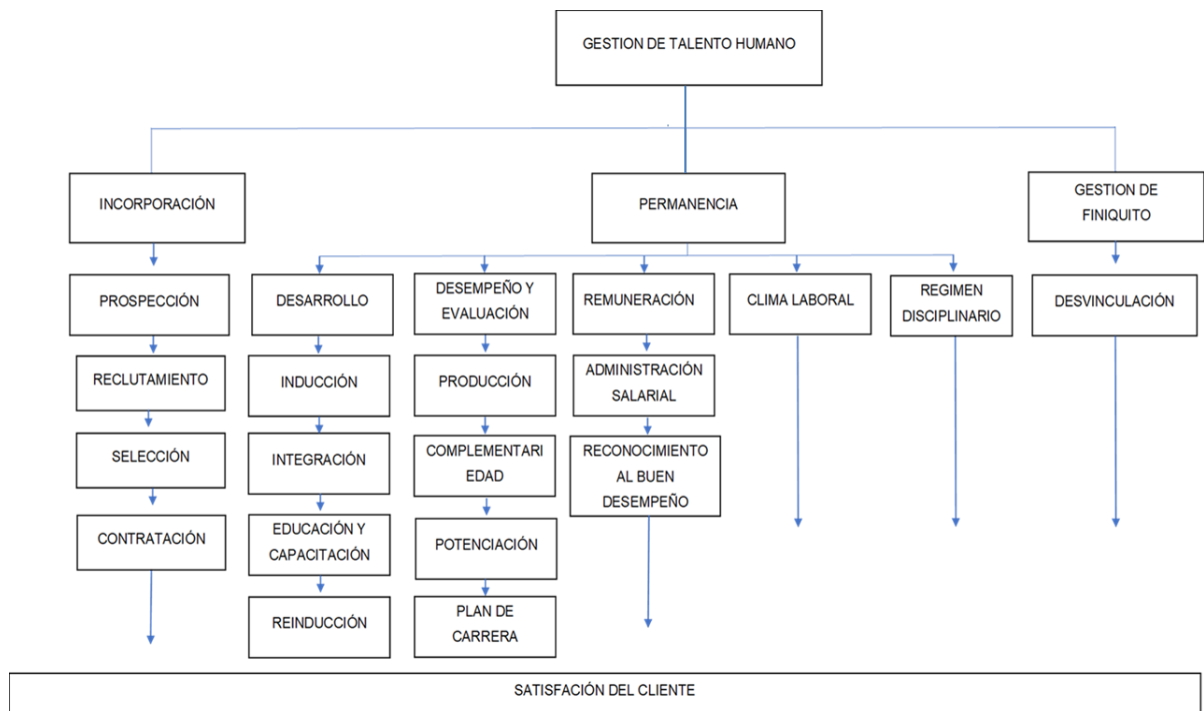


Gráfico 11. Estructura Área de Talento Humano COAC Artesanos. Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya

Esta estructura nos permite identificar los sub sistemas y procesos que se llevan actualmente en el Área de Talento Humano de Cooperativa Artesanos, los mismos que deben alinearse a la norma ISO 9001:2015 para contar con procesos de calidad con enfoque a riesgos para satisfacer a los socios y clientes.

4.1.5.3. Definición de subsistemas y procesos

1) Incorporación

Este subsistema de Prospección incluye los siguientes procesos denominados de:

- a) Reclutamiento
- b) Selección

c) Contratación

2) Permanencia

Este subsistema de Desarrollo incluye los siguientes procesos denominados de:

a) Desarrollo: Inducción, Integración, Educación y Capacitación, y Reinducción

b) Desempeño y Evaluación: Producción, Complementariedad, Potenciación y Plan de Carrera

c) Remuneración: Administración Salarial, Reconocimiento al Buen Desempeño

d) Clima Laboral: Ambiente Laboral.

e) Régimen Disciplinario

3) Gestión De Finiquito

Este subsistema está conformado por la Desvinculación.

a) Determinación de las causas de rotación de personal

b) Formalización de la salida del colaborador

c) Liquidación de haberes

d) Levantamiento de encuesta y entrevista de desvinculación.

e) Rotación de Personal

4.2.1. Empresas Cooperativas y sus importantes logros con la Norma ISO 9001:2015

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

También se encuentran catalogadas como organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro, independientes, las cuales se han considerado como organizaciones alternas al Estado y a las empresas, avanzando en la idea de entidades asociativas

como proveedores de servicios de bienestar (Roitter, 2004, P. 1).

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020) Indica “La Cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes”:

1. Otorgar préstamos a sus socios.
2. Constituir depósitos en entidades del sistema financiero nacional.
3. Actuar como emisor u operador de tarjetas de débito o tarjetas de pago.
4. Las entidades del segmento 1 del sector financiero popular y solidario podrán emitir u operar tarjetas de crédito.
5. Emitir obligaciones de largo plazo con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecario o prendario, propio o adquirido, siempre que en este último caso se originen en operaciones activas de crédito de otras entidades financieras.
6. Efectuar inversiones en el capital social de las cajas centrales.
7. Efectuar operaciones con divisas.
8. Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos.
9. Adquirir, conservar y enajenar, por cuenta propia o de terceros, títulos emitidos por el ente rector de las finanzas públicas y por el Banco Central del Ecuador.
10. Efectuar inversiones en el capital de una entidad de servicios financieros y/o una entidad de servicios auxiliares del sistema financiero para convertirlas en sus subsidiarias o afiliadas.
11. Recibir depósitos a la vista.
12. Recibir depósitos a plazo.

13. Recibir préstamos y aceptar créditos de entidades financieras del país y del exterior.
14. Actuar como originador de procesos de titularización con respaldo de la cartera de crédito hipotecario, prendario o quirografario, propio o adquirido.
15. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento.
16. Efectuar servicios de caja y tesorería.
17. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de entidades financieras nacionales o extranjeras.
18. Recibir y conservar objetos, muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.

COAC ARTESANOS. (2017). Indica: Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad.

Cuando se pretende implementar un SGC en una Cooperativa o una empresa de economía popular y solidaria, es necesario y a la vez imprescindible, ubicarla en el entorno en que esta se mueve: todo lo que interna y externamente influye o puede influir en su crecimiento y desarrollo, por lo que ahí confluyen variedad de fuerzas económicas, políticas, sociales, culturales, ambientales que inciden en su dinámica empresarial, social, en su desarrollo y a la vez pueden asignar su destino. (Pérez, Múnera, 2007, p.19)

Las empresas se mueven en dos entornos: uno general que influye todo lo que está fuera de la organización y otro específico que es parte del ambiente que está directamente relacionado con la consecución de la meta de la empresa. Para este caso al ser un análisis del entorno debemos ubicar en un entorno económico y social capitalista. (Pérez, Múnera, 2007). Es necesario decir que esa teoría ha servido como soporte al desarrollo empresarial cooperativo y solidario, de ello dan cuenta el país con un notorio crecimiento de y desarrollo cooperativo con un de espiritualidad mediatizado por el dinero, absorbido por la competencia y embebido por el bienestar individual, es ahí donde no se ha podido sustraer empresas solidarias. Sin embargo, es indispensable la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en sus procesos se realice sobre la base de cooperación, se empiece por lograr altos niveles de calidad humano en los miembros de la organización. (Pérez, Múnera, 2007, p.20)

Sobre este aspecto ya hacía mención George Laserre (1980). Indica: “La cooperación es más humana que el capitalismo sin olvidar que sin ello constituye aspecto esencial de su misión de progreso social es, al mismo tiempo, una fuente de debilidad para la cooperación, ya que su buen desempeño está subordinado, mucho más que en la empresa capitalista, a la calidad de los hombres que nuclea. El sector cooperativo está por lo tanto obligado a mejorar por sí mismo esa calidad humana.

Por lo tanto, un sistema de gestión de calidad permitirá fortalecer la identidad del cooperativismo, alcanzar la excelencia en el servicio a sus asociados, su bienestar,

que todo su accionar sea compatible con el medio ambiente, y que genere desarrollo humano, con fundamentación axiológica cooperativa (Pérez, Múnera, 2007).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, entidad financiera fundada en Cuenca hace 54 años, obtuvo la norma ISO 9001: 2015, Es importante obtener la Certificación ISO 9001:2015 por que ha permitido que la Cooperativa CREA cumpla con estándares internacionales de calidad, haciendo más eficiente sus procesos de captaciones y colocaciones; lo cual beneficia a cada uno de sus socios garantizando calidad en el servicio, seguridad y rentabilidad. (Cooperativa CREA, 2020).



Gráfico 12. Fuente: Importancia de la Norma ISO Pagina WEB COAC CREA. Elaborado: COAC CREA

Las principales fortalezas de la norma es su gran atractivo por todo tipo de organizaciones al centrarse en los procesos, pero sobre todo visualizando al cliente y sus requerimientos. Para implementar estos procesos, la cooperativa no aumentó personal, capacitó al que tiene mediante diplomados de la SGS (Sistema de Gestión de Calidad), entidad mundial que da servicio de inspección, verificación, ensayo y certificación. Entonces todo el equipo gerencial, directores, coordinadores y jefes de agencia de CREA tiene un certificado de Auditor Interno del SGS (COOPERATIVA CREA, 2020).

Para la obtención de esta certificación CREA obtuvo altos estándares en el cumplimiento de:



Gráfico 13. Fuente: Estándares de cumplimiento de Riesgos WEB COAC CREA. Elaborado: COAC CREA

La certificación de nuestro sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 es un reconocimiento al esfuerzo conjunto de la administración y de todos los funcionarios comprometidos en mejorar día tras día el servicio y atención a los asociados. Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se busca una gestión más efectiva de los procesos al interior de la Cooperativa, principalmente con los relacionados con la prestación de los servicios financieros de ahorro, crédito y complementarios (COOPERATIVA ALIANZA, 2020).

En Cooperativa Alianza con los servicios de ahorro, crédito y complementarios contribuimos al mejoramiento de nuestra calidad de vida y la de nuestras familias, ofreciendo soluciones integrales ágiles y oportunas para lograr una ventaja competitiva frente al mercado y el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión (COOPERATIVA ALIANZA, 2020).

4.2.2. Sistema de gestión de calidad en el Área de Talento Humano de la Cooperativa Artesanos

El desafío de los profesionales de los RRHH es avanzar más allá de sus especialidades técnicas para proporcionar mejoras en la dimensión de los sistemas organizativos de los RRHH centrados en el incremento de la satisfacción al consumidor.

Aquellos profesionales de los RRHH que no puedan o no quieran contribuir a ello y apoyar la nueva relación esperada de la política de RRHH con prioridades estratégicas se verán limitados, muy probablemente a jugar papeles marginales. (Petrick, Furr, 2003. p.18)

Los profesionales de recursos humanos se están enfrentando a cambios inminentes, los mismos que pueden ser una amenaza o una oportunidad. Los expertos en recursos

humanos que definen su mundo en términos de amenaza pierden emprender acciones defensivas y centrarse en preservar al pasado y refugiarse en técnicas estrechas. Por el contrario, los expertos en RRHH que definan su mundo en términos de oportunidad se centraran en el futuro y llevaran consigo la mejor del pasado. Como expertos en RRHH se familiarizarán y comprende la promesa de calidad total y la urgencia de aprovechar la oportunidad es evidente para ellos. (Petrick, Furr, 2003. p.29)

Los expertos en RRHH que adopten la calidad total se convertirán en estrategias asociados en cuanto al análisis del sistema y a las mejoras, lo cual llevara a potenciar a los empleados para que controlen su propio trabajo saltando barreras organizativas tradicionales a fin de conseguir el adecuado nivel de rendimiento. (Petrick, Furr, 2003. p.29)

4.2.3. El recurso humano como factor clave para la gestión de la calidad en la organización

Un aspecto a tener presente es que el desarrollo tecnológico no es garantía de la calidad de los servicios que se prestan en la organización, pues indiscutiblemente la máquina jamás podrá reemplazar la posibilidad del hombre de interactuar entre sí. Este desarrollo sólo se constituye en un apoyo, pues es el hombre quien con su ilimitado potencial tiene toda la posibilidad de poner en marcha dicha tecnología, generando con su inteligencia y talento grandes recursos para la compañía. (Agudelo, Alveiro, Saavedra, 2016, p.9)

Hoy en día podría decirse que la administración viene acompañada por importantes valores, en donde tanto los clientes, como los proveedores y los empleados de ella, juegan un rol protagónico en el éxito, siendo esto un elemento importante para un nuevo concepto de empresa que esté apoyado por el valor de la relación e integración de todos los miembros que la componen (Benavides, Beltram, Vergara, 2014).

Con este nuevo concepto de organización integradora, se hace factible el

reconocimiento del factor humano como elemento constituyente del éxito corporativo. Por su parte, Liliana Milena Toro sustenta que: “en la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra” (Milena Toro, 2008, p. 31).

La calidad Total proporciona a los recursos humanos un camino para incrementar la responsabilidad de los empleados, para recibir formación continua, y los empleadores una creciente responsabilidad para proporcionar apoyo a los a los empleados.

El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la competitividad Organizacional

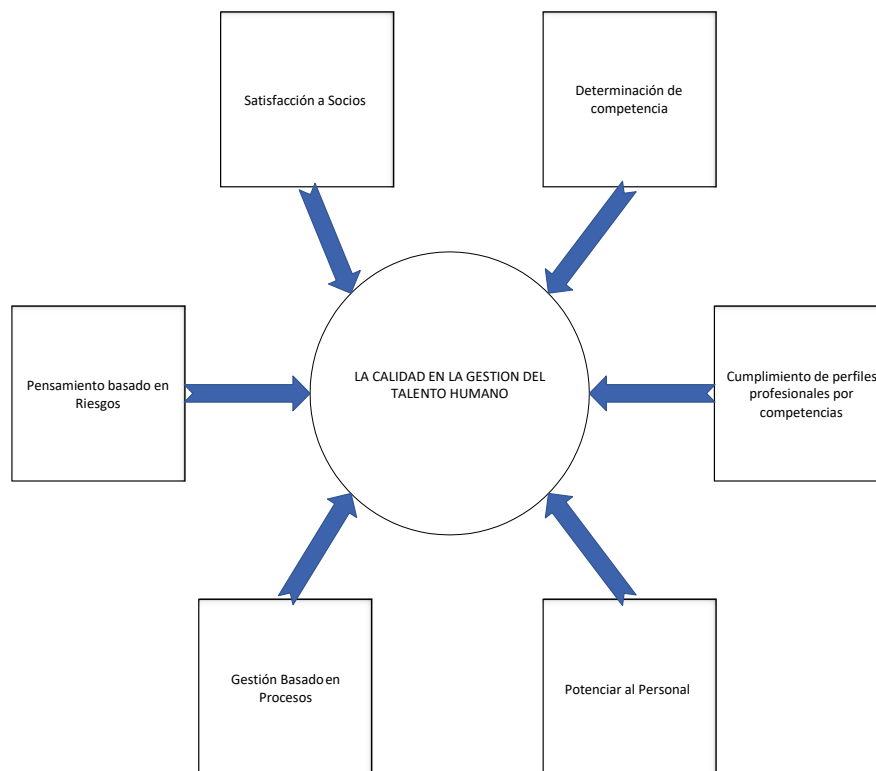


Gráfico 14. Fuente: Calidad en el Área de Talento Humano Elaboración: Juan Carlos Burgos Amaya.

La calidad Total proporciona a los recursos humanos un camino para incrementar la responsabilidad de los empleados, para recibir formación continua, y los empleadores una creciente responsabilidad para proporcionar apoyo al contrato a los empleados

La incidencia del factor humano en la calidad puede establecerse que la ventaja competitiva de la organización está medida en aspectos como la participación, habilidades que puede tener su personal que cada día trata de tener un desempeño que esté orientado a la consecución de los objetivos propuestos y que hace que la organización marque diferencia con respecto a las otras. El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya u necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve. Debe tenerse presente que una mala selección de personal, falta de motivación, se convierten en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización (González, 2015).

Un Sistema de Gestión de la Calidad puede ayudar a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de una organización, desde un enfoque basado en procesos con enfoque a riesgos. Por ende, una cultura de la calidad debe estar basada en requisitos específicos como la satisfacción del cliente en toda su extensión y sobre la base del principio de mejora continua. (Hernández, Barrios, Martínez,2018, p, 131)

Promover la calidad representa la oportunidad para impulsar la competitividad empresarial a través de la conexión entre producto o servicio y cliente, siendo esto una vía para estar en sintonía con los cambios del mercado y del entorno dinámico que demanda hoy día estrategias y acciones precisas, con el menor riesgo posible. (Hernández, Barrios, Martínez,2018, p, 131)

5. MATERIALES Y MÉTODOS.

5.1. Diseño de Investigación

5.1.1. Enfoque de la Investigación:

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Los datos serán recolectados, analizados, cuantificados y evaluados para dar solución a la problemática evidenciada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.

5.1.2. Nivel de investigación

Para conocer el estado en el que se encuentra el Área de Talento Humano de la Cooperativa se analizarán:

1. Encuestas a colaboradores de Cooperativa Artesanos
2. Entrevistas a Jefes de Área de la Cooperativa con respecto a la Norma ISO 9001:2015.

Esta fuente de datos documentales sustentará la Factibilidad de la Implementación de la Norma ISO 9001:2015 en el Área de Talento Humano; la interpretación bibliográfica de este trabajo de investigación será un aporte efectivo que permita vislumbrar la resolución del problema.

5.1.3. Población y muestra

5.1.3.1. Muestra de encuesta a los colaboradores de Cooperativa Artesanos de acuerdo al tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra cualitativa con conocimiento de la población:

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

N= Tamaño de muestra buscado

N = Total de la población

Z= Tamaño estadístico de confianza

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad que ocurra el evento esperado

q = 1 – p = Probabilidad que no ocurra

$$n = \frac{120 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(120 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2}$$

$$n = \frac{120 \cdot 0.25 \cdot 3.84}{0.0025 (119) + 0.25 \cdot 3.84}$$

$$n = \frac{115.20}{4.39}$$

$$n = 26$$

5.1.3.2. Entrevista a Jefes de Área de Cooperativa Artesanos.

5.1.4. Métodos de Investigación

Los métodos más adecuados para el desarrollo de esta investigación aplicada en la Cooperativa:

5.1.4.1. Analítico: Se utilizará este método para la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad conforme lo revelará la documentación recolectada.

5.1.4.2. Deductivo Por medio del cual se podrá conocer las normas, reglamentos, leyes y estatutos los mismos que servirán para verificar la información en los diferentes procedimientos.

5.1.5. Técnicas

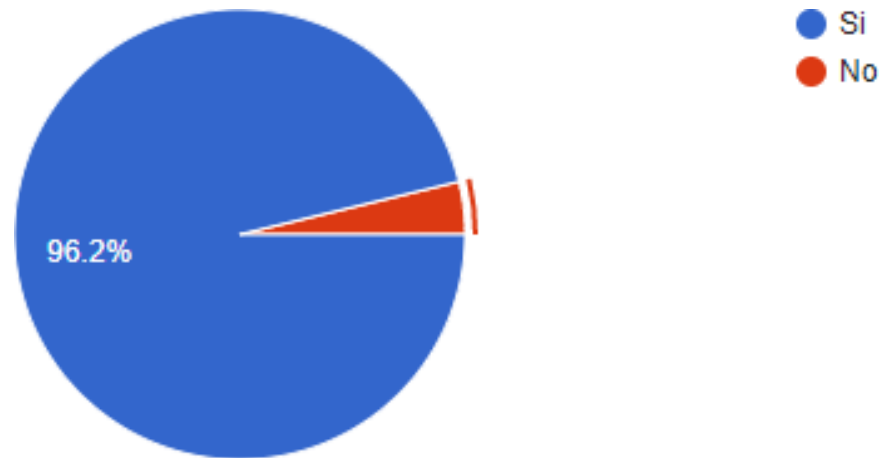
Para la presente investigación se hacen necesarios las siguientes técnicas e instrumentos para la obtención y recepción de información útil, pertinente y relevante, que determine la factibilidad de la implementación de la norma ISO 9001:2015 en el Área de Talento Humano de Cooperativa Artesanos, que serán aplicadas al personal de la Cooperativa.

5.1.5.1. Encuestas: Se procederá la aplicación de encuestas a 26 colaboradores de la cooperativa, con el objeto de obtener información más relevante que sirva de ayuda a la investigación.

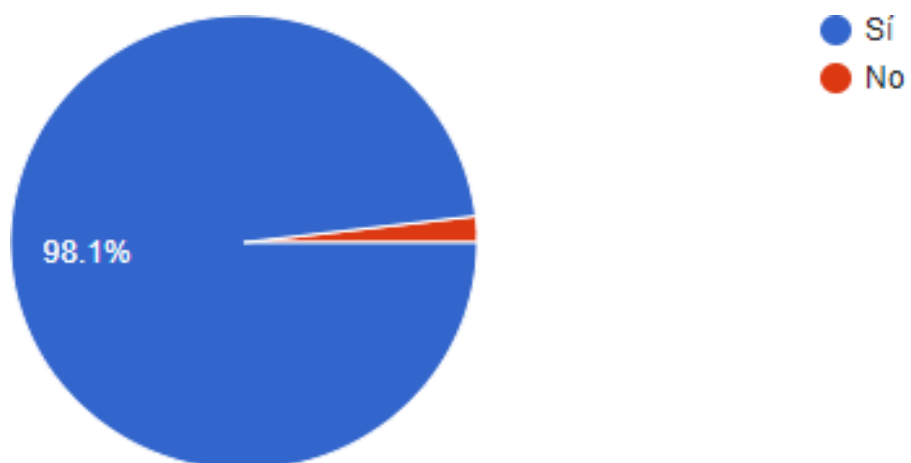
5.1.5.2. Entrevista: Permitirá recolectar información necesaria mediante entrevistas directas a los cuatro Jefes de Área de la cooperativa.

5.1.6. Encuesta

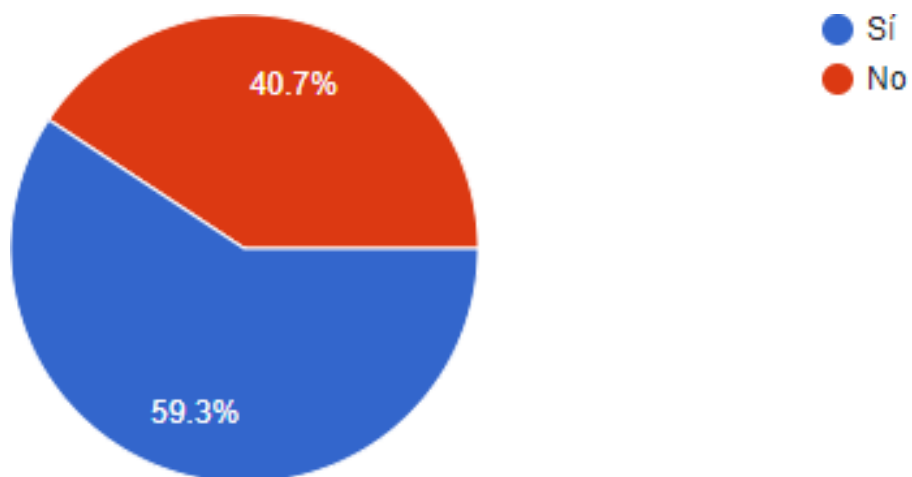
1. ¿Cuenta su institución con procesos con enfoque a riesgos que conducen a la calidad en el servicio a socios y clientes?



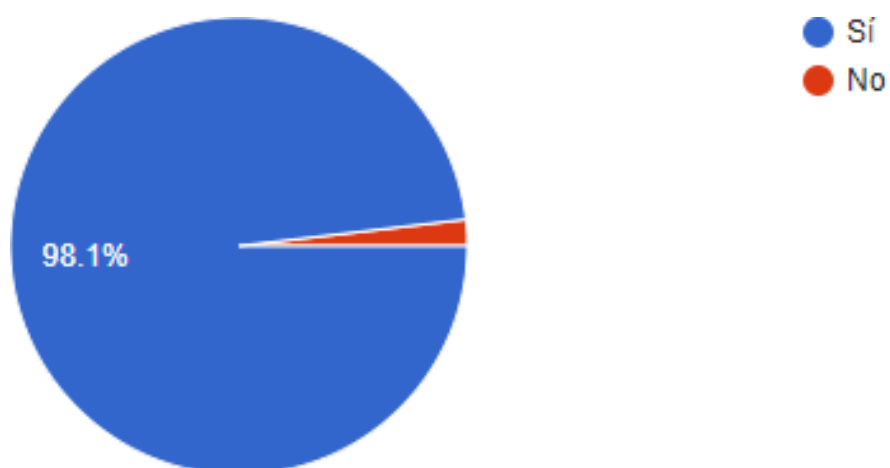
2. ¿Cuenta su institución con un manual de competencia, que permita fortalecer los conocimientos, habilidades de sus colaboradores?



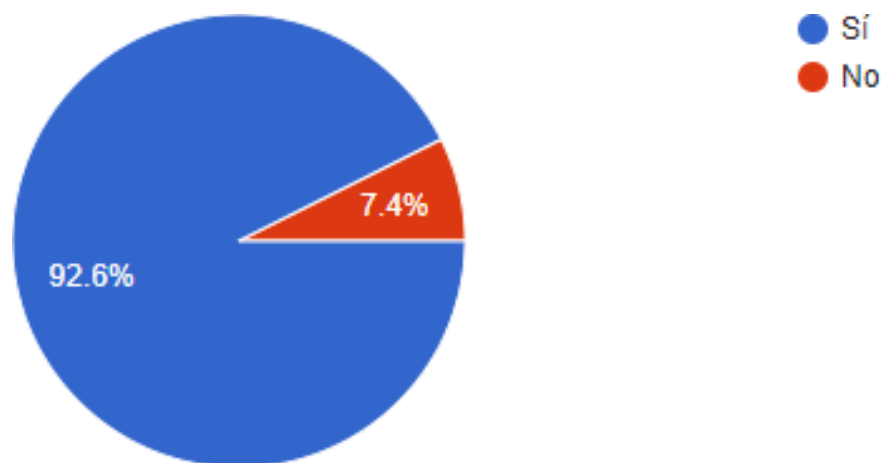
3. ¿Cuenta su institución con planes de carrera que permitan el crecimiento profesional de sus colaboradores?



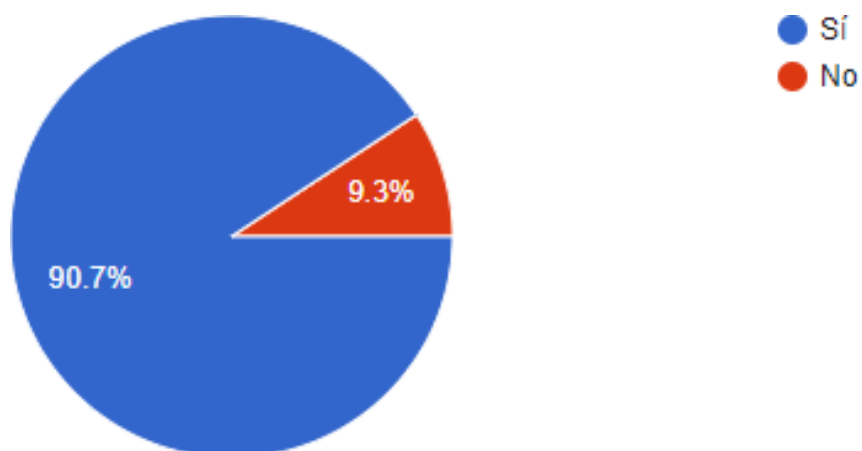
4. ¿El personal de su cooperativa conoce los procedimientos normativos que tienen que realizar en la ejecución de sus tareas diarias?



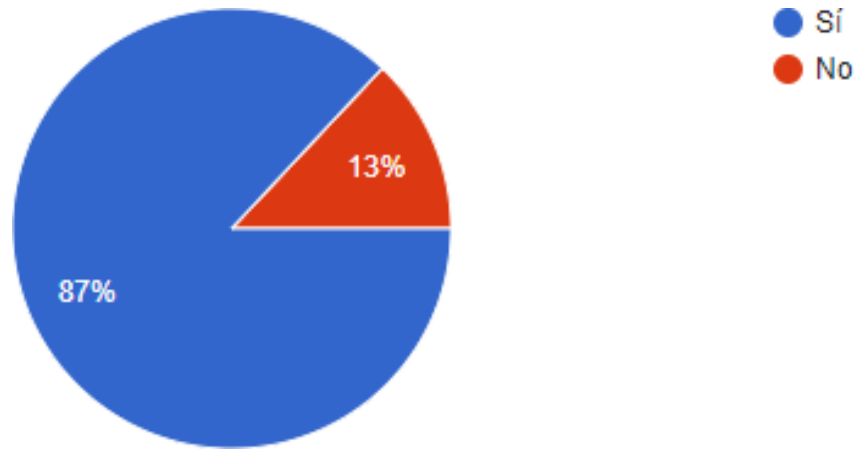
5. ¿Los procesos de contratación son realizados en base a competencias?



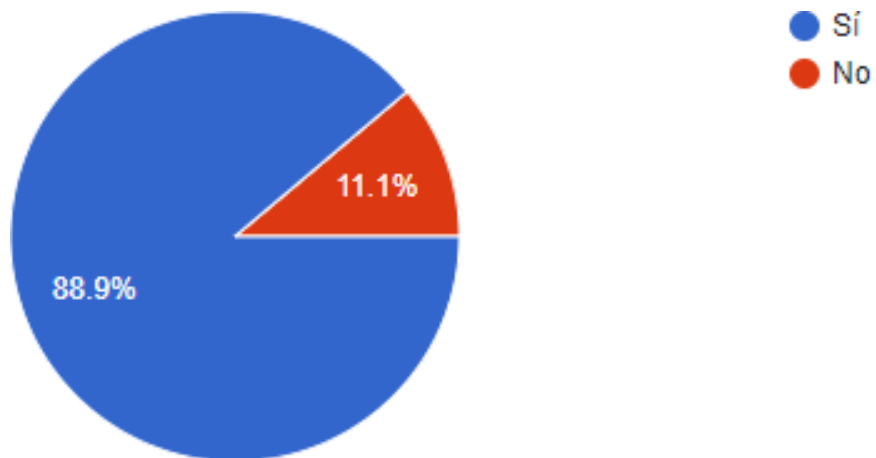
6. ¿Recibe formación para potenciar sus competencias?



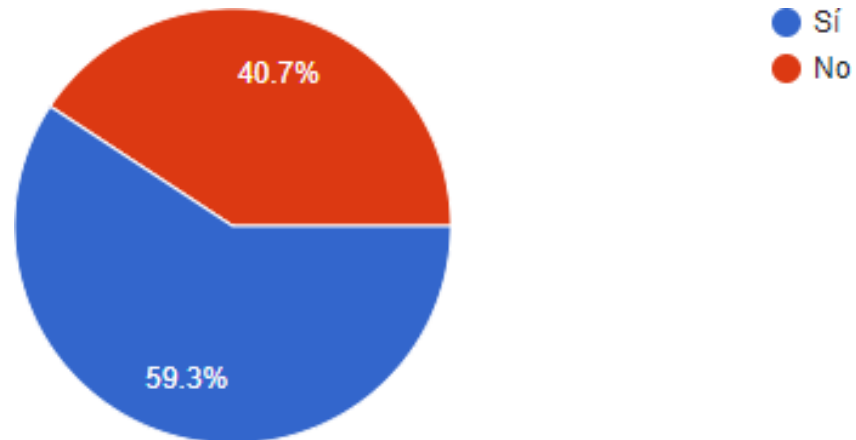
7. ¿Su institución se preocupa del clima laboral y realiza mediciones periódicamente?



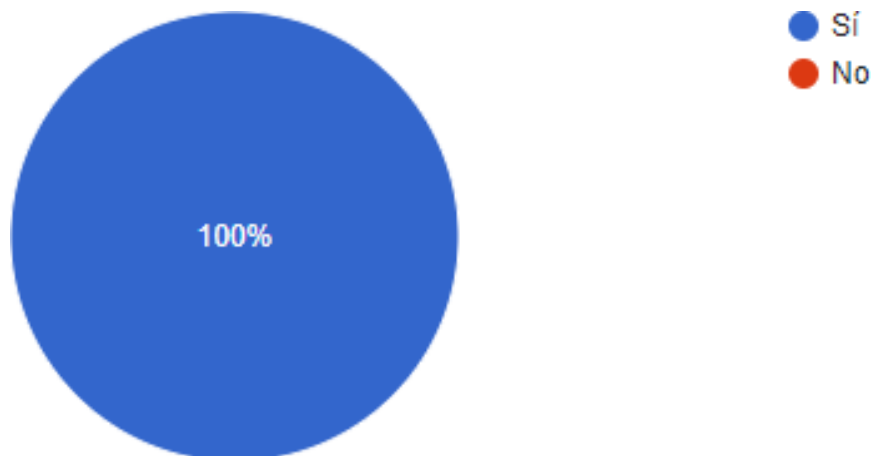
8. ¿Su trabajo es reconocido y valorado?



9. ¿Cuenta su Cooperativa con un archivo adecuado de documentos basado en normas internacionales?



10. ¿Cree usted que el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 elevará la satisfacción de los clientes de su Cooperativa?



5.1.7. Análisis de la Encuesta

Cooperativa Artesanos es una empresa cooperativa, su crecimiento se debe a la gran responsabilidad de su equipo humano, integrado desde sus niveles directivos hasta el nivel operativo, permitiéndole ser referente en el norte del país.

De la encuesta realizada, se evidencia que la empresa camina hacia el desarrollo, crecimiento y a la mejora continua. La empresa en el año en curso ha actualizado sus procesos, permitiendo una mejor interacción entre todas las áreas, pero no existe el pensamiento de sus colaboradores con enfoque en calidad lo cual debe trabajar desde la cultura empresarial. El enfoque en riesgos aún es una debilidad, actualmente el área de Riesgos a trabajado con mayor fuerza en los procesos “Generadores de Valor” en relación al giro del negocio. Sin embargo, a partir del mes Agosto del presente año las áreas han iniciado a levantar la matriz de riesgos permitiendo tener un concepto basado en riesgos con indicadores de gestión.

El área de Talento Humano para mejorar su gestión ha actualizado el Manual de Organizaciones y Funciones por Competencias, determinando competencias Específicas y Generales a cada cargo, dando a si a conocer no solo competencias sino las funciones que los colaboradores realizan en sus cargos, lo cual permite encaminar al Área a una gestión integral.

El área de Talento Humano con el fin de mejorar su gestión y conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de sus talentos ha diseñado la evaluación de desempeño que le permite conocer Competencias Específicas, Cumplimiento de Metas, Conocimientos, Competencias Generales, Actitud y Liderazgo:

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
Competencias específicas				30%
Cumplimiento de metas y objetivos				40%
Conocimientos requeridos				10%
Competencias generales				10%
Actitud				5%
Liderazgo				5%
Total				100%
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Porcentaje cumplido
26.1%	21.1%	17.5%	13.7%	19.6%
34.7%	21.3%	29.3%	21.3%	26.7%
8.5%	8.1%	5.2%	9.0%	7.7%
7.4%	7.4%	8.0%	8.0%	7.7%
3.7%	3.9%	3.8%	3.9%	3.8%
3.5%	4.5%	4.5%	4.0%	4.1%
83.9%	66.4%	68.4%	59.9%	69.6%
MUY BUENO	REGULAR	REGULAR	INSUFICIENTE	REGULAR

Tabla 2. Fuente: Evaluación de Desempeño COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos

Esto permite tener evaluaciones trimestrales y dar seguimiento al personal, para mejorar sus conocimientos y apoyar a su mejora continua profesional y personal, mediante capacitación. Este insuma permite interactuar con el manual de detección de necesidades de capacitación, y en virtud a sus necesidades el área de talento humano ha creado la “Escuela de Capacitación” que permite de manera oportuna el capacitar a sus colaboradores de acuerdo a sus debilidades.

El Plan de Carrera profesional está aprobado por el Consejo de Administración desde el mes de septiembre del 2020, lo cual permite que la empresa tenga colaboradores comprometidos, se disminuya la rotación y él colaborador tenga una visión hacia donde quiere llegar y como lo puede hacer.

La Cooperativa cuenta con su propia herramienta para medición de clima laboral, donde se analizan factores claves para conocer cuáles son las afectaciones que puedan existir y levantar un plan de acción para mejorar. En algunas ocasiones la empresa ha contratado servicio externo, para que la medición sea más efectiva en virtud de una encuesta totalmente confidencial.

Uno de los compromisos desde el Alta Gerencia es que todos los colaboradores sean reconocidos económicamente y moralmente, cuenten con todas sus herramientas de trabajo, la empresa invierte en Seguridad Ocupaciones para disminuir Riesgos de Accidentes e incidentes y que su equipo médico garantice la salud de sus colaboradores, garantizando así a su recurso más importante.

La cooperativa cuenta con un archivo normado de acuerdo a su manual y con una estructura moderna, lo cual va a permitir la mejora continua en sus procedimientos de uso u manejo de la documentación.

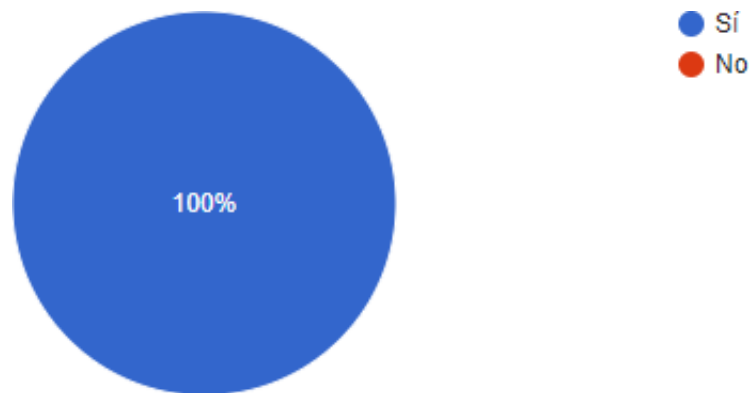
El personal de la empresa considera que la Implementación de la Norma ISO 9001:2015 es muy beneficioso, lo cual permitirá mejorar los procesos los mismos que van dirigidos a la Satisfacción de Socios y Clientes de Cooperativa Artesanos.

Concluyo indicando que, los valores obtenidos en esta encuesta muestran la realidad de Cooperativa Artesanos en cada uno de los gráficos, obteniendo una calificación promedio de 87.02 permitiéndome indicar que se encuentra en un rango de muy bueno, la misma que puede mejorar aplicando la Norma ISO 9001:2015. Esta encuesta ha permitido tener un criterio muy claro de cómo se encuentran sus procesos, sus riesgos y el enfoque que existe hacia su cliente interno y externo. Lo favorable en esta empresa, es que sus colaboradores son comprometidos con la mejora continua, y se alinean en querer obtener procesos de calidad, trabajar en riesgo y satisfacer a sus socios y clientes.

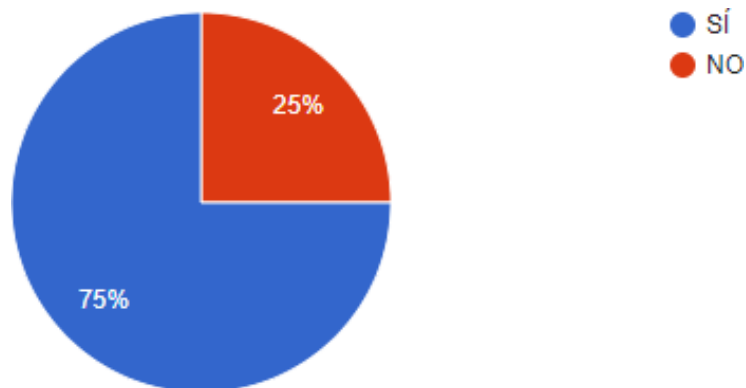
5.1.8. Entrevista y Resultados

Estimado señor Jefe de Área de la Cooperativa Artesanos, reciba un cordial saludo de Juan Carlos Burgos Amaya estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Ibarra. Permita indicarle que previo a la obtención del título de MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, me encuentro realizando mi tesis con el tema FACTIBILIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AJUSTADO A LA NORMA ISO 9001 – 2015 en el área de talento humano., para lo cual considero importante conocer su criterio con respecto a este aporte que permita mejorar los procesos con un enfoque en Riesgos.

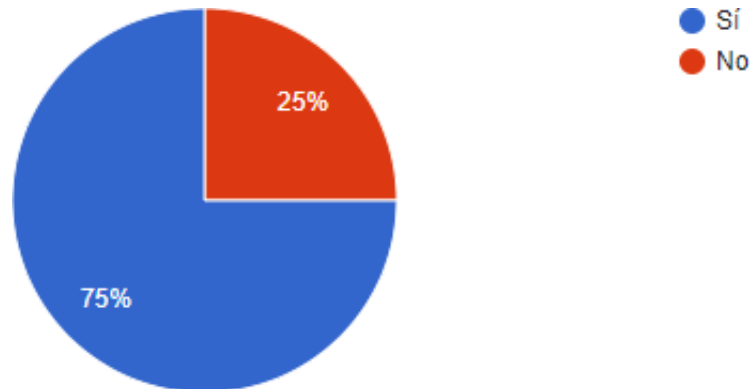
1. ¿La empresa a la cual usted representa, tiene identificado los procesos y sus interacciones?



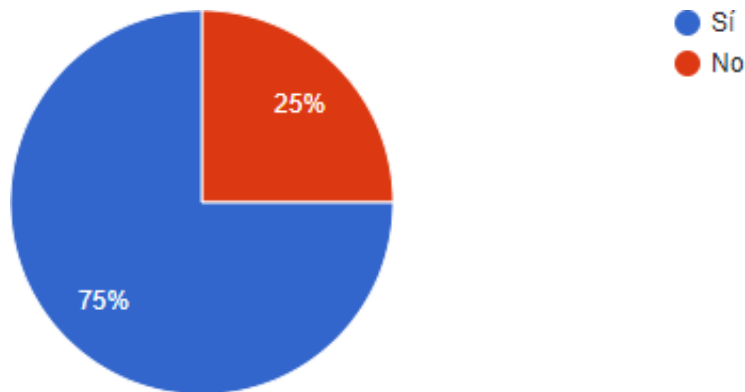
2. ¿Se implantan acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua de los procesos?



3. ¿Los procesos con los cuales cuenta la empresa están basado en Riesgos?



4. ¿Tiene establecido un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la disposición de los registros y documentos?

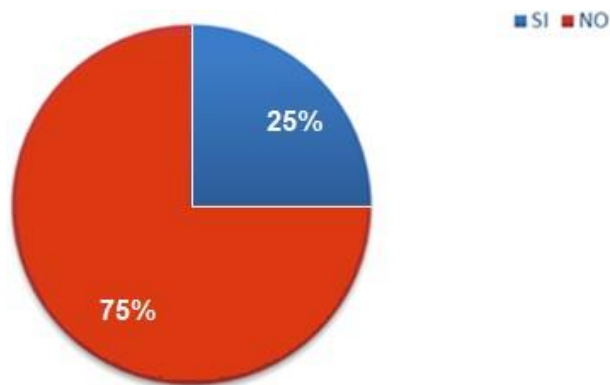


5. ¿Cuál considera usted que es el fin de contar con procesos estandarizados basados e Riesgos?

- ✓ Permite identificar claramente los riesgos e interactuar en este contexto analizando y evaluando las acciones correctivas o de mitigación, además que permite un monitoreo constante y los resultados que se obtienen son efectivos, todo aquello con seguimiento expresa mayor éxito
- ✓ Permite detectar aquella circunstancia que genere una posible pérdida para la institución
- ✓ Minimizar el riesgo operativo y mejorar la calidad en el servicio.

- ✓ Reducir riesgo operativo en la institución. Generar una matriz de riesgo para cumplimiento normativo.

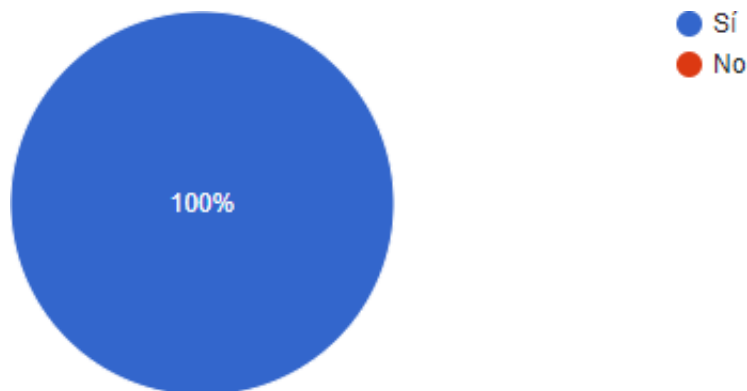
6. ¿Usted tiene conocimiento sobre la importancia del modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015?



7. Actualmente ¿Crees que las empresas conocen la importancia de la integración de los sistemas de gestión de la calidad y como ello puede mejorar el negocio?

- ✓ No conocen y por ende se mantiene haciendo lo mismo así no se tenga resultados positivos
- ✓ No
- ✓ Si
- ✓ Es un tema que requiere mucha cultura organizacional en las empresas y los resultados de aplicarse serían muy beneficiosos tanto para el usuario como para la empresa

8. ¿Usted estaría dispuesto en invertir para obtener la certificación internacional ISO 9001-2015 para el área de Talento Humano? (Estandarización de procesos basados en riesgos para satisfacer la atención al socio y cliente)



5.1.9. Análisis de la Entrevista Realizada

La entrevista está dirigida a los Jefes de Área de la empresa, los mismos que serían los actores principales de la implementación de la Norma ISO 9001:2015, de la entrevista se desprende:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con procesos estandarizados, estos procesos se actualizan de acuerdo a los requerimientos de la empresa con el fin de ir alcanzando la mejora continua. Sus procesos están enfocados en Riesgos en un 75%, el área de negocios es la más fortalecida ya que corresponde al giro del negocio y cuentan con documentación de descargo para establecer planes y acciones de mejora. Sus actores principales indican que este método permite identificar claramente los riesgos e interactuar en este contexto analizando y evaluando las acciones correctivas o de mitigación, además que permite un monitoreo constante y los resultados que se obtienen son efectivos, todo aquello con seguimiento. Y permite cumplir con la presentación de la matriz de riesgos a los organismos de control.

El conocimiento sobre la norma ISO 9001:2015, es escaso en un 75%, por lo cual las empresas desconocen y por ende se mantiene haciendo lo mismo así no se tenga resultados positivos, lo cual no les permite tener un pensamiento basado en calidad y una limitación en su visión.

Todos los entrevistados están de acuerdo en que sería importante la implementación de la Norma ISO 9001:2015 el departamento de talento humano, con ello conseguir una Gestión de Talento Humano de calidad, dando un valor agregado importante a uno de los recursos más importantes de la empresa.

6. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR PROCESOS, BASADO EN RIESGOS CON EL FIN DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES CON EL ENFOQUE EN LA NORMA ISO 9001-2015

La cooperativa cuenta con los recursos tanto económicos como humanos para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se evidenció el compromiso por parte de la Gerencia suministrando la información requerida a fin de realizar un diagnóstico ajustado a la situación real de la organización y adelantar la posible factibilidad de implementar la norma ISO 9001 2015 en el departamento de talento humano. Actualmente el departamento de Talento Humano, maneja la Gestión del Talento Humano de acuerdo al Manual Integral de Talento Humano, para lo cual el planteamiento es que el área funcione de acuerdo a procesos con un enfoque en riesgos para la satisfacción del cliente.

La estructura del área de Talento Humano está presentada en el Grafico 12, en el mismo que indica todos los procesos y procedimientos que se deben implementar.

Planteamiento de Procesos en el Área de Talento Humano.

6.1. Incorporación

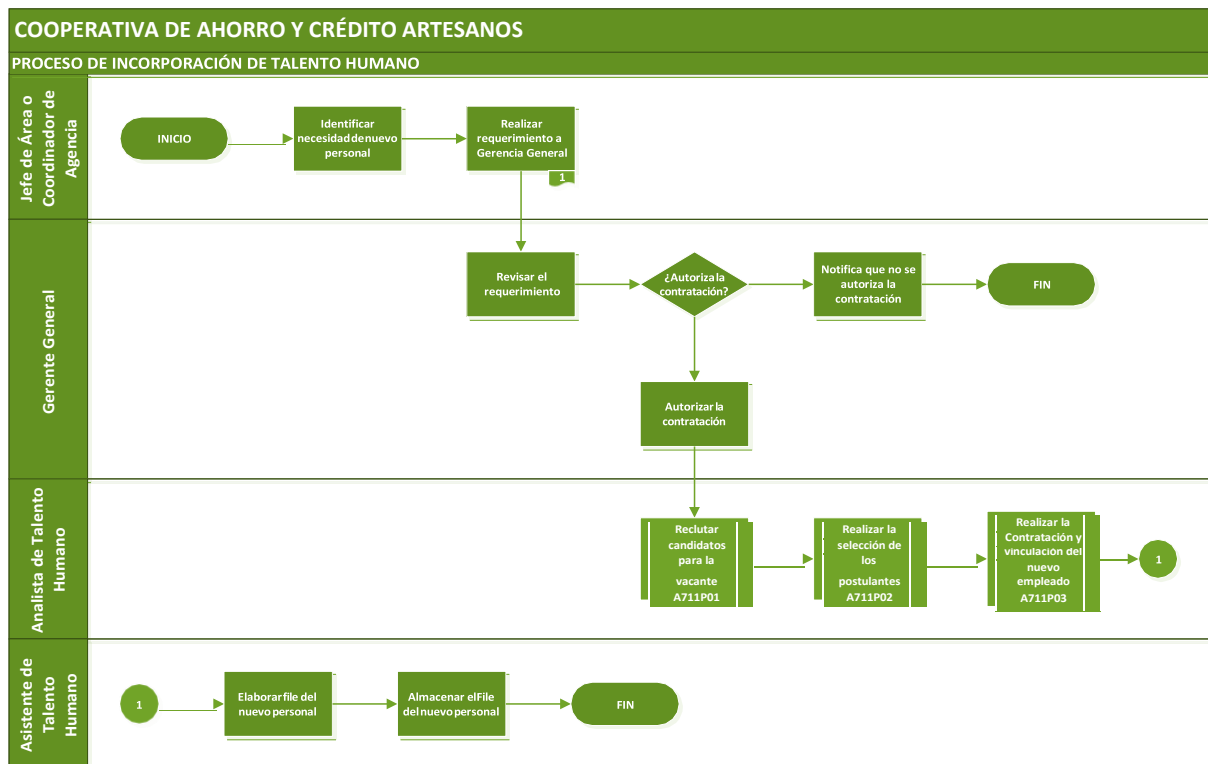


Gráfico 15. Fuente: Procesos COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos

Este subsistema lo integran siguientes procedimientos:

6.1.1. Procedimiento de reclutamiento de personal

<p>OBJETO</p> <p>Establecer las actividades necesarias para proporcionar personal idóneo para el proceso de selección</p>
<p>ALCANCE</p> <p>Aplica para realizar el reclutamiento de personal, para todas las vacantes que la Cooperativa desee cubrir, esto va desde la elaboración de la solicitud de requerimiento de personal, hasta la notificación de entrevistas a los postulantes más idóneos.</p>

REFERENCIAS Código del Trabajo
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD Gerencia General Jefaturas de Área Jefe de Talento Humano
POLÍTICAS <ul style="list-style-type: none"> • El reclutamiento de personal para cubrir vacantes podrá realizarse de manera interna, externa o mixta. • El proceso de reclutamiento debe dar prioridad a los funcionarios de la cooperativa, a través de una convocatoria interna, en caso de no contar con un funcionario acorde al perfil del cargo se deberá realizar una convocatoria externa

Descripción

Responsabilidad	Tareas
Jefes de Área, Coordinadores de Agencia	1. Realizar un memorando dirigido a Gerencia General, solicitando la contratación de personal para cubrir una vacante, conjuntamente con el Formulario de Requerimiento de Personal.
Gerente General	2. Analizar la contratación de personal, en caso de estar de acuerdo sumilla el Memorando y remite conjuntamente con el Formulario de Requisición del Personal nuevo, en caso de no estar de acuerdo indica que la contratación no es procedente.
Jefe de Talento Humano	3. Recibir la solicitud de contratación de personal sumillada por Gerencia General.

	<p>4. Imprimir el perfil requerido para el cargo solicitado y entregar esta información al Asistente de Talento Humano para realizar la convocatoria, Se priorizará a la Selección Interna con respecto a la Selección Externa.</p>
<p>Asistente de Talento Humano Selección Interna</p>	<p>5. Realizar la invitación a todos los empleados de la cooperativa, para participar en el proceso de reclutamiento de personal, a través de un correo electrónico, en el que se debe enviar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formato Postulación reclutamiento interno 2. Objetivo del cargo 3. Formación 4. Conocimientos 5. Competencias 6. Funciones 7. Comportamiento financiero
	<p>8. Recibir las hojas de vida de los empleados que desean participar en el proceso de reclutamiento, dentro del periodo establecido.</p>
<p>Jefe de Talento Humano</p>	<p>9. Revisar si cumple o no requisitos y perfiles de las hojas de vida presentadas, en caso de ser afirmativo continúa con la Tarea 11, caso contrario se da por cerrado el concurso interno.</p>
	<p>10. Verificar posibilidades de movimientos, vertical, horizontal o diagonal con los trabajadores de la Cooperativa.</p>

	<p>11. Analizar la factibilidad del movimiento vertical, tomando en consideración que, habiendo determinado un cargo, la Cooperativa tratará de llenarlo mediante la promoción de sus trabajadores, de conformidad con las políticas de evaluación del desempeño y reglamento interno.</p>
	<p>12. Analizar La factibilidad del movimiento diagonal, para proceder a la transferencia con promoción, de conformidad con las políticas de evaluación del desempeño y reglamento interno.</p>
<p>Asistente de Talento Humano</p>	<p>13. Llamar a entrevistas a los trabajadores que cumplen los requisitos y perfil, realizar las evaluaciones correspondientes de acuerdo al manual de talento humano número 3.1.2.</p>
<p>Jefe de Talento Humano</p>	<p>14. En caso de que se cumpla las calificaciones favorables de acuerdo al numeral 3.1.2 elaborar la presentación al Subcomité de Talento Humano. En caso de no cumplir con los requerimientos establecidos se da de baja el proceso.</p>
	<p>15. Comunicar a Gerencia General mediante Memorando de la no existencia de postulantes ya que no cumplen el perfil para ocupar el cargo,</p>
	<p>16. Solicitar la autorización para el reclutamiento externo.</p>
	<p>17. Entregar mediante memorando al Asistente de Talento Humano la comunicación que será publicado para el proceso de reclutamiento Externo.</p>

Asistente de Talento Humano	18. Realizar la publicación en los medios establecidos para este fin
	19. Receptar hojas de vida físicamente y/o vía correo electrónico
Jefe de Talento Humano	20. Calificar los requisitos y perfiles de las hojas de vida presentadas
Asistente de Talento Humano	21. Llamar a entrevistas a los postulantes que si cumplen los requisitos y perfil

6.1.2. Procedimiento de selección de personal

<p>OBJETO</p> <p>Establecer las actividades a seguir en el proceso para determinar los mecanismos y la forma en que la Cooperativa Artesanos Ltda., hace la provisión del talento humano.</p>
<p>ALCANCE</p> <p>Aplica para realizar la selección de personal para ocupar una vacante de la Cooperativa, inicia desde la ejecución de la entrevista preliminar y finaliza con la notificación de cierre de del proceso de selección.</p>
<p>REFERENCIAS</p> <p>Código del Trabajo</p>
<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Gerencia General Jefe de Área o Coordinador de Agencia Jefe de Talento Humano</p>
<p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dará prioridad a empleados de la Cooperativa Artesanos Ltda. que deseen participar en el proceso de selección interna • En caso de no existir postulantes internos se abrirá el proceso externamente.

- Los candidatos deberán cumplir con los requisitos mínimos indispensables que exige el cargo.
- Se presentará a la Gerencia General una Terna “Elegible”, en lo referente a selección externa; de no cumplir con este requerimiento se declarará desierto el concurso y se deberá proceder de nuevo el procedimiento.
- Se podrá ejecutar un proceso de selección mixto (candidatos internos y externos)

Descripción

Responsabilidad	Tareas
Jefe de Talento Humano /Jefe Inmediato	1. Ejecutar entrevistas preliminares en forma conjunta con el Jefe Inmediato del cargo postulante
Jefe de Talento Humano	2. Informar al Asistente de Talento Humano los postulantes que pasan de la entrevista, para continuar el proceso del numeral 4
Jefe de Talento Humano	3. Solicitar a Jefe Inmediato de cargo vacante, la elaboración de pruebas técnicas.
Jefe de Talento Humano / Asistente de Talento Humano	4. Realizar: <ol style="list-style-type: none"> a) Solicitud de empleo (deberá ser llenado por el candidato, es importante que conste su firma y es facultad del aspirante presentar con o sin fotografía) b) Estructura de la entrevista. c) Evaluación de Conocimientos del Cargo. d) Prueba de paquetes Office la evaluación la realizara el Área de Sistemas.

	e) Test de Drogas y Alcohol la evaluación la realizara el Técnico de Higiene y Seguridad.
Jefe Inmediato	5. Calificar Pruebas Conocimientos del Cargo.
Asistente de Gestión Talento Humano	6. Elaborar un informe determinado quienes cumplen los prerrequisitos para continuar con el proceso y entregar al Jefe de Talento Humano.
Jefe de Talento Humano	7. En virtud al Informe selecciona un grupo de postulantes que cumplan con las calificaciones, establecidas en el numeral 3 del literal g del Manual Integral de Talento Humano e informa al Asistente de del Área para que realice el proceso del numeral 8
Asistente de Gestión Talento Humano	8. El Asistente e Talento Humano cumple en realizar los siguientes documentos a) Solicitar el Análisis de Buro de Crédito al Oficial de Cumplimiento e indique las observaciones. b) Antecedentes penales. c) Antecedentes Judiciales. d) Solicitar al Oficial de Cumplimiento la revisión de quienes consten en la Base de Sindicados de CONSEP e) Revisión de Vinculados
Asistente de Gestión Talento Humano	9. Presentar al Jefe de Talento Humano todos los documentos obtenidos hasta este proceso.
Jefe de Talento Humano	10. Análisis, verificación y selección de postulantes.
Jefe de Talento Humano	11. Pruebas de competencias. 1. Evaluación de integridad. “Seguridad de la información” 2. Evaluación de Aptitud. “Medico Ocupacional”

	<p>3. Valoración de Competencias.</p> <p>4. Entrevista Personal: Evaluada por dos entrevistadores Talento Humano y Jefe Inmediato, de acuerdo a cada cargo tomando las siguientes consideraciones (Disponibilidad de Horarios, Disponibilidad de movilización, Puntualidad a la entrevista, Aspiración Salarial acorde a escala, Lenguaje Corporal y Habilidades sociales); en formato de calificación de entrevistas.</p> <p>5. Constatación domiciliaria <u>Formulario</u></p>
Jefe de Talento Humano	6. Elaborar un informe con la terna para presentar al Sub Comité de Talento Humano, o directamente a Gerencia.
Sub Comité de Talento Humano	7. Sub comité de Talento Humano analiza los candidatos y genera la Resolución indicando: Autorizado de la Contratación. Fecha de Ingreso. Salario a Percibir. Periodo de Prueba. Sus Funciones.
Gerencia General	8. Disponer de la contratación del postulante.
Jefe de Talento Humano	9. Entregar el Autorizado de la Contratación al Asistente para que proceda a comunicar al ganador.
Asistente de Talento Humano	10. Llamar al candidato comunicándole de la decisión final y dando a conocer su fecha de incorporación, su salario a percibir, indicar el Art. 15 del Código de Trabajo. sus nuevas funciones y notificará al

	Jefe Inmediato del cargo anterior sobre la decisión tomada
Jefe de Talento Humano	11. Disponer el cierre de proceso de selección interna y/o externa
Asistente de Talento Humano	12. Dar aviso a todos los participantes

6.1.3. Procedimiento de contratación de personal

<p>OBJETO</p> <p>Establecer las actividades a seguir para legalizar y formalizar el ingreso laboral de una determinada persona a la Cooperativa Artesanos Ltda.</p>
<p>ALCANCE</p> <p>Aplica para realizar la legalización de contratación de personal para ocupar una vacante de la Cooperativa, inicia desde la aprobación de contratación de una persona, y finaliza con la entrega de una copia del contrato al nuevo empleado.</p>
<p>REFERENCIAS</p> <p>Código del Trabajo</p>
<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Gerencia General Asesor Legal Jefe de Talento Humano</p>
<p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ningún trabajador podrá empezar a ejecutar sus labores normales sin antes haber presentado toda la documentación exigida por la Cooperativa Artesanos Ltda. para su file personal.

- Todo contrato de trabajo deberá ser registrado en la Inspectoría de Trabajo en los tiempos establecidos por la ley.
- Los contratos de todo personal que si integre a la Cooperativa deberán contemplar un periodo de Prueba de 90 días, como lo estipula la normativa vigente.
- Las contrataciones que realice la Cooperativa tendrán carácter de indefinido una vez que el empleado haya superado el periodo de prueba establecido.

Descripción

Responsabilidad	Tareas
Jefe de Talento Humano	1. Disponer al Asistente de Talento Humano solicite al ganador del concurso los documentos que indica en el numeral 3.3.1 del Manual Integral de Talento Humano.
Asistente de Gestión Talento Humano	2. Receptar y confirmar la presentación total de documentación del file de personal de acuerdo a lo establecido en el Manual Integral de Talento Humano
Jefe de Talento Humano	3. Validar la información recibida de acuerdo numeral 3.3.1 del Manual Integral de Talento Humano.
Jefe de Talento Humano	4. Comunicar al Asesor Legal información de la nueva persona a contratar, nombre, remuneración, funciones, fecha de inicio, para que se elabore el Contrato de Trabajo
Asesor Legal	5. Entregar contrato de trabajo elaborado al Asistente de Talento Humano para que se proceda a

	gestionar la firma respectiva por parte del nuevo empleado
Asistente de Talento Humano	6. Hacer firmar el contrato al nuevo empleado, y entregarlo al Asesor Legal para su revisión.
Asesor Legal	7. Entregar a Asistente de Gestión Talento el contrato de trabajo para su respectiva legalización.
Asistente de Talento Humano	8. Legalización ante la Inspectoría de Trabajo y notificación al Asesor Legal.
Asistente de Talento Humano	9. Entregar una copia del contrato de trabajo legalizado al nuevo empleado, otra copia se archivará en el file personal
Jefe de Talento Humano	10. Convocatoria para la Inducción del Cargo.

6.2. Permanencia

Este subsistema de Desarrollo incluye los siguientes procesos:

6.2.1. Procesos de: inducción

OBJETO

Proporcionar información respecto a las tareas y expectativas en el desempeño de sus funciones

Proporcionar una facilidad de ajuste y equilibrio en el nuevo empleado

Reforzar conocimientos generales y específicos en los empleados antiguos que por motivos de resultado de evaluación del desempeño han tenido que ser sometidos a un proceso de re inducción.

ALCANCE

Aplica para realizar la inducción de personal nuevo que se vincula a la Cooperativa y para realizar la re inducción del personal que por motivo de evaluación de desempeño lo requieran.

<p>REFERENCIAS</p> <p>Código del Trabajo</p> <p>Reglamento Interno de Trabajo</p> <p>Manual de Funciones</p> <p>Estructura Orgánico Funcional</p>
<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Jefaturas de Área</p> <p>Jefe de Talento Humano</p>
<p>POLÍTICAS</p> <p>En caso de no existir informe final de proceso de inducción, el empleado nuevo no podrá asumir sus funciones para lo cual fue contratado.</p> <p>En el caso de que el empleado obtenga una calificación insuficiente en la Evaluación de Desempeño, deberá recibir una reinducción específica de sus funciones.</p>

Descripción

Responsabilidad	Tareas
Jefe de Talento Humano	1. Bienvenida al nuevo colaborador
Asistente de Talento Humano	2. Gestión de Claves en la Plataforma Virtual.
Jefe de Talento Humano	3. Inducción Virtual de acuerdo al Proceso 4.1 Manual Integral de Talento Humano.
	4. Evaluación
Jefes de Área	5. Capacitación de carácter técnico (Jefes de Área), de acuerdo al Manual Integral de Talento Humano 4.1., Políticas de Inducción literal e)
Jefe de Talento Humano	6. Evaluación
Asistente de Talento Humano	7. Organización de la Capacitación In-situ de acuerdo a la Planificación Establecida por los jefes de área de acuerdo al Documento Induc-001

Jefe de Área	8. Evaluación
Asistente de Talento Humano	9. Ejecutar informe de todo el proceso de Inducción, en el mismo deberá constar las firmas de los Jefes de Área que impartieron la Inducción.
Jefe de Talento Humano	10. Revisión del Informe y presentación en el Comité de Talento Humano.
Asistente de Talento Humano	11. El nuevo empleado Firma el Formato Lectura y Compresión de la Normativa.
Jefe de Talento Humano	12. Archivo del Proceso en el expediente del Empleado.

6.2.2. Procesos de Integración

Responsabilidad	Tareas
Jefe de Talento Humano	1. Solicitud de Claves Oficial de Seguridad Integral
Asistente de Talento Humano	2. Seguimiento a la Entrega
Jefe de Talento Humano	3. Solicitud al Técnico de Higiene y Seguridad. - Ficha Medica y el Certificado de Aptitud
Asistente de Talento Humano	4. Seguimiento al Cumplimiento
Jefe de Talento Humano	5. Solicitud al Oficial de Seguros. - Pólizas de Seguros.
Asistente de Talento Humano	6. Seguimiento al Cumplimiento
Jefe de Talento Humano	7. Solicitud al responsable de activos fijos. - verificar que el trabajador cuente con todas las herramientas, equipos, suministros necesarios para desempeñar sus funciones.
Asistente de Talento Humano	8. Seguimiento al Cumplimiento

Jefe de Talento Humano	9. Solicitud al área de sistemas las conexiones y funcionalidad de los equipos de cómputo.
Asistente de Talento Humano	10. Seguimiento al Cumplimiento
Asistente de Talento Humano	11. Entrega de sellos, credencial, uniforme e incluirá al nuevo empleado en la base de datos de la cooperativa.
Asistente de Talento Humano	12. Directrices de acuerdo al perfil establecido por la cooperativa.
Asistente de Talento Humano	13. Presentación del Nuevo Colaborador en la Agencia
Asistente de Talento Humano	14. Presentación del nuevo colaborador por Mail de acuerdo al 4.2 PROESO DE INTEGRACIÓN literal g)

6.2.3. Descripción Educación y Capacitación

Responsabilidad	Tareas
Asistente de Talento Humano	1. Evaluación de Desempeño a los 74 días y de manera semestral a todo el personal.
	2. Conjuntamente con la evaluación de desempeño en el día 74, realizar una encuesta de satisfacción laboral.
Asistente de Talento Humano	3. Evaluación de Brechas - trimestral
Jefe de Talento Humano	4. Entrevistas a Jefes de Área - Trimestral
Jefe de Talento Humano	5. Detección de Necesidades de Capacitación
Jefe de Talento Humano	6. Presentación de Plan de Capacitación Anual Comité de Talento Humano
	7. Aprobación de la Gerencia
Jefe de Talento Humano	8. Determinación de Capacitación Interna

Jefe de Talento Humano	<p>9. Desarrollo con la escuela de Capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Escuela de Riesgos b. Escuela de Microfinanzas c. Escuela de Operaciones d. Escuela de Educación Financiera e. Escuela de Prevención de Lavado de Activos f. Escuela de Competencias Laborales g. Otros
Jefe de Talento Humano	10. Organización Cronograma de Capacitación
Asistente de Talento Humano	11. Cumplimiento del numeral 4.3.2. del Manual Integral de Talento Humano.
Jefe de Talento Humano	12. Evaluación al Capacitador conforme Anexo escuela de capacitación 14.1
Jefe de Talento Humano	13. Evaluación de la efectividad de la capacitación Anexo escuela de capacitación 14.2
Jefe de Talento Humano	14. Certificado de Aprobación de la Escuela de Capacitación.
Jefe de Talento Humano	15. En caso de no aprobar se realizará el llamado de atención conforme el Reglamento Interno de trabajo y debe volver a repetir la escuela.
Jefe de Talento Humano	16. Determinación de Capacitación Externa
Asistente de Talento Humano	17. Firma del Compromiso del Curso
Jefe de Talento Humano	18. Organización Cronograma de Capacitación
Asistente de Talento Humano	19. Cumplimiento del numeral 4.3.2. del Manual Integral de Talento Humano.

Jefe de Talento Humano	20. Evaluación al Capacitador conforme Anexo escuela de capacitación 14.1
Jefe de Talento Humano	21. Evaluación de la efectividad de la capacitación Anexo escuela de capacitación 14.2
Jefe de Talento Humano	22. Cumplimiento del numeral 4.3.3. del Manual Integral de Talento Humano.
Jefe de Talento Humano	23. En caso de no aprobar el curso se aplicará el descuento conforme el documento Compromiso del Curso.

6.2.4. Proceso de Re inducción Evaluación de Desempeño

Responsabilidad	Tareas
Jefes de Área / Coordinadores de Agencia	1. Emitir informe y resultados de Evaluación del Desempeño laboral al Jefe de Talento Humano
Jefe de Talento Humano	2. Establecer las fallas específicas que hayan determinado las causales de un trabajo deficiente en la evaluación del desempeño
	3. Analizar de acuerdo a reglamento interno los procedimientos en caso de que empleados de la Cooperativa obtuvieren una calificación menor a la establecida
	4. Determinar que empleados serán sometidos a un proceso de Reinducción de Funciones, (reinducción específica)
	5. Delegar responsabilidades a determinadas áreas y/o Coordinadores de Agencia para que ejecute el programa de reinducción
	6. Organizar el Cronograma de Reinducción

Jefes de Área / Coordinadores de Agencia	7. Dar reporte al Jefe de Talento Humano del programa de reinducción sometido al o a los empleados determinados anteriormente
Asistente de Talento Humano	8. Dar seguimiento al cumplimiento del cronograma de Reinducción.
Jefe inmediato del cargo (reinducción)	9. Ejecutar una nueva evaluación trimestral para establecer si se cumplió o no con el programa de reinducción
Jefe de Talento Humano	10. Emitir informe y decisión de acuerdo a las políticas establecidas de acuerdo al Reglamento Interno de trabajo.
	11. Presentación en el Comité de Talento Humano

6.2.5. Proceso de Re inducción Normativa

Responsabilidad	Tareas
Consejo de Administración	1. Aprobación de la Normativa
Oficial de Procesos	2. Informar al área de Talento Humano el cronograma de capacitación establecido virtual/ presencia., para realizar la respectiva convocatoria a los empleados
Asistente de Talento Humano	3. Coordinar con el líder del proceso, el cumplimiento del cronograma de capacitación.
Oficial de Procesos	4. Deberá solicitar que la normativa sea ingresada a la Biblioteca Digital.
Oficial de Procesos /Líder del proceso	5. Coordinaran un banco preguntas y evaluará mediante la Plataforma Virtual.

Oficial de Procesos	6. Remitir un informe a las áreas de Auditoria, Riesgos y Jefe de Talento Humano sobre la reinducción.
Jefe de Talento Humano	7. Emitirá el informe al comité de talento humano
Jefe de Talento Humano	8. En caso de existir una solicitud para reinducción personalizada, talento humano coordinara con la respectiva jefatura.
Asistente de Talento Humano	9. Coordinara un cronograma de reinducción
Oficial de Procesos /Líder del proceso	10. Preparará un banco de preguntas y evaluará mediante la Plataforma Virtual.
Oficial de Procesos	11. Remitir un informe al Jefe de Talento Humano sobre la reinducción.
Jefe de Talento Humano	12. Emitir informe al comité de talento humano y decisión de acuerdo a las políticas establecidas para estos efectos.
Jefe de Talento Humano	13. En caso de existir calificaciones deficientes talento humano dará seguimiento a los colaboradores, y emitirá un llamado de atención
Jefe de Talento Humano	14. Presentación en el Comité de Talento Humano

6.2.6. Procedimiento de Producción.

OBJETO

Es el proceso desarrollado por cada empleado de la institución, en el cual se ejecutan las actividades asignadas de conformidad al Manual de Funciones, así como las actividades necesarias para el control y soporte que el departamento de Talento Humano debe realizar para que el personal ejecute correctamente sus actividades.

ALCANCE

El presente procedimiento aplica para la evaluación y desempeño de los trabajadores de la cooperativa, el cual inicia con la capacitación en técnicas de evaluación del desempeño y finaliza con la exposición de los logros alcanzados luego de la ejecución del Plan de Acción.

REFERENCIAS

Código del Trabajo

Reglamento Interno de Trabajo

Manual Integral de Talento Humano

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Jefe de Talento Humano

Jefe de Área y Coordinadores de Agencia.

POLÍTICAS

- La cooperativa buscará realizar la evaluación del desempeño de sus colaboradores tanto en los aspectos relacionados con la eficiente ejecución de sus funciones, como en las competencias requeridas para ello.
- La cooperativa realizará evaluaciones del desempeño de competencias de su personal, a través el departamento de Talento Humano, de manera semestral la finalidad de que sirvan de insumo para el plan de Capacitación del periodo siguiente.
- Todos los líderes de los procesos tienen la obligación de monitorear de manera permanente el desempeño de las funciones del personal a su cargo; sin embargo, deberán ser formalizadas en los formularios que para el efecto determine el departamento de Talento Humano, al menos semestralmente o con la periodicidad que determine la Gerencia General.
- Las evaluaciones realizadas al personal deberán ser siempre retroalimentadas al personal involucrado y legalizadas en los formatos respectivos para que sean adjuntadas al expediente del personal, como respaldo de lo actuado.
- No se considerará válida ninguna evaluación si no consta con la firma de

aceptación del colaborador.

- La omisión o mala ejecución de las funciones será tratada de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo, sin embargo, deberá dejarse constancia documentada, como es el caso de felicitaciones, llamados de atención, multas, etc.
- El departamento de Talento Humano será el responsable de mantener al día y con la reserva del caso, un archivo con la información de todo el personal tanto activo como pasivo, de acuerdo a lo determinado por la normativa interna y de los organismos de control.

Descripción

Responsable	Actividad
Jefe de Talento Humano	1. Capacitar a Jefes de Área y Coordinadores de Agencia en técnicas de Evaluación del Desempeño, conforme el numeral 4.5.1. del Manual Integral de Talento Humano.
Jefe de Talento Humano	2. Es Estructurar las Evaluaciones de Desempeño por cargos y compartirlas mediante Nextcloud a Jefes de Área y Coordinadores.
Jefe de Talento Humano	3. Disponer la ejecución de la Evaluación del Desempeño para toda la Cooperativa.
Jefe de Talento Humano	4. Consolidar, analizar, observar y comparar la evaluación de los trabajadores, elabora informe y plan de acción a ser presentado ante al Comité de Talento Humano.
Comité de Talento Humano	5. Analizar, y hacer observaciones de ser el caso a los resultados, informe y plan de acción de

	Evaluación del Desempeño.
Gerencia General	6. Disponer la ejecución del Plan de Acción al Jefe de Talento Humano.
Asistente de Talento Humano	7. Organizar Plan de acción mismo que deberá ser puesto en marcha.
	8. Hacer seguimiento con el Jefe Inmediato del cargo sobre el plan de acción, mismo que contendrá una reinducción del cargo, elevar los niveles deficientes mediante capacitación interna o externa
	9. Solicitar a los Jefes Inmediatos realicen la evaluación de desempeño de los empleados que fueron sometidos al plan de acción en post de la mejora de rendimiento y eficiencia.
	10. Analizar resultados de acuerdo a reglamento interno y sugerir posibles pasos a seguir a Gerencia General.
Gerencia General	11. Aceptar o negar recomendaciones de Jefe de Gestión de Talento Humano sobre plan de acción
Jefe de Talento Humano	12. Exponer los logros alcanzados luego de la aplicación del plan de acción de la Evaluación del Desempeño al Comité de Talento Humano.

6.2.7. Procedimiento de Complementariedad

OBJETO Es el conjunto de actividades encaminadas a garantizar la continuidad de las funciones del personal y su efecto en los objetivos institucionales, a través de creación de personal de respaldo (back ups) en áreas afines de trabajo de acuerdo a la estructura jerárquica.
ALCANCE El presente procedimiento aplica para los trabajadores de la cooperativa, permitiendo tener back ups
REFERENCIAS Código del Trabajo Reglamento Interno de Trabajo Manual Integral de Talento Humano Plan de Carrera
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD Jefe de Talento Humano Jefes de áreas
POLÍTICAS <ul style="list-style-type: none">• La cooperativa buscará mantener en todo momento personal de soporte o back ups, con la finalidad de contar con un mecanismo de continuidad en caso de cualquier contingencia que implique la salida de un colaborador de la entidad. Para ello, la cooperativa implementará estrategias permanentes de capacitación en procesos internos, principalmente enfocadas a su personal de base, que faculte al personal a participar en los procesos de promoción en igualdad de condiciones.

- El Supervisor de Operaciones será el responsable de identificar y fomentar la formación del personal de soporte en cada una de las oficinas operativas, informando al departamento de Talento Humano de las actividades realizadas al respecto.
- El Jefe de Negocios será responsable de identificar y fomentar la formación del personal Captaciones, Cobranza, Coordinación y Marketing, Servicios Complementarios informando al departamento de Talento Humano de las actividades realizadas al respecto
- En la Administración Central serán los Jefes Departamentales serán quienes se responsabilicen de la formación de los backs ups en cada cargo.
- Para que un empleado pueda ser considerado en la capacitación como personal de soporte para los cargos de confianza, deberá contar con al menos un año de permanencia en las funciones que a la fecha ejecute.
- Cada cargo deberá contar con al menos un back up que preferiblemente deberá encontrarse realizando funciones afines al cargo a reemplazar; sin embargo, en concordancia con las valoraciones de desempeño realizadas, puede considerarse personal de otras áreas.
- Para acreditar la condición de back up de una posición, deberá existir el respectivo formato de inducción al cargo, en donde se valoren no sólo los conocimientos y ejecución de la parte técnica, sino la valoración de las competencias requeridas para el cargo.
- El departamento de Talento Humano realizará al menos una vez al año, una evaluación de todos los cargos de la institución y sus back ups, con la finalidad de determinar los vacíos que puedan existir, y coordinará con las jefaturas las medidas pertinentes para la formación del personal de soporte requerido.

Descripción

Responsable	Actividad
Jefe de Talento Humano	1. Capacitación constante a los colaboradores mediante la Escuela de Capacitación, re inducción y mediante DNC.
Jefe de Talento Humano	2. Análisis de Back up, de acuerdo al cumplimiento de los perfiles descritos en el Manual de Organizaciones y Funciones por competencias.
Jefe de Talento Humano	3. Verificación de evaluaciones de desempeño, brechas.
Supervisor de Operaciones	4. Estructurar de Cronograma de Capacitaciones para formación de back up, se deberá estructurar hasta el 31 de enero de cada año, en coordinación con el Jefe de Talento Humano.
Jefe de Negocios	5. Estructurar de Cronograma de Capacitaciones para formación de back up, se deberá estructurar hasta el 31 de enero de cada año, en coordinación con el Jefe de Talento Humano.
Jefes de Área	6. Son los responsables de la formación de los backs ups en cada cargo de acuerdo a cargos críticos. Con forme lo establece el plan de carrera
Asistente de Talento Humano	7. Seguimiento del cumplimiento de los cronogramas de capacitación de manera mensual.
Jefe de Talento Humano	8. Informar de manera trimestral los avances, al comité de talento humano, de las

	capacitaciones para formación de back up.
Jefes de Área	9. Al finalizar el cronograma de capacitación evaluar en coordinación con Talento Humano 10. Remitir el informe de la capacitación
Jefe de Talento Humano	11. Dar a conocer al Comité de Talento Humano

6.2.8. Procedimiento de Potenciación

<p>OBJETO</p> <p>Consiste en las actividades tendientes a la identificación de perfiles, talentos y competencias que pueden ser consideradas para procesos de promoción, sean o no afines a la actual posición del empleado; para ello lo delimitaremos como Ascensos y Movimientos de Personal.</p> <p>La promoción interna consiste en el ascenso del personal o movimientos dentro de su clasificación inferior al grupo de clasificación inmediatamente superior o al cambio de escala dentro del mismo grupo.</p>
<p>ALCANCE</p> <p>El presente procedimiento aplica para todo el personal de la Cooperativa.</p>
<p>REFERENCIAS</p> <p>Código del Trabajo</p> <p>Plan de Carrera</p> <p>Manual Integral de Talento Humano</p>
<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Jefe de Talento Humano</p>
<p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de salida permanente de un colaborador de la institución, la cooperativa privilegiará la promoción interna, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos en el manual de organizaciones y funciones por competencias

- Las Jefaturas a cargo deben solicitar al Departamento de Talento Humano la requisición del personal mediante el formulario respectivo, el mismo que será aprobado de acuerdo a él área a la que les corresponda y el visto bueno de la Gerencia General.
- El Jefe de Talento Humano, dará a conocer e informar que puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales, indicando el perfil necesario para el cargo disponible.
- Todos aquellos empleados que cumplan con los requisitos y el perfil acorde al cargo vacante, podrán aplicar, los mismos que remitirán al Departamento de Talento Humano su hoja de vida actualizada, para luego proceder al análisis respectivo conjuntamente con el responsable de cada área quien emitirá un criterio.
- Adicionalmente será requisito para un proceso de promoción, los siguientes:
- El candidato debe tener como mínimo un año consecutivo de trabajo en el cargo actual
- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas aplicadas en el proceso de selección interna.
- Resultados favorables en la última evaluación de desempeño del candidato.
- Análisis de la trayectoria interna del Empleado.
- Cumplimiento del Código de Ética y valores institucionales.
- La información de los empleados obtenida a través de los expedientes facilitará la detección del Talento Humano disponible para llenar vacantes, como también su actualización.
- El departamento de Talento Humano, realizará el proceso de selección mediante el cumplimiento del numeral 3.1.1. reclutamiento Interno que deberá ser abalizado por el Comité de Selección de Personal.
- Para el respectivo proceso de selección interno no necesariamente debe existir la terna respectiva como en los procesos de selección externos.

- La idoneidad para ser promovido se basará esencialmente en su desempeño actual, el mismo que debe reflejar un alto nivel, de acuerdo a las evaluaciones de desempeño, considerando adicionalmente los memorandos obtenidos por sus logros alcanzados y nivel de liderazgo.
- Los casos de promociones deberán guardar confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas consideradas que no fueron promovidas.
- Una vez seleccionado el colaborador, se comunicarán a los otros candidatos los motivos por los cuales no ganaron en el proceso.
- El departamento de Talento Humano estructurará una base de datos con los empleados potenciales que participaron en el proceso y que no fueron seleccionados en la terna, con el fin de ser considerados en futuros puestos disponibles.
- En caso de no ser posible llenar las vacantes mediante promociones, ya sea que no se cuente con las personas adecuadas, o porque el puesto es de nivel inicial. En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

Descripción

Responsable	Actividad
Jefatura/ Coordinador	1. Solicitar al Departamento de Talento Humano Mediante Memorando la requisición del personal conjuntamente con respectivo formulario, el mismo que será aprobado de acuerdo a él área a la que les corresponda y el visto bueno de la Gerencia General
Gerente General	2. En caso de visto bueno, gerencia sumillara el memorando y firmara la autorización en el

	formulario de requisición de personal.
Jefe de Talento Humano	3. Notificara mediante correo electrónico la vacante y los requisitos requeridos para ocupar el cargo.
Asistente de Talento Humano	4. Recibir las postulaciones: la Solicitud de postulación para la vacante disponible.
Asistente de Talento Humano	5. Notificar fechas para: a) Resultados de los exámenes de selección. b) Resultados de las evaluaciones del desempeño. c) Resultados de las capacitaciones y entrenamiento. d) Cumplimiento de las competencias que requiera el cargo. e) Certificado de Aptitud
Jefe de Talento Humano	6. Análisis de la información y preparación de informe para el Sub Comité de Talento Humano.
Sub Comité de Talento Humano.	7. Determinación del candidato ganador mediante resolución, en la misma que debe contener_ 8. Fecha de Inicio de actividades, sueldo, cronograma de capacitación, etc.
Asistente de Talento Humano	9. Comunicar a los candidatos el informe final y el ganador
Jefe Talento Humano	10. Solicitar la asignación de claves, activos fijos, etc.
Asistente de Talento Humano	11. Comunicar a toda la Cooperativa el Ganador:

	<ul style="list-style-type: none"> a) Nombre. b) Cargo. c) Agencia. d) Fecha de Ingreso. e) Número de teléfono. f) Correo Electrónico Institucional.
Jefe de Talento Humano	12. Estructurará una base de datos con los empleados potenciales que participaron en el proceso y que no fueron seleccionados en la terna, con el fin de ser considerados en futuros puestos disponibles.
Jefe de Talento Humano	13. Establecer que el banco de elegibles tenga una duración de 1 año
Jefe de Talento Humano	14. En caso de llenar la vacante mediante la promoción, se debe realizar, el proceso externo

6.2.9. Plan de Carrera

OBJETO

Establecer las actividades que permitan describir la trayectoria profesional de un empleado y sus opciones de ascenso, y los pasos que debe dar para adquirir conocimiento y experiencia antes de ascender a otro nivel

ALCANCE

El presente procedimiento aplica para planificar estructuralmente el mapa de trayectoria de acuerdo a las habilidades, destrezas y competencias del cargo y el mapa de habilidades, destrezas y competencias del empleado, el cual inicia con el análisis del Organigrama Estructural de la Cooperativa y finaliza con la obtención de niveles y escalas profesionales.

REFERENCIAS

Manual de Organizaciones y Funciones por Competencias
Estructura Organizacional

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Jefe de Talento Humano

POLÍTICAS

- Cualquier empleado de la cooperativa, independientemente de su nivel jerárquico, puede hacer carrera dentro de la institución.
- b) EL Plan de Carrera se desarrolla con base a los requisitos necesarios que una persona debe tener para poder desempeñar un cargo, es decir, la descripción del puesto.
- e) La Cooperativa debe proporcionar igualdad de oportunidades para que el personal pueda desarrollarse de manera equitativa.
- f) El empleado puede desarrollarse dentro de las rutas de carrera que se han diseñado para los diferentes puestos, siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto.
- g) La Cooperativa debe tener un alto grado de participación en la planeación de las carreras de los empleados.
- h) Las jefaturas deben desempeñar un papel activo en el desarrollo profesional de los empleados, proporcionando retroalimentación adecuada y oportuna.
- j) El Plan de Carrera deberá contar con un programa de capacitación continua y la evaluación periódica del personal, para dar seguimiento al desarrollo de los conocimientos de los empleados.

Descripción

Responsable	Actividad
Jefe de Talento Humano	1. Hacer análisis del Organigrama Estructural
	2. Hacer análisis de Manual de Organizaciones y Funciones por competencias.
	3. Establecer cargos críticos
	4. Realización del Mapa de Carrera
	5. Hacer mapa de carrera profesional de cada cargo
	6. Establecer Rutas de Carrera
	7. Establecer Criterios de Evaluación del Plan de Carrera a) Directivos b) Operativos
	8. Propender Niveles o Escalas profesionales que servirán para la estructura de franjas salariales
Gerencia general	9. Aprobar Plan de Carrera
Jefe de Talento Humano	10. Socializar Plan de Carrera
Asistente de Talento Humano	11. Cumplimiento de las actividades del Plan de Carrera

6.2.10. Procedimiento de Administración Salarial

OBJETO

Establecer las actividades que permitan, definir un mecanismo para realizar un análisis y valoración de cargos, establecer pesos relativos (puntos) para cada uno de los cargos los cuales servirán como instrumento objetivo para la fijación de

políticas de remuneración y franjas salariales.
<p>ALCANCE</p> <p>El presente procedimiento aplica para realizar la valoración de los cargos que se encuentran establecidos en el Manual de Funciones y el Organigrama Funcional de la Cooperativa, el cual inicia con el análisis del Manual de Funciones y finaliza con la presentación de las escalas salariales de acuerdo a la valoración de cargos realizada.</p>
<p>REFERENCIAS</p> <p>Código del Trabajo Reglamento Interno de Trabajo</p>
<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Jefe de Talento Humano</p>
<p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno de los cargos tendrá un valor relativo por puntos. • En cada proceso de valoración de salarios se deberá organizar Grupos de Evaluación y Valoración, los cuales estarán conformados por el líder de cada proceso.

Descripción

Responsable	Actividad
Jefe de Talento Humano	1. Analizar el Manual de organizaciones y Funciones por Competencias.
	2. Coordinar con Gerencia General el Comité de Valoración
	3. Organizar, controlar, supervisar y dirigir los grupos de valoración de cargos.
Grupo de valoración de cargos	4. Elegir los factores de Valoración conforme establece el Manual de Valoración Ocupacional

Jefe de Talento Humano	5. Análisis de los factores presentados por el grupo de valoración.
	6. Exponer a la Gerencia General y al Grupo de Valoración de Cargos los factores finales a establecer como factor de valoración y sus porcentajes
Gerencia general	7. Aprobar los factores de valoración.
Jefe de Talento Humano	8. Desarrollar el análisis conforme lo establecido por el Manual de Valoración Ocupacional
	9. Informar a Gerencia General y al Grupo de Valoración los resultados obtenidos (puntuaciones) de cada uno de los cargos
Gerencia general	10. Aprobar las valoraciones de cargos
Jefe de Talento Humano	11. Presentar propuesta de valoración salarial de acuerdo a los resultados obtenidos al Comité Integral de Talento Humano en el mes de noviembre de cada año.
Jefe de Talento Humano	12. Dar a conocer al personal hasta el 31 de enero de cada año los sueldos por cargos.
Jefe de Talento Humano	13. Dar a conocer la composición de la remuneración conforme establece el numeral 5.1.1 del Manual Integral de Talento Humano hasta el 31 de enero de cada año.
Jefe de Negocios/ jefe administrativo financiero	14. Dar a conocer al personal hasta el 31 de enero de cada año la Política de Incentivos.
Jefe de Talento Humano	15. Dar a conocer a los empleados de la cooperativa que podrán solicitar anticipos de sus sueldos, bajo los parámetros

	establecidos en el Reglamento de Anticipos de Dietas y Remuneraciones hasta el 31 de enero de cada año.
--	---

6.2.11. Procedimiento reconocimiento al buen desempeño

<p>OBJETO</p> <p>Reconocer a sus empleados por sus acciones y, cuando su resultado es positivo mediante la entrega de incentivos por su buen desempeño establecidos en la normativa pertinente.</p>
<p>ALCANCE</p> <p>El presente procedimiento aplica para todo el personal de la Cooperativa, todos los incentivos que hace referencia el Reglamento de Incentivos y Sanciones se consideran de carácter no remunerativo por lo tanto no forma parte de cálculos para beneficios sociales</p>
<p>REFERENCIAS</p> <p>Código del Trabajo Reglamento de Incentivos y Sanciones</p>
<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Jefe de Talento Humano</p>
<p>POLÍTICAS</p> <p>Premiar a los colaboradores que han aportado con un valor agregado a la institución Reconocer a los trabajadores por los años de servicio</p>

Descripción

Responsable	Actividad
Jefe de Talento Humano	1. Presentar al comité Integral de talento humano con un mes de anticipación al aniversario de la institución la lista de colaboradores que han cumplido 5,10,15, y 20 años, que van hacer reconocidos. De acuerdo al Reglamento de Incentivos y Sanciones Art. 6 literal a)
	2. Presentar un informe que permita identificar al personal que haya cumplido lo que establece el Art 6 literal b) del reglamento de incentivos y sanciones, con un mes de anticipación al aniversario de la institución.
Jefe de Talento Humano	3. Coordinar y hacer cumplir lo establece el Reglamento de Incentivos y sanciones en el Art.8 Incentivo por capacitación y pasantías
Gerencia General	4. Remitirá a Talento Humano mediante Memorando el autorizado del Incentivo de Capacitación o Pasantía
Asistente de Talento Humano	5. Coordinar con la empresa proveedoras del Servicio los costos de capacitación.
	6. Coordinar alimentación y hospedaje y movilización del personal.
	7. Hacer firmar el Acta de Compromiso de curso
Jefe de talento humano	8. Una vez concluida la capacitación, solicitar al participante del evento lo que establece el Artículo 8 del Reglamento de Incentivos y sanciones "... El participante deberá presentar una vez terminada la capacitación: ..."

<p>Jefe de Talento Humano</p>	<p>9. En caso de que el participante no apruebe, incumpla horarios, no entregue el informe, incumpla el plan de trabajo, no cuente con los años de permanencia, Talento Humano descontara del rol de pagos el valor total del curso.</p>
-------------------------------	--

6.2.12. Procedimiento de Clima Laboral

<p>OBJETO</p> <p>Establecer las actividades que permitan realizar la evaluación del clima laboral de la cooperativa, y establecer un plan de acción, que ayude a mejorar el clima laboral de la misma.</p>
<p>ALCANCE</p> <p>El presente procedimiento aplica para la evaluación del clima laboral de todas las oficinas que la Cooperativa dispone, inicia con la elaboración de encuestas y termina con la presentación del informe de resultados de la ejecución del plan de acción.</p>
<p>DEFINICIONES</p> <p>Clima Laboral: es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.</p>
<p>REFERENCIAS</p> <p>Reglamento Interno de Trabajo</p>
<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Jefe de Talento Humano</p>

POLÍTICAS

- Gerencia General, será el responsable de disponer la ejecución, control y seguimiento del plan de acción para el mejoramiento del clima laboral, a todas las áreas de la Cooperativa.
- Toda encuesta será individual y confidencial, solamente se pondrá el nombre de la oficina.
- El departamento de Gestión de Talento Humano tendrá prohibición de relevar nombres de personas (en el caso de haberlo) referente a las ejecutas de clima laboral.
- El Departamento de Gestión de Talento Humano solamente dará a conocer resultados micro (por oficinas) y macro (a nivel organizacional), y su plan de acción.

Descripción

Responsable	Actividad
Jefe de Talento Humano	1. Elaborar las encuestas que serán aplicadas para medir el Clima Laboral de la Cooperativa
	2. Presentar a Gerencia General borrador de encuestas de levantamiento de información de estudio de Clima Laboral
Gerente general	3. Disponer al Jefe de Talento Humano la aplicación de las encuestas de clima laboral.
Jefe de Talento Humano	4. Organizar tiempos de levantamiento de encuestas por oficina
	5. Ejecutar listado de muestreo (de ser el caso) para el levantamiento de información
Asistente de Talento Humano	6. Coordinar reuniones In Situ (por oficina) para la aplicación de las encuestas
Asistente de Talento Humano	7. Ejecutar encuestas para el levantamiento de

	información de Clima Laboral
Jefe de Talento Humano	8. Analizar y Diagnosticar resultados de encuestas Micro y Macro de la Cooperativa
	9. Ejecutar informe cuantitativo y cualitativo tanto micro como macro de las encuestas de Clima Laboral de la Cooperativa
	10. Elaborar Plan de Acción en base a los resultados de Clima Laboral
	11. Presentar informe y Plan de Acción a Comité de Talento Humano.
Auditoria	12. Seguimiento del Plan de Acción.
Gerente General	13. Revisar el Informe y el Plan de Acción propuesto para mejorar el Clima Laboral.
	14. Disponer al Jefe de Talento Humano la ejecución del Plan de Acción.
Jefe de Talento Humano	15. Ejecutar Plan de Acción en base a los resultados del informe de Clima Laboral.
	16. Coordinar con cada una de las Jefaturas y Coordinadores de Agencia el seguimiento, control y apoyo del Plan de Acción
	17. Dar a conocer a Gerencia General resultados Trimestrales sobre los resultados de Plan de Acción del Clima Laboral

6.2.13. Procedimiento de Régimen Disciplinario

OBJETO

Establecer las actividades necesarias para realizar la actualización del Reglamento Interno del Trabajo, en función de las observaciones identificadas por Gerencia

General, Jefe de Talento Humano.
<p>ALCANCE</p> <p>El presente procedimiento aplica para realizar modificaciones al Reglamento Interno del Trabajo, el cual inicia con la identificación de propuestas de cambio y finaliza con la socialización del Reglamento modificado y aprobado.</p>
<p>REFERENCIAS</p> <p>Código del Trabajo</p>
<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Jefe de Talento Humano</p>
<p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las modificaciones al Reglamento Interno del Trabajo deberán ser aprobadas en sesión del Consejo de Administración. • El cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo es obligatorio para todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos • El Reglamento Interno del Trabajo debe estar debidamente registrado en el Ministerio del Trabajo, previo a la socialización del mismo.

Descripción

Responsable	Actividad
Jefe de Talento Humano	1. Identificar propuestas de cambio al Reglamento Interno de Trabajo.
	2. Entregar propuesta de cambios al reglamento interno al Asesor Legal
Gerente general/ Jefe Financiero Administrativo	3. Solicitar el análisis de posibles cambios al reglamento interno al Jefe de Talento Humano y Asesor Legal
Jefe de Talento Humano	4. Recibir propuestas, análisis, comentarios, y/o

	sugerencias para posibles cambios del reglamento interno de trabajo
	5. Analizar las propuestas, comentarios y sugerencias para posibles cambios en el reglamento interno de trabajo
	6. Entregar el análisis realizado del reglamento interno de trabajo a Asesor Legal
Asesor Legal	7. Analizar la propuesta de los posibles cambios al reglamento interno bajo su criterio legal y que se encuentren enmarcados al Código de Trabajo.
Jefe de Talento Humano	8. Realizar los cambios sugeridos por parte del Asesor Legal al reglamento interno de trabajo
Jefe de Talento Humano	9. Elaborar el primer borrador del Reglamento Interno de Trabajo y lo presenta a Gerencia General
Gerente General	10. Revisar y retroalimentar el primer borrador de Reglamento Interno del Trabajo, haciendo llegar sus observaciones al Jefe de Talento Humano
Jefe de Talento Humano	11. Realizar los cambios sugeridos por Gerencia General.
Jefe de Talento Humano	12. Hacer la presentación del primer borrador del Reglamento Interno de Trabajo al Consejo de Administración previo conocimiento de la Gerencia General
Consejo de administración	13. Analizar y solicitar cambios posibles al primer borrador del reglamento interno de trabajo, a través de la Gerencia General
	14. Ejecutar los cambios que sean necesarios en

Jefe de Talento Humano	número de veces al reglamento interno de trabajo
	15. Entregar Cambios definitivos a la Gerencia General del reglamento interno de trabajo, para ser revisados y aprobados por el Consejo de Administración
Gerencia general	16. Disponer al Jefe de Talento Humano la Inscripción del reglamento interno de trabajo en el Ministerio de Trabajo
Jefe de Talento Humano	17. Recopilar documentación de respaldo con firmas autorizadas en el documento del Reglamento Interno de Trabajo previa la presentación de la inscripción en el Ministerio de Trabajo
	18. Hacer la inscripción del Reglamento Interno de Trabajo en el Ministerio de Trabajo
	19. Entregar al Asistente de Talento Humano para registro en la Biblioteca Digital
Asistente de Talento Humano	20. Solicitar se cargue a la Biblioteca Digital
Jefe de Talento Humano	21. Socializar el Reglamento Interno de Trabajo Legalmente Aprobado
Jefes de Área/ Coordinadores	22. En caso de solicitar realizar llamados de atención, deberán presentar con el respectivo informe y/o justificativo.
Jefe de Talento Humano	23. Realizar el análisis de acuerdo a los informes aplicando el Reglamento Interno de Trabajo, y el código de ética y comportamiento legalmente aprobados.
Jefe de Talento Humano	24. Dar a conocer a la Gerencia General el llamado

	de atención, para su autorización.
Jefe de Talento Humano	25. Notificar el llamado de atención al colaborador y entregar al Asistente de Talento Humano
Asistente de Talento Humano	26. Registrar en la base de datos el llamado de atención y su archivo.

6.2.14. Proceso de Vacaciones

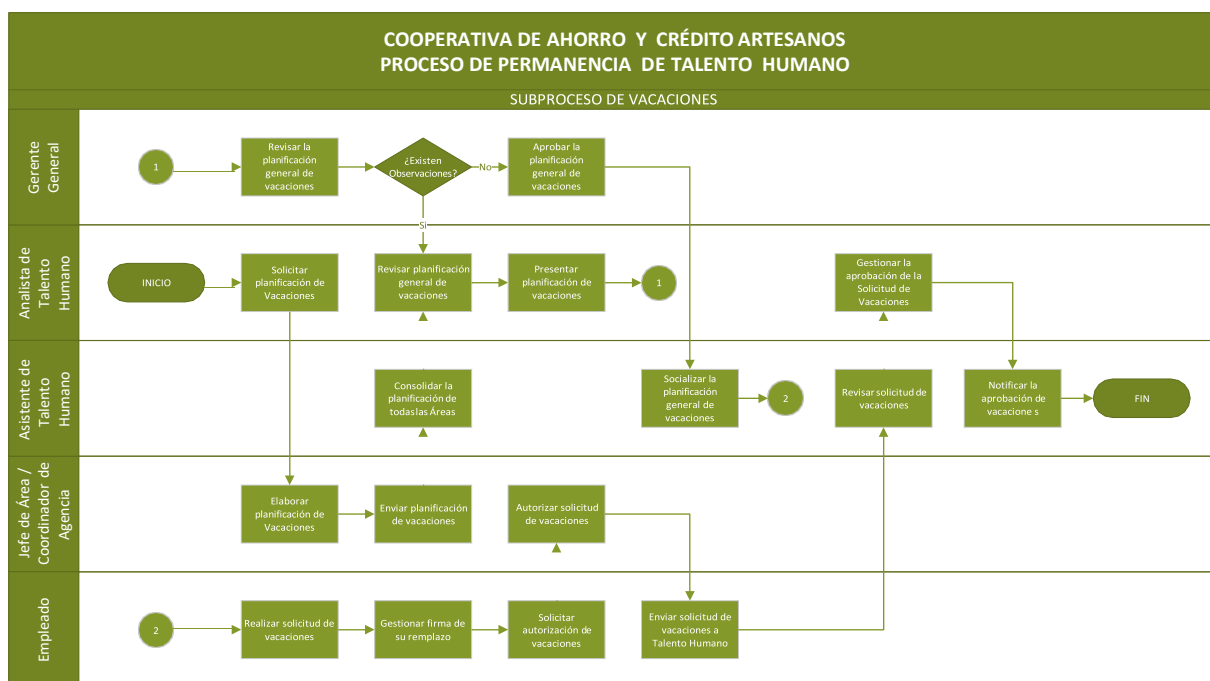


Gráfico 16, Fuente: Procesos COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos

6.3. Procedimiento de finiquito

6.3.1. Liquidación con renuncia voluntaria

OBJETO

Establecer las consideraciones y actividades que se deben realizar para gestionar la liquidación de los empleados que se han desvinculado de la Cooperativa.

ALCANCE

Aplica para todos los empleados que se desvinculan de la Cooperativa y que han realizado la entrega de la hoja de paz y salvo debidamente firmada, inician con el cálculo de que será descontados de la liquidación, y finaliza la entrega del acta de finiquito, cheque o acreditación a la cuenta del empleado.

REFERENCIAS

Reglamento interno de Trabajo

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Empleado

Jefe de Talento Humano

POLÍTICAS

- La liquidación al empleado que se desvincula de la Cooperativa será cancelada a través de cheque o acreditación a la cuenta del empleado.
- En caso de controversias con los valores de la liquidación, esta será cancelada en presencia de un miembro de la inspectoría del Ministerio del Trabajo, con un cheque certificado.
- Los valores pendientes que tenga el empleado que se desvincula de la cooperativa, serán descontados de total de la liquidación.
- No se podrá hacer descuentos en la liquidación por conceptos no contemplados derechos de los trabajadores.

Descripción

Responsabilidad	Tareas
Asistente de Talento Humano	1. Realizar el cálculo de los valores que serán descontados de la liquidación.
	2. Realizar el cálculo de días de vacaciones no gozadas por el empleado, detallando a que periodo corresponden.

	3. Verificar si existen valores a favor del empelado que se desvincula.
Jefe de Talento Humano	4. Verificar el cálculo de los valores que le corresponde por liquidación al empelado que se desvincula.
	5. Entregar la información de los cálculos realizados para determinar los valores de la liquidación, a Jefe Financiero.
Jefe Financiero	6. Revisar que los valores calculados para la liquidación del empelado que se desvincula sean los correctos, en caso de no ser correctos comunica las observaciones al Jefe de Talento Humano para que sean solventados.
Jefe de Talento Humano	7. Elaborar el acta de Finiquito
	8. Solicitar a Tesorería la elaboración del cheque de liquidación, se adjuntará copia (borrador) del acta de finiquito
Tesorero	9. Entregar al Jefe de Talento Humano el Cheque correspondiente al valor de la liquidación
Jefe de Talento Humano	10. Recibir el cheque de liquidación y adjuntarlo con la Acta de Finiquito
	11. Entregar Acta de Finiquito y Cheque al Asistente de Talento Humano
Asistente de Talento Humano	12. Contactar con el empelado que se desvincula y se entrega el acta de finiquito y cheque de liquidación.
	13. Archivar el Acta de Finiquito en el file personal, mismo que deberá estar en archivo pasivo.

6.3.2. Procedimiento recepción del puesto

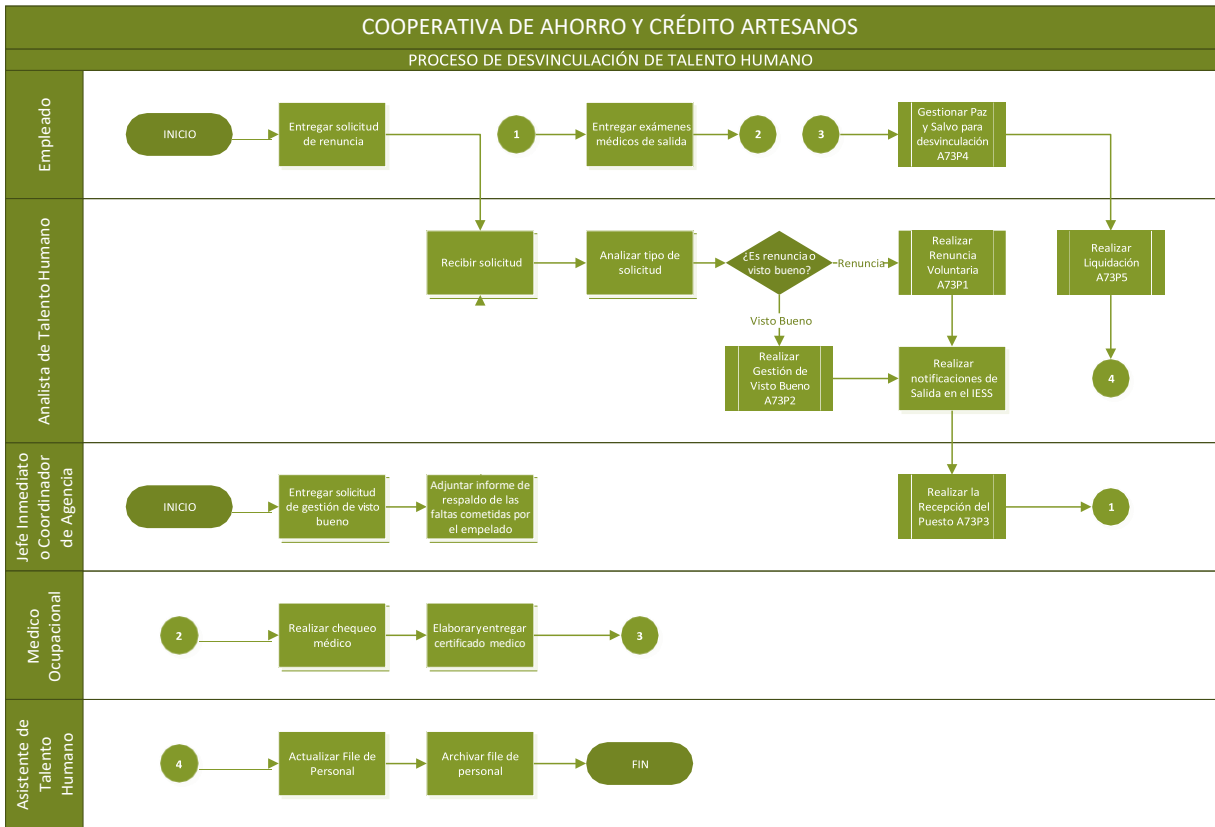
<p>OBJETO</p> <p>Establecer las consideraciones y actividades que se deben realizar para la recepción del puesto de los empleados que se desvinculan de la Cooperativa.</p>
<p>ALCANCE</p> <p>Aplica para la recepción del puesto de los empleados que se desvinculan de la cooperativa, sea por visto bueno o renuncia voluntaria; inicia desde la notificación de desvinculación del empleado a su jefe inmediato, y finaliza con el archivo del informe de recepción de puesto.</p>
<p>REFERENCIAS</p> <p>Código del Trabajo</p> <p>Reglamento interno de Trabajo</p>
<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <p>Jefe Inmediato</p> <p>Jefe de Talento Humano</p>
<p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El empleado a desvincularse deberá entregar información física y digital, activos fijos, bienes de control, cartera de socios y clientes detallando su estado (en el caso de personal de negocios). • En el caso de existir novedades en la recepción del puesto no se deberá gestionar el pago de la liquidación del trabajador. • La recepción de activos fijos y bienes de control deberá contrastarse con la información del “Acta Custodia de Activos Fijos”. • La información digital y escrita quedaran bajo la custodia del jefe inmediato, con el respaldo de un acta de entrega-recepción.

Descripción

Responsabilidad	Tareas
Asistente de Talento Humano	1. Enviar notificación de personal que se desvinculara de la Cooperativa a cada Jefe Inmediato y disponer la recepción del puesto.
Jefe Inmediato	2. Coordinar con el empleado que se desvincula la recepción del puesto
Empleado que se Desvincula	3. Preparar la información digital y física, activos fijos y bienes de control a su cargo, y cartera de clientes (para personal de negocio).
	4. Elaborar por duplicado el acta de entrega – recepción detallando de manera exacta todo lo que será entregado al Jefe Inmediato
Jefe Inmediato	5. Recibir y verificar que lo detallado en el acta de entrega – recepción esta siendo entregado por el empleado que se desvincula.
	6. Firmar el acta de entrega recepción por duplicado y entregar una de las actas al empleado
	7. Elaborar informe de recepción de puesto detallando las observaciones encontradas de ser el caso.
	8. Entregar al Auditor Interno, el informe debidamente firmado y adjuntando una copia del acta de entrega-recepción.
Auditoria	9. Recibir y revisar el informe, en caso de existir observaciones solicita sean solventadas con el empleado que se desvincula, y en caso de no existir observaciones remite a Talento Humano.
Jefe de Talento Humano	10. Solicitar al Asistente de Talento Humano el archivo del mismo.

Asistente de Talento Humano	11. Archivar el informe de recepción del puesto en el file del personal desvinculado, e ingresa a la base de datos.
-----------------------------	---

6.3.3. Proceso de Desvinculación



0

6.4. Análisis de Indicadores de Gestión para evaluar el proceso de gestión de talento humano.

El Área de Talento Humano tiene el objetivo de facilitar el cumplimiento de metas en todas las áreas, especialmente en el Área de Negocios, para mantener staff de

colaboradores enfocados en la administración de riesgos, comprometidos con la institución, bien remunerados; y, mantener una baja rotación del personal., mediante el diseño de mecanismos que permitan la aplicación de leyes, metodologías, normas técnicas y procedimientos que fortalezcan la gestión organizacional incentivando la profesionalización eficiente y eficaz del talento humano, todo ello con la finalidad de contribuir al cumplimiento de la misión institucional; así como también administrar el clima laboral, trabajo en equipo y alto desempeño.

Considerando que en el caso particular del área de talento humano es importante medir los resultados de la gestión. Actualmente el área no cuenta con indicadores de gestión, para la realización de este proyecto se levantaron los siguientes indicadores de acuerdo a la disponibilidad de la información:

Del proceso de selección

Tiempo

Es importante indicar que los procesos de selección se realicen de forma rápida con el fin de disminuir los costos y de satisfacer las necesidades de la organización, así tenemos:

✓ Razón de requisiciones:

$$REQ = NR / TRM$$

REQ = tasa de requisiciones

NR = nuevas requisiciones añadidas durante el mes

TRM = total de requisiciones al principio del mes de agosto de 2020:

$$REQ = 10 / 10 = 1 \times 100 = 100\%$$

Interpretación: significa que en el mes el de agosto se cumplió los procesos de selección, al 100%.

✓ Rotación de personal

Primera fórmula (rotación global externa):

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

$$= (15+22) / 2 * 100 / (120+127) / 2$$

$$= 14.97$$

Interpretación: significa que la rotación al 30 de agosto de 2020 la rotación de personal en la empresa es del 14.97

✓ Tercera fórmula (rotación de empleados nuevos)

$$\text{RP} = 1 - (\text{PNF} / \text{PNI}) \times 100$$

RP = índice de rotación de personal nuevo

PNF = Número de personal nuevo de la cohorte al final del período

PNI = Número de personal nuevo de la cohorte

*Cohorte: grupo de empleados que ingresan a la empresa en un determinado período.

** Se puede considerar un período de seis meses. Ejemplo: $\text{RP} = 1 - (7 / 10) \times 100 = 30\%$

Interpretación: significa que del total de personal nuevo que ingresó, rotó un 30%.

En el ejemplo, 3 de los 10 nuevos empleados salieron antes de los seis meses.

✓ Costo - Costo por contratación

$$CP = CU + SP + RD + CE + VI + EM * S$$

CP = costo promedio de contratación * CU = costo por publicaciones

SP = salarios del personal de selección

RD = reproducción de formas o documentos para selección

VI = transporte, pasajes, viáticos y hospedaje

EM = tarifa por examen médico

S = número de contratados del período

El CP se calcula respecto a los costos directos de la selección. Si se desean agregar los costos indirectos se deben agregar al menos dos rubros más.

SA = salarios del personal administrativo

PP = prestaciones del personal (técnicos de selección + personal administrativo).

Ejemplo:

$$CP = SP + RD + VI + EM / S$$

$$CP = \$ 700 + \$ 3 + \$ 0 + \$ 30 / 1 = 734$$

Interpretación: cada persona contratada le cuesta a la empresa alrededor de 734 dólares.

Esta fórmula se la puede aplicar para determinar el costo de contratación interno (CPI) es el costo de la selección como una función propia de recursos humanos y costo de contratación externo (CPE), es el costo de hacer selección con la ayuda de una consultora externa.

Del proceso de capacitación

✓ Tiempo - Oportunidad de entrega

$$OE = (CFP / CP) * 100$$

OE = oportunidad de entrega

CFP = número de cursos realizados en la fecha prevista (8) CP = número de cursos programados en el período (12) Ejemplo: 4 / 12 = 33%

Interpretación: significa que se ha cumplido hasta el mes de agosto en un 33% los cursos programados en un determinado período.

✓ Tiempo promedio de duración de los cursos

$$\text{TDC} = \text{THC} / \text{TC}$$

TDC = tiempo promedio de duración de un curso

THC = total de horas de capacitación de los cursos del período

TC = total de cursos del período

$$\text{TDC} = 200 / 12$$

Interpretación: 16 horas de duración de cada curso.

✓ Cantidad o volumen - Cumplimiento de programación

$$\text{CPR} = \text{NC} / \text{CP}$$

CPR = cumplimiento de programación

NC = número de cursos realizados

CP = número de cursos programados

$$\text{Ejemplo: } 4 / 12 = 0.85$$

Interpretación: significa que se ha ejecutado el 85% de la programación de los cursos.

✓ Capacitación promedio impartida

$$\text{CPI} = (\text{HHC} / \text{NE}) * 100$$

CPI = Capacitación promedio impartida

HHC = horas - persona de capacitación

NE = No. de empleados (120)

$$\text{Ejemplo: } (25 / 120) * 100 = 20.83\%$$

Interpretación: 20.83% horas promedio por empleado

✓ Costo - Costo promedio de la capacitación por persona

$$\text{CPC} = \text{CD} + \text{CI} / \text{TPC}$$

CPC= costo promedio de la capacitación

CD= costos directos de la capacitación (\$15000)

CI= costos indirectos de la capacitación (\$ 6500)

TPC= total de personal capacitado (50)

Ejemplo: $\$15000 + \$6500 = \$ 21500 / 50 = \430 dólares por persona

✓ Cumplimiento del presupuesto

$$\text{CPr} = \text{TG} / \text{TP}$$

CPr= cumplimiento del presupuesto

TG= total gastado al finalizar el periodo del presupuesto

TP= total presupuestado

Ejemplo: $\$15000 / \$18500 = 81\%$ de cumplimiento

Del proceso de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, es un proceso que permite a la empresa establecer el nivel de productividad de sus colaboradores con el fin de analizar el alcance de metas y objetivos organizacionales, este proceso permitirá implementar políticas de compensación, aportaría para la toma de decisiones de ascensos y promociones, así como también llevaría a identificar la necesidad de capacitar entre los evaluados e incluso determinar si existen problemas personales que afecten al colaborador en el desempeño del cargo.

Una fase importante de la evaluación del desempeño es la posibilidad de realizar una retroalimentación que proporciona información al colaborador de su rendimiento con el fin de brindar oportunidad de mejora y de crecimiento, alineados a los objetivos organizacionales e impulsando la formulación de objetivos individuales.

✓ Volumen / Cobertura evaluativa

CEV = cobertura evaluativa

NPE = No. de personas evaluadas (55) TP = total de personal (120)

Ejemplo: $55 / 120 = 46\%$

Los indicadores de gestión de talento humano, en la actualidad, son esenciales para todas las empresas y sus departamentos, en razón que las acciones de la gestión de talento fomentan el desarrollo de la capacidad de adelantarse a ellos. Esto permite a la Dirección de Talento Humano diseñar tareas preventivas que ayuden a detectar situaciones con potencial crítico antes de que ocurran. Por ello, son importante las labores de monitoreo y medición. Estas permiten obtener informaciones importantes en el proceso de toma de decisiones. Constituyen la base de datos en la que contrastar los resultados de las acciones.

En el área de gestión de talento también es una tarea esencial ya que es importante medir los resultados de la gestión. Ya que las personas constituyen un activo muy valioso para que la empresa cumpla sus objetivos empresariales.

6.5. Planteamiento del modelo de gestión de talento humano por procesos, basado en riesgos:

En el análisis de indicadores de gestión podemos identificar que la empresa no cuenta, con varios indicadores, claves lo cual es una gran debilidad. La matriz de riesgos está diseñada para identificar todos los eventos potenciales, capaces de afectar la cooperativa, y gestionar los riesgos con el fin de mantenerlos en consonancia con el apetito de riesgo de la organización, para proporcionar una seguridad razonable de lograr sus objetivos.

Los riesgos pueden generar impactos negativos, positivos o ambos. Los que generan impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o incluso destruir el valor existente. Aquellos que generan un impacto positivo pueden

compensar el impacto negativo o pueden representar oportunidades, que a su vez representan la posibilidad de que ocurra un evento e influyen favorablemente en la consecución de los objetivos, apoyando la creación o conservación de su valor.

La identificación de los riesgos se realiza determinando las causas en base a los factores de riesgo internos y/o externos de cada área de gestión; de esta manera se facilita la descripción de cada uno de los riesgos y la implantación de estrategias específicas para su mitigación.

Para la identificación de los riesgos se levantaron nuevos riesgos en función de las realidades individuales del área.

Una vez diseñada y validada la matriz de riesgos institucionales se realizará seguimientos y evaluaciones a través de la utilización de matrices de riesgo individuales. Teniendo en cuenta que los riesgos nunca dejan de representar una amenaza para el área y para la cooperativa. Para el efecto de cumplir de seguimiento se realizará de acuerdo a la periodicidad planteada en las matrices de riesgos

Probabilidad de Ocurrencia y Rango de Impacto Derivados de los seguimientos trimestrales realizados a cada una de las áreas de gestión se determinará para cada riesgo validado tanto su probabilidad de ocurrencia como su rango de impacto, mismos que considerarán factores tanto internos como externos; estos análisis serán calificados tomando en cuenta la siguiente tabla de valoración: Evaluación de Rango de Impacto y Probabilidad de Ocurrencia

Probabilidad

MATRIZ RIESGO - RATING						
Probabilidad	90%					
	70%					
	50%			X		
	30%					
	10%					
		M B	B	M	A	M A
Impacto						

Tabla 3. Fuente: Riesgos COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos

Una vez ejecutado el análisis y la evaluación de riesgos, será obligatorio enfocarse en la selección e implementación de una respuesta como parte integral de una efectiva gestión de riesgos. La respuesta al riesgo se denomina también tratamiento del riesgo. Dentro del tratamiento del riesgo se podrá evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, para lo cual una vez concluida la etapa de análisis se utilizará la Matriz de Cualificación del Riesgo que servirá para determinar los tipos de planes que se deberán utilizar para tratar los riesgos identificados; estos planes podrán ser de Mitigación y/o de Contingencia dependiendo de la severidad de cada riesgo.



Gráfico 17. Fuente: Riesgos COAC Artesanos. Elaborado: Juan Carlos Burgos.

IMPACTO BAJOS	<ul style="list-style-type: none"> • No representa una amenaza para la Institución. • Es recomendable, establecer controles básicos
MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar obligatoriamente un plan de contingencia
ALTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Plan detallado de mitigación del riesgo

La aplicación de la matriz de riesgos está basada de acuerdo al criterio del numeral 4.1.4.3 grafico 7 y al planteamiento del modelo de gestión de talento humano por procesos, basado en riesgos:

MATRIZ DE RIESGOS GESTION DEL TALENTO HUMANO																																																												
No.	FECHA DE IDENTIFICACIÓN DEL	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO	MATRIZ RIESGO - RATING	CONTROL EXISTENTE	ACCIONES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	INDICADORES																																																
1	29-09-20	Inducción y capacitación deficiente e insuficiente	Inadecuada formación de los funcionarios de la Cooperativa, incluye el incumplimiento del Plan de Capacitación	1. Deficiencias de los procesos 2. Baja calidad de los productos y/o servicios 3. Incumplimiento de objetivos institucionales.	30%	BAJO	<table border="1"> <tr><td>90%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>70%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>50%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>30%</td><td>■</td><td>■</td><td>X</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>10%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td></td><td>M</td><td>E</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td>B</td><td>E</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td colspan="5">Impacto</td></tr> </table>	90%	■	■	■	■	■	70%	■	■	■	■	■	50%	■	■	■	■	■	30%	■	■	X	■	■	10%	■	■	■	■	■		M	E	M	A	A		B	E	M	A	A		Impacto					Seguimiento y Revisión al indicador de cumplimiento Verificación del Plan de Capacitaciones	1, Actualización de información que alimenta el indicador 2, Realizar seguimiento de las capacitaciones impartidas en la Cooperativa a través de la encuesta de satisfacción 3, Realizar la evaluación de eficacia 4, Realizar seguimiento a los resultados del ítem prueba de conocimiento para determinar cumplimiento de objetivo de formación del talento humano	Jefe de Talento Humano	Mensual	# de personas con resultados de evaluación de desempeño favorables Encuesta de satisfacción de las capacitaciones Seguimiento plan de capacitaciones evaluación de la eficacia de las capacitaciones
90%	■	■	■	■	■																																																							
70%	■	■	■	■	■																																																							
50%	■	■	■	■	■																																																							
30%	■	■	X	■	■																																																							
10%	■	■	■	■	■																																																							
	M	E	M	A	A																																																							
	B	E	M	A	A																																																							
	Impacto																																																											
2	29-09-20	Deficiente desempeño laboral	Incumplimiento de funciones y metas	1. Deficiencias de los procesos 2. Baja calidad de los productos y/o servicios 3. Incumplimiento de metas del negocio 4. Desconocimiento del personal del Plan Estratégico	50%	MODERADO	<table border="1"> <tr><td>90%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>70%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>50%</td><td>■</td><td>■</td><td>X</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>30%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>10%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td></td><td>M</td><td>E</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td>B</td><td>E</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td colspan="5">Impacto</td></tr> </table>	90%	■	■	■	■	■	70%	■	■	■	■	■	50%	■	■	X	■	■	30%	■	■	■	■	■	10%	■	■	■	■	■		M	E	M	A	A		B	E	M	A	A		Impacto					Seguimiento de los objetivos concertados, formatos y cumplimiento en la evaluación	Permanente seguimiento y control a los resultados de los planes de acción, establecimiento de la reglamentación de la evaluación del desempeño.	Jefe de Talento Humano	Trimestral	Evaluación de desempeño
90%	■	■	■	■	■																																																							
70%	■	■	■	■	■																																																							
50%	■	■	X	■	■																																																							
30%	■	■	■	■	■																																																							
10%	■	■	■	■	■																																																							
	M	E	M	A	A																																																							
	B	E	M	A	A																																																							
	Impacto																																																											
3	29-09-20	Errores en la liquidación de nóminas	Errores que se pueden presentar en la liquidación o generación de nóminas	1. Pagos errados en la nómina de funcionarios	50%	MODERADO	<table border="1"> <tr><td>90%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>70%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>50%</td><td>■</td><td>■</td><td>X</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>30%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td>10%</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td></tr> <tr><td></td><td>M</td><td>E</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td>B</td><td>E</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td colspan="5">Impacto</td></tr> </table>	90%	■	■	■	■	■	70%	■	■	■	■	■	50%	■	■	X	■	■	30%	■	■	■	■	■	10%	■	■	■	■	■		M	E	M	A	A		B	E	M	A	A		Impacto					Seguimiento y Revisión periódica de los resultados detectados por los asistentes en el proceso de liquidación y pago de nóminas	Registro de novedades de nómina reportados en la carpeta correspondiente. Revisión y seguimiento de la nómina liquidada para pago.	Jefe de Talento Humano	Mensual	# errores generados en el pago de nómina Número empleados
90%	■	■	■	■	■																																																							
70%	■	■	■	■	■																																																							
50%	■	■	X	■	■																																																							
30%	■	■	■	■	■																																																							
10%	■	■	■	■	■																																																							
	M	E	M	A	A																																																							
	B	E	M	A	A																																																							
	Impacto																																																											

Tabla 4. Fuente: Propuesta - Identificación Matriz de Riesgos. Elaboración: Juan Carlos Burgos

MATRIZ DE RIESGOS GESTION DEL TALENTO HUMANO																	
No.	FECHA DE IDENTIFICACION DEL RIESGO	IDENTIFICACION RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO	MATRIZ RIESGO - RATING				CONTROLEXISTENTE	ACCIONES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	INDICADORES		
4	29-09-20	Pago de seguridad social fuera del tiempo legal establecido	Incumplimiento actualización de novedades de personal Pago indebido de aportes y/o fuera del tiempo legal	1. Demandas laborales 2. Sobre costos por porcentaje de mora por el no pago a tiempo o datos mal liquidados en nómina. 3. No atención al empleado en seguridad social por no informar la novedad 4. Sanciones para la Cooperativa por incumplimiento de la legislación laboral	70%	ALTO	Probabilidad	90%	70%	50%	30%	10%	Planilla de ingresos mensuales mediante operador de aportes en línea	Revisión del listado para la inclusión de las novedades y verificación de pago	Jefe de Talento Humano	Mensual	# errores generados en el pago de aportes en línea/ Número empleados
								M	B	M	A	A					
								Impacto									
5	29-09-20	Incumplimiento en las respuestas a solicitudes y requerimientos	Insatisfacción en el cumplimiento de los términos de tiempo en la presentación de respuestas a solicitudes y requerimientos externos e internos concernientes al personal de la Cooperativa	1. Exposición a demandas 2. Sanciones legales 3. insatisfacción por parte de los funcionarios	70%	ALTO	Probabilidad	90%	70%	50%	30%	10%	Revisión de cumplimiento de los soportes de solicitudes y control documental de solicitudes recibidas	Archivo de las respuestas a solicitudes realizadas vía e-mail y físico Control documentación recibida y entregada a los responsables del área administrativa.	Jefe de Talento Humano	Trimestral	Inconformidades recibidas del solicitante/ Número total de solicitudes
								M	B	M	A	A					
								Impacto									
6	29-09-20	Deficiencias y demora en las legalizaciones de contratos laborales	Incumplimiento de las disposiciones reglamentarias aplicables a los contratos laborales y legalización de contratos.	1. Exposición a sanciones legales por parte de entes de control. 2. Demandas laborales	30%	BAJO	Probabilidad	90%	70%	50%	30%	10%	Verificación de requisitos y de documentación	Disposiciones para el cumplimiento de los términos de tiempo de las legalizaciones e inicio del ejercicio de sus funciones	Jefe de Talento Humano	Mensual	Check list de los Contratos realizados por la Cooperativa
								M	B	M	A	A					
								Impacto									

Tabla 5. Fuente: Propuesta Identificación Matriz de Riesgos. Elaboración: Juan Carlos Burgos

MATRIZ DE RIESGOS GESTION DEL TALENTO HUMANO																																															
No.	FECHA DE IDENTIFICACION DEL	IDENTIFICACION DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO	MATRIZ RIESGO - RATING	CONTROL EXISTENTE	ACCIONES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	INDICADORES																																			
7	29-09-20	Contratación personal no idóneo	Ineficiencia en las actividades a desarrollar por parte de los funcionarios	1. Atención de baja calidad para los usuarios 2. Bajo rendimiento en las tareas asignadas 3. Desgaste en tiempo y recursos del área administrativa y capacitación	30%	BAJO	<table border="1"> <tr><td>90%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>70%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>50%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>30%</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>M</td><td>B</td><td>M</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td colspan="4">Impacto</td></tr> </table>	90%					70%					50%					30%	X				10%						M	B	M	A		Impacto				Verificación de los requisitos de acuerdo al perfil del cargo	Cumplimiento del procedimiento de Incorporación	Jefe de Talento Humano	Trimestral	Check list Verificación de los requisitos de acuerdo al perfil del cargo
90%																																															
70%																																															
50%																																															
30%	X																																														
10%																																															
	M	B	M	A																																											
	Impacto																																														
8	29-09-20	Canales no viables para el reclutamiento de personal	No existen los canales adecuados para dar a conocer las ofertas laborales de la CCV	1. Demora en el proceso de ocupar las vacantes requeridas. 2. Perdida de captación de personal idóneo para la vacante requerida	50%	MODERADO	<table border="1"> <tr><td>90%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>70%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>50%</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>30%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>M</td><td>B</td><td>M</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td colspan="4">Impacto</td></tr> </table>	90%					70%					50%		X			30%					10%						M	B	M	A		Impacto				Publicación de las vacantes a través de diferente medio de comunicación	Se da a conocer a la Bolsa de Empleo el perfil que debe poseer el postulado para la vacante.	Jefe de Talento Humano	Mensual	Nº de personal contratados por la Bolsa de Empleo
90%																																															
70%																																															
50%		X																																													
30%																																															
10%																																															
	M	B	M	A																																											
	Impacto																																														
9	29-09-20	Proceso de selección inadecuado	Procesos de selección inadecuados que no permiten filtrar los postulados de manera correcta.	1. No se filtra de manera idónea los postulados. 2. Posible selección inadecuada de personal.	30%	BAJO	<table border="1"> <tr><td>90%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>70%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>50%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>30%</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>M</td><td>B</td><td>M</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td colspan="4">Impacto</td></tr> </table>	90%					70%					50%					30%	X				10%						M	B	M	A		Impacto				Proceso de entrevistas, verificación de antecedentes y pruebas psicotécnicas.	1. Verificar la información suministrada en la Hoja de vida. 2. Realizar una entrevista semi- estructurada que permita conocer más a fondo las competencias del candidato. 3. Realizar pruebas Psicotécnicas para evaluar su posible desempeño laboral y relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	Jefe de Talento Humano	Mensual	N.º de subprocesos de selección realizados/N.º de subprocesos de selección que se deben realizar
90%																																															
70%																																															
50%																																															
30%	X																																														
10%																																															
	M	B	M	A																																											
	Impacto																																														

Tabla 6. Fuente: Propuesta Identificación Matriz de Riesgos. Elaboración: Juan Carlos Burgos

MATRIZ DE RIESGOS GESTION DEL TALENTO HUMANO																																																												
No.	FECHA DE IDENTIFICACION DEL RIESGO	IDENTIFICACION RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO	MATRIZ RIESGO - RATING	CONTROLES EXISTENTES	ACCIONES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	INDICADORES																																																
10	29-09-20	Inducción insuficiente al personal nuevo	Inadecuada inducción general y específica a los nuevos funcionarios de la Cooperativa	1. Falta de información general sobre el Plan Estratégico 2. Desconocimiento de las funciones hacia la Cooperativa 3. Bajo sentido de pertenencia	70%	ALTO	<table border="1"> <tr><td>90%</td><td>Verde</td><td>Amarillo</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>70%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>50%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>30%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>10%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td></td><td>M</td><td>B</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td></tr> <tr><td></td><td>B</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td colspan="5">Impacto</td></tr> </table>	90%	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde	70%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	50%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	30%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	10%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		M	B	M	A	M		B	M	A	A	A		Impacto						<ol style="list-style-type: none"> Elaborar un Plan de Inducción el cual contenga un Check List de los temas a presentar al nuevo personal y los responsables de llevarlos a cabo Elaborar un Acta de inducción en el que se haga constar que el nuevo personal si recibió la inducción correspondiente. 	Jefe de Talento Humano	Cuatrimestre	N.º de ítems a enseñados y que consten en la Acta de Inducción/N.º de ítems a enseñar en el plan de capacitación
90%	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde																																																							
70%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
50%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
30%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
10%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
	M	B	M	A	M																																																							
	B	M	A	A	A																																																							
	Impacto																																																											
11	29-09-20	Incumplimiento o del Plan de Capacitación	Inadecuada formación de los funcionarios de la Cooperativa.	1. Desactualización de los funcionarios en temas necesarios para la realización adecuada de sus funciones.	30%	BAJO	<table border="1"> <tr><td>90%</td><td>Verde</td><td>Amarillo</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>70%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>50%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>30%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>10%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td></td><td>M</td><td>B</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td></tr> <tr><td></td><td>B</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td colspan="5">Impacto</td></tr> </table>	90%	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde	70%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	50%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	30%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	10%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		M	B	M	A	M		B	M	A	A	A		Impacto					Seguimiento y Revisión al indicador de cumplimiento Verificación del Plan de Capacitaciones	<ol style="list-style-type: none"> Actualización de información que alimente el indicador Realizar seguimiento de las capacitaciones impartidas en la Cooperativa a través de la encuesta de satisfacción Realizar seguimiento a las capacitaciones a través de los certificados de estudio /o evaluación de la eficacia Realizar seguimiento a los resultados del ítem prueba de conocimiento para 	Jefe de Talento Humano	Cuatrimestre	# de personas con resultados de evaluación de desempeño favorables Encuesta de satisfacción de las capacitaciones seguimiento plan de capacitaciones evaluación de la eficacia de las capacitaciones
90%	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde																																																							
70%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
50%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
30%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
10%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
	M	B	M	A	M																																																							
	B	M	A	A	A																																																							
	Impacto																																																											
12	29-09-20	Estructura inadecuada de los perfiles de Cargo de la Cooperativa	Formatos de Perfiles de Cargo no estandarizados y con la estructura inadecuada	1. No permite evaluar los cargos para su jerarquización y asignación salarial.	10%	MUY BAJO	<table border="1"> <tr><td>90%</td><td>Verde</td><td>Amarillo</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>70%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>50%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>30%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td>10%</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td><td>Verde</td></tr> <tr><td></td><td>M</td><td>B</td><td>M</td><td>A</td><td>M</td></tr> <tr><td></td><td>B</td><td>M</td><td>A</td><td>A</td><td>A</td></tr> <tr><td></td><td colspan="5">Impacto</td></tr> </table>	90%	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde	70%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	50%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	30%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	10%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		M	B	M	A	M		B	M	A	A	A		Impacto						<ol style="list-style-type: none"> Diagnosticar el formato de perfil de cargo. Modificar el formato de perfil de cargo de acuerdo a la tendencia actual en la Disciplina de la Gestión Humana. 	Jefe de Talento Humano	Semestral	N.º de perfiles de cargo modificados/ N.º de perfiles de cargo de la Cooperativa
90%	Verde	Amarillo	Verde	Verde	Verde																																																							
70%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
50%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
30%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
10%	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde																																																							
	M	B	M	A	M																																																							
	B	M	A	A	A																																																							
	Impacto																																																											

Tabla 7. Fuente: Propuesta Identificación Matriz de Riesgos. Elaboración: Juan Carlos Burgos

7. CONCLUSIONES

La aplicación de la Norma Internacional ISO 9001:2015 en la Gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., permitió dar un cambio importante al contar con procesos, procedimientos, matriz de riesgos, que ha permitido sinergia entre las áreas y un mejor enfoque permitiendo satisfacer con calidad a socios y clientes.

Lo expuesto en el Marco Teórico permite tener una visión global de la importancia de la calidad en el sector empresarial, cooperativo y en el área de talento humano, así como la historia, el origen y el éxito alcanzado por varias empresas con la aplicación de la Norma ISO 9001:2015. Esto ha llevado a que se hayan alcanzado los objetivos marcados para este Trabajo.

El estudio de factibilidad, ha permitido evidenciar la importancia de tener procesos y procedimientos de calidad en el área de TTHH, y lo estratégico de basarlo en riesgos de tal manera que permite identificar claramente los riesgos e interactuar en este contexto analizando y evaluando las acciones correctivas o de mitigación, además que permite un monitoreo constante y los resultados que se obtienen son efectivos.

Al adoptar esta norma, he ahí lo importante y gratificante para el área de talento humano, ya que depende de la parte humana que es la generadora del cambio y el motor de la empresa.

El incursionar en este tema ha permitido identificar problemas en el área, mismos que fueron solventados con todo el equipo de talento humano, con una óptica diferente de afrontar y resolver esas diferencias a través de acciones documentadas y de seguimiento que promueven a eliminar las causas que afectan la calidad del trabajo realizado y a la prolijidad de soluciones efectivas para beneficio de los usuarios.

La norma indica sobre la responsabilidad y el apoyo que debe existir, en este caso se cuenta con el apoyo y la responsabilidad del Nivel Directivo y Táctico que serán los promotores de un cambio realmente estratégico en la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

Los colaboradores de la Cooperativa al conocer este tema importante de la ISO 9001:2015 se han incentivado, y se les ha creado una chispa que les ha permitido pensar en que es posible que no solo el área de Talento Humano pueda obtener esta Norma sino toda la empresa, conforme lo han realizado otras cooperativas como las señaladas en este trabajo

8. RECOMENDACIONES

El cambio es evidente en el Área de Talento Humano, en virtud a la implementación de procesos, procedimientos, matriz de riesgos, enfoque en satisfacción a socios y clientes, con base en la Norma ISO 9001:2015. Me permite recomendar con criterio técnico, la implementación de esta norma a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., lo que le llevara a seguir expandiéndose en el Mercado Nacional siendo icono de las mejores empresas de Microcrédito.

El conocimiento adquirido en el desarrollo de este proyecto, con respecto de la Norma ISO 9001:2015, y el análisis realizado a la información interna de Cooperativa Artesanos, me permite ratificarme en que una de las mejores inversiones de esta empresa es iniciar con la aplicación de esta Norma, el área de Talento Humano a trasado bases sólidas con lo cual accederá a esta calificación, además de que sus colaboradores afirman que quieren ser parte de este proyecto, conforme lo determina la encuesta.

El nivel Directivo es la máxima autoridad de la Cooperativa, y al hablar de Calidad, es recomendable su adopción como una medida estratégica que garantizará los recursos económicos de sus asociados y permitirá una asesoría financiera de calidad por parte de sus colaboradores. Cumpliendo lo que establece su visión, el ser una entidad financieramente eficiente, competitiva y con enfoque social.

La inteligencia está conectada al éxito, alcanzarlo es una tarea diaria. El talento de las personas es una realidad, como gestor del área de talento humano, estoy seguro que todo lo que una persona se propone lo puede conseguir, es cuestión de disciplina, recomiendo a todos los colaboradores de Cooperativa Artesanos a pensar con Calidad y ser parte de un cambio importante con la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en esta empresa.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Cuatrecasas, L. Gonzales, J. (2017). Gestión integral de la calidad, Recuperado de <https://books.google.com.ec/books>

Maldonado, P. Colatayud, L. Pozos, A. (2000). La Ciencia y el Hombre. Revista de Ciencia y Tecnología Universidad de Veracruz. Volumen (XIII),1.

Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos

Suarez, A. (2001). El concepto de Calidad y calidad Total. Madrid, España: Debate.
Gómez, J. A. (2015). Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. Madrid, España: DIN Impresores.

Crosby B., Philip. La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1991.

Godínez, A. M. (2018). Poder Kaizen. León Guanajuato. México: Ingius media innovación.

Hernández, H. G., Barrios, I., y Martines, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Bogotá, Colombia, Criterio.

Domínguez, J. P. T.; Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2015). Analysis of integrated management systems from various perspectives. Total Quality Management & Business Excellence, 26(1112), 1311-1334.

Amador, C., y Cubero, O. (2010). Un sistema de gestión de calidad en salud, situación actual y perspectivas en la atención primaria. Revista Cubana de Salud Pública, 36(2), 175-179

Petrick, J. (2013). Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona, España: Romanya-vall, S.A.

Alles, M. (2014). La Marca RRHH Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Cabo, J. (2014) Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias. Madrid, España, Diaz Santos.

González, O. Arcietas, J. (2016). Sistema de Gestión de Calidad. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones,2016.

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina: Granica,2015

López, M. Marulanda, C. Isaza, C. (2011). Revista Virtual Universidad Católica del Norte. 0124-5821 (33), 1-23

Cuatrecasas, L. (2009). Gestión integral de la calidad, Recuperado de <https://books.google.com.ec/books>

Guzmán, A. (2012). Estado del Arte de los Sistemas de Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente. Sevilla, España. Recuperado desde <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70382/fichero/TFM.+PARTE+I.+Estado+del+Arte+de+los+Sistemas+de+Gesti%C3%B3n+de+.pdf>

GÓMEZ, J.A. (2015): Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. AENOR ediciones. Madrid.

Fontalvo, H. T. J. (2006). La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad. Bogotá, Colombia: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.

Leiva, V. Soler V. y Molina, A. (2016). Estrategia y Desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001: 2015. Valencia, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Equipo de tutores (2017). Gestión de la Calidad (ISO 9001-2015) en hotelería. Madrid, España. E-learning.

International Organization for Standardization (ISO). ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Miranda, F. J. Chamorro, A. Rubio, S (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA95&dq=Moreno+2001+calidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiOorrwz8vqAhWFiOAKHZEyCclQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Moreno%202001%20calidad&f=true>

Mallar, M. A. (2010,06). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. Revista Científica Visión del Futuro. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Araque, J., Sotelo, K. (2015).ISO9001:2015 Y EL PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS. Recuperado de <https://www.isoexpertos.com/wp-content/uploads/2016/11/ebook-Tercera-Ed.-Pensamiento-basado-Riesgo.pdf>

Pérez, P., y Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 en cooperativas y empresas de economía solidaria. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia

Cruz, F. López, A. Ruiz, C (Enero-Junio 2017). SISTEMA DE GESTIÓN ISO 9001-2015: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INGENIERÍA DE CALIDAD PARA SU IMPLEMENTACIÓN. Revista Ingeniería, Investigación y Desarrollo. Volumen (17), 59-69.

Laserre, G. A. (2008). El hombre Cooperativo. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Pérez. Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:200 en cooperativas y empresas de economía solidaria. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=-9q8MV_4pXcC&pg=PA27&dq=Beneficios+de+la+norma+ISO+9001&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi71InMndPqAhWITd8KHaNVB4YQ6AEwBXoECAAQAq#v=onepage&q=Beneficios%20de%20la%20norma%20ISO%209001&f=true

CREA (2020). ISO 9001. Recuperado <https://www.crea.fin.ec/index.php/certificaciones/iso>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). Actividades Financieras COAC Recuperado de: https://www.seps.gob.ec/web/guest/preguntas-frecuentes?p_p_id=presentacionpreguntasfrecuentes_WAR_sepsappdataportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-4&p_p_col_count=1&presentacionpreguntasfrecuentes_WAR_sepsappdataportlet_s_truts_action=%2Fext%2Freports%2Fview_reports&presentacionpreguntasfrecuentes_WAR_sepsappdataportlet_tabs1=1901

COAC ARTESANOS. (2017). Estatuto Social. Recuperado:
<http://10.90.1.128/index.html>

Alianza (2020). Certificación ISO 9001:2015. Recuperado
<https://www.alianza.coop/quienes-somos/sistema-de-gestion-de-calidad>

Petrick, J. Furr, D. (2003). Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000.

Agudelo, M. Alveiro, C. Saavedra. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Visión. Recuperado
<https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>

Ortega, O. (2019). Área de recursos humanos – Definición y funciones. Recuperado de <https://trabajoypersonal.com/area-de-recursos-humanos/>

Benavides Pañeda, R., Beltrán Villarruel, M., Vergara Ochoa, A., & Pérez Preciado, O. (2014). Administración. México: McGraw-Hill

Toro, L. (2008). La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la clínica las vegas y su impacto en servicios, calidad y logro de resultados estratégicos. Tesis para optar al título de especialista en Gerencia de servicio. Medellín: Universidad de Medellín. Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. México: McGraw-Hill.

Hernández, A. Barrios, B. Martínez, (2018). GESTIÓN DE LA CALIDAD: ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES,28, 179-195

10. Anexos

Contenido - Norma ISO 9001:2015

Prólogo	v
0 Introducción	vii
1 Objeto y campo de aplicación	1
2 Referencias normativas	1
3 Términos y definiciones	1
4 Contexto de la organización	1
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.....	1
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	2
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.....	2
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.....	2
5 Liderazgo	3
5.1 Liderazgo y compromiso	3
5.2 Generalidades	3
5.3 Enfoque al cliente.....	3
6 Política	4
6.1.1 Establecimiento de la política de la calidad	4
6.1.2 Comunicación de la política de la calidad	4
6.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	4
7 Planificación	4
7.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	4
7.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	5
7.3 Planificación de los cambios.....	6
8 Apoyo	6
9 Recursos	6
9.1 Generalidades	6
9.2 Personas	6
9.3 Infraestructura	6
9.3.1 Ambiente para la operación de los procesos.....	6
9.3.2 Recursos de seguimiento y medición.....	7
9.3.3 Conocimientos de la organización.....	7
9.4 Competencia.....	8
9.5 Toma de conciencia	8
9.6 Comunicación	8
9.7 Información documentada	8
9.8 Generalidades	8
9.9 Creación y actualización.....	9
9.9.1 Control de la información documentada	9
10 Operación	10
10.1 Planificación y control operacional.....	10
10.2 Requisitos para los productos y servicios.....	10
10.2.1 Comunicación con el cliente	10
10.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios.....	10
10.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios	11
10.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios	11
10.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	11
10.3.1 Generalidades	11
10.3.2 Planificación del diseño y desarrollo.....	11
10.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo.....	12
10.3.4 Controles del diseño y desarrollo	12
10.3.5 Salidas del diseño y desarrollo	13
10.3.6 Cambios del diseño y desarrollo.....	13

10.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	13
10.5	Generalidades	13
10.6	Tipo y alcance del control	14
10.6.1	Información para los proveedores externos	14
10.7	Producción y provisión del servicio	14
10.7.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	14
10.7.2	Identificación y trazabilidad	15
10.7.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	15
10.7.4	Preservación	15
10.7.5	Actividades posteriores a la entrega	16
10.7.6	Control de los cambios	16
10.8	Liberación de los productos y servicios	16
10.9	Control de las salidas no conformes.....	16
11	Evaluación del desempeño.....	17
11.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	17
11.2	Generalidades	17
11.3	Satisfacción del cliente.....	17
11.4	Análisis y evaluación.....	17
11.5	Auditoría interna	18
11.6	Revisión por la dirección.....	18
11.6.1	Generalidades.....	18
11.6.2	Entradas de la revisión por la dirección	18
11.6.3	Salidas de la revisión por la dirección	19
11.7	Mejora	19
11.7.1	Generalidades.....	19
11.7.2	No conformidad y acción correctiva	19
11.7.3	Mejora continua.....	20
	Anexo A (informativo) Aclaración de la nueva estructura, terminología y conceptos	21
	Anexo B (informativo) Otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176.....	25
	Bibliografía	29

Ibarra, 12 de octubre de 2020

Presentado por:



Ing. Juan Carlos Burgos Amaya

Cursante de la Maestría en Gestión de Talento Humano