ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO"

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

Lorena Anabel Portero Segovia

Director:

Dr. Ángel Rogelio Ortiz del Pino

Ambato – Ecuador

Abril 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO"

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

LORENA ANABEL PORTERO SEGOVIA

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Msc. f. _____
CALIFICADOR

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg. f. _____
CALIFICADORA

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Ing. MBA. f. _____
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Abril 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Lorena Anabel Portero Segovia, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1804461133, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

…….

Lorena Anabel Portero Segovia

CI. 1804461133

AGRADECIMIENTO

Agradezco a quien hizo posible este sueño, a Dios, que me dio la dadiva de vivir y disfrutar de cada instante; a mi ángel quien es la primera en ilusionarse de mis logros, mi madre; a mis amigos, quienes a lo largo de este camino fueron la fuerza para continuar.

Extiendo, además, mi gratitud al Dr. Ortiz del Pino, quien ha sido el maestro que encausó mi proyecto de investigación con su guía.

A la Universidad Católica de Ambato, por brindarme una excelente formación académica, y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato, por la información entregada para la realización de este proyecto.

Lorena

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a la persona que siempre cree en mí, me enseñó a abrir mis alas y volar mujer dotada de virtudes, a mi madre. A mi primo, quien siempre estuvo presente en esta aventura universitaria, pues con su espíritu altruista contribuyó a mi crecimiento profesional.

A mis amigas, con quienes emprendí este largo camino que pronto llegará al final.

A todos los estudiantes y profesionales, que necesiten de información sobre la Gestión del Recurso Humano, para que puedan hacer de esta investigación su guía.

Lorena

RESUMEN

En virtud de que ciertas empresas no cuentan con gestores capacitados para el manejo eficiente del Recurso Humano, además que, no adaptan los nuevos métodos de gestión a la realidad de su entorno; esto ha restado la productividad de los colaboradores en las organizaciones, se estudiará esta problemática a niveles macro, meso y micro para concluir con el planteamiento de objetivos que serán los pilares en esta investigación. El presente trabajo tendrá a fin desarrollar un Plan de Mejoramiento de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato; en el proceso investigativo se fundamentará el marco teórico con información relevante sobre el proceso administrativo del recurso humano enfocado en competencias según Chiavenato, mismo que se divide en seis subsistemas que son: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar personas.

Se aplicará el método inductivo que permitirá partir de hechos generales para llegar a conclusiones y recomendaciones validas como aporte al proceso investigativo de la gestión del recurso humano que mantiene en la actualidad el departamento de la Cooperativa. La técnica que más se ajustará a la investigación es la encuesta; pues es una herramienta útil para recolectar información y proponer un modelo de gestión basado en competencias que beneficie al talento humano, enfocándose en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales. Para ello después de un análisis se recomendó estrategias direccionadas al departamento de Talento Humano, con el propósito de mejorar la gestión y desempeño laboral, de esta manera la Cooperativa contará con empleados eficientes y comprometidos, quienes desarrollarán sus competencias a través de la potencialización de sus habilidades garantizando la mejora de la productividad en la organización.

Palabras clave: gestión, talento humano, competencias.

ABSTRACT

Many businesses do not have managers properly trained to efficiently manage human resources operations. Additionally, these businesses may not adapt new management methods to their particular business environment. This has diminished productivity in these organizations. This issue is the basis for this project, and will be studied at the macro, meso and micro levels in order for objectives to be proposed which will serve as the pillars of this research. The objective is to develop an improvement plan for Talent Management at the Ambato Chamber of Commerce Credit Union (*Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato*). During the research process, the theoretical framework will be substantiated with relevant skills-based information about the administrative process of human resources, according to Chiavenato's work on the subject. This process is divided into six subsystems which are: integrating, organizing, rewarding, developing, retaining and auditing. The inductive method is used, which from a starting point of general facts, allows for conclusions to be reached, and valid recommendations to be made which contribute to this research into the human resources management currently carried out at the Credit Union. The research technique best suited to this project is the use of surveys; it is useful for collection of information which will help in the proposal of a management model based on skills which benefits the human talent department, and which focusses on the fulfilment of the Credit Union's mission, vision and institutional objectives. To this end, after some analysis, strategies were recommended which target the Human Talent Department with a view to improving management and job performance. In this way, the Credit Union will benefit from efficient and committed employees, who will develop their skills and abilities, thus guaranteeing improvements in productivity.

Keywords: management, human talent, skills.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
TABLA DE CONTENIDOS viii
CAPITULO I 1
1.EL PROBLEMA 1
1.1.Tema 1
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
1.2.1.Contextualización 1
1.2.1.1 Macro 1
1.2.1.2 Meso 5
1.2.1.3. Micro 10
1.2.3.Prognosis 13
1.2.4.Formulación del Problema 14
1.2.5.Interrogantes 15
1.2.6.Delimitantes 16
1.2.6.1.Delimitación del Contenido 16
1.2.6.2.Delimitación Temporal 16
1.2.6.3.Delimitación Espacial 16
1.3.JUSTIFICACIÓN 16
1.4.OBJETIVOS 17
1.4.1.Objetivo General 17
1.4.2.Objetivos Específicos 17

CAPITULO II 18
2.MARCO TEÓRICO 18
2.1.ESTUDIO DEL ARTE 18
2.2.FUNDAMENTACIÓN LEGAL 20
2.3.ADMNISTRACION DEL RECURSO HUMANO 22
2.3.2.Importancia de la Administración del Recurso Humano 24
2.3.3.Objetivos de la administración del talento humano 24
2.3.4.Funciones del área de recursos humanos 25
2.3.5.Proceso Administrativo del Recurso Humano 27
2.3.5.1 Proceso de Integrar Personas 27
CAPITULO III 47
3.METODOLOGÍA 47
3.1.Modalidad de la Investigación 47
3.2.Métodos y técnicas de Investigación 47
3.2.1.Métodos de la investigación 47
3.2.2.Técnicas de la Investigación 48
3.2.3.Instrumentos de la investigación 48
3.2.3.1.Encuesta 49
3.3.Población y Muestra 49
3.3.2.Cálculo estadístico de la muestra 50
3.3.2.1.Muestreo Estratificado 52
3.4.Plan de Recolección de la Información 52
CAPITULO IV 55
4.ANÁLISIS E INTERPRESTACIÓN DE RESULTADOS 55
4.1.ENCUENTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO 55
CAPITULO V 80
5.PROPUESTA 80
5.1. Tema 80

5.2.Introducción 80
5.3.Objetivo 82
5.4.Justificación 82
5.5.Evaluación preliminar 83
5.5.1.Fase 1: Diagnostico 84
5.5.2.Fae 2: Subsistemas de la Gestión del Talento Humano 84
5.5.3.Fase 3: Indicadores de Gestión 85
5.5.4.Fase 4: Socialización 86
5.6.Desarrollo del modelo propuesto 86
5.6.1.Fase 1: Diagnostico 86
MATRIZ PCI 90
MATRIZ POAM 92
5.6.2.Fase 2: Subsistemas de la Gestión del Talento Humano 94
5.6.2.1.Admisión de personas 94
Cumplimiento del perfil profesional 95
5.6.2.2.Subsistema: Aplicación de personas 107
5.6.2.3.Compensación de Personas 156
5.6.2.4.Subsistema: Desarrollo de personas 158
5.6.2.5.Mantenimiento de Personas 162
5.6.3.Fase 3: Indicadores de Gestión 163
Evaluación del Desempeño 164
CAPITULO VI 168
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 168
6.1.Conclusiones 168
6.2.Recomendaciones 170
Anexo 1. 172
Bibliografía 176

TABLAS DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 3.1.:Población.....50

Tabla 3.2.:Nivel de Confianza.....51

Tabla 3.3:Muestreo Estratificado 52

Tabla 3.4.: Recolección de la información.....53

Tabla 4.1.: Género de los colaboradores de la cooperativa.....55

Tabla 4.2. Distribución según el cargo.....56

Tabla 4.3. Existencia del Departamento de Recursos Humanos.....58

Tabla 4.4. Existencia del Jefe de Recursos Humanos 58

Tabla 4.5. Conocimiento del descriptivo de funciones 59

Tabla 4.6. Técnica de Reclutamiento 61

Tabla 4.6. Conocimiento de vacantes dentro de la Cooperativa 62

Tabla 4.7. Técnicas de selección 63

Tabla 4.8. Proceso de Inducción 64

Tabla 9.1. Responsable de la Inducción 65

Tabla 4.10. Cursos de capacitación que se proporciona.....65

Tabla 4.11. Responsables de la Capacitación.....66

Tabla 4.12. Evaluación del Desempeño Laboral.....68

Tabla 4.13. Responsable de la Evaluación del Desempeño 69

Tabla 4.14. Factores de la Medición de Desempeño.....70

Tabla 4.15. Frecuencia de Evaluación del Desempeño Laboral 70

Tabla 4.16. Conocimiento del Paquete de Remuneraciones 71

Tabla 4.17. Beneficios Remuneratorios 72

Tabla 4.18. Aceptación del paquete Remunerativo.....73

Tabla 4.19. Reconocimiento del Desempeño.....74

Tabla 4.20. Conocimiento de Seguridad Ocupacional 75
Tabla 4.21.:Análisis Salarial Máximo - Mínimo.....77
Tabla 5.1. : Matriz FODA 89
Tabla 5.2. : Matriz PCI.....90
Tabla 5.3.: Matriz POAM.....92
Tabla 5.4.: Estrategias FODA. 93
Tabla 5.5. : Aspectos y Ponderación de la selección del personal. 95
Tabla 5.6.: Modelo de pregunta.....97
Tabla 5.7. : Modelo de pregunta para la entrevista. 99
Tabla 5.8. : Formato de Solicitud del Personal. 104
Tabla 5.9. : Formato de Entrevista 106
Tabla 5.10. : Cargos de la CCA.....109
Tabla 5.11. : Descripción del Cargo: Asesor Jurídico.....111
Tabla 5.12. : Descripción del Cargo: Asistente de Balcón de Servicios 112
Tabla 5.13. : Descripción del Cargo: Asistente de Cumplimiento. 113
Tabla 5.14. : Descripción del Cargo: Asistente de Contabilidad. 114
Tabla 5.15. : Descripción del Cargo: Asistente de Auditoria Interna. 115
Tabla 5.16.: Descripción del Cargo: Asistente de Control de Captaciones 116
Tabla 5.17. : Descripción del Cargo: Asistente de Créditos y Cobranzas.....117
Tabla 5.18. : Descripción del Cargo: Asistente de Gerencia.....118
Tabla 5.19. : Descripción del Cargo: Asistente de Inversiones.....119
Tabla 5.20. : Descripción del Cargo: Asistente de Marketing 120
Tabla 5.21. : Descripción del Cargo: Asistente de Procesos.....121
Tabla 5.22. : Descripción del Cargo: Asistente de Sistemas.....122
Tabla 5.23. : Descripción del Cargo: Asistente de Supervisión. 123
Tabla 5.24. : Descripción del Cargo: Auditor Interno. 124
Tabla 5.25. : Descripción del Cargo: Contador.....125

Tabla 5.26. : Descripción del Cargo: Custodio de Valores. 126

Tabla 5.27. : Descripción del Cargo: Dirección Administrativa. 127

Tabla 5.28. : Descripción del Cargo: Dirección Negocios Financieros y Operaciones 128

Tabla 5.29. : Descripción del Cargo: Dirección Financiera 129

Tabla 5.30. : Descripción del Cargo: Dirección de Tecnología de Información..130

Tabla 5.31. : Descripción del Cargo: Dirección de Transparencia de la Información 131

Tabla 5.32. : Descripción del Cargo: Jefe de Agencia 132

Tabla 5.33. : Descripción del Cargo: Jefe de Cobranzas.....133

Tabla 5.34. : Descripción del Cargo: Jefe de Crédito 134

Tabla 5.35. : Descripción del Cargo: Jefe de Sistemas 135

Tabla 5.36. : Descripción del Cargo: Jefe de Talento Humano.....136

Tabla 5.37. : Descripción del Cargo: Jefe Financiero 137

Tabla 5.38. : Descripción del Cargo: Gerente General 138

Tabla 5.39. : Descripción del Cargo: Mensajero.....139

Tabla 5.40. : Descripción del Cargo: Oficial de Créditos y Cobranzas 140

Tabla 5.41. : Descripción del Cargo: Oficial de Cumplimiento.....141

Tabla 5.42. : Descripción del Cargo: Oficial de Riesgo.....142

Tabla 5.43.: Descripción del Cargo: Oficial de Seguridad.....143

Tabla 5.44. : Descripción del Cargo: Recepcionista. 144

Tabla 5.45. : Descripción del Cargo: Recibidor - Pagador 145

Tabla 5.46. : Descripción del Cargo: Secretaria de Comité de Crédito 146

Tabla 5.47. : Descripción del Cargo: Subgerencia Operativa 147

Tabla 5.48. : Descripción del Cargo: Supervisión de Control de Captaciones… 148

Tabla 5.49. : Descripción del Cargo: Supervisión de Control de Créditos. 149

Tabla 5.50. : Descripción del Cargo: Supervisión Operativa de Agencia.....150

Tabla 5.51. : Descripción del Cargo: Tesorera.....151

Tabla 5.52. : Descripción del Cargo: Colaboradores con Capacidades Especiales.... 152

Tabla 5.53. : Descripción del Cargo: Medico Ocupacional 153

Tabla 5.54. : Análisis Salarial Máximo -Mínimo.....156

Tabla 5.55. : Indicadores de Cumplimiento 160

Tabla 5.56.: Indicadores de gestión - Selección de personal.....164

Tabla 5.57.: Indicadores de gestión – Evaluación del desempeño.....164

Tabla 5.58.: Tiempo promedio para cubrir una vacante.....165

Tabla 5.59.: Cargos vacantes.....167

Figuras

Figura 2.3.:Las diferencias entre el reclutamiento interno y externo.....29

Figura 2.4.:Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.....29

Figura 2.5.Selección con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias 30

Figura 2.6 .Los enfoques para el diseño de puestos 33

Figura 2.7.El contenido del puesto según la descripción de los puestos.....35

Figura 2.8.Criterios para la evaluación del desempeño.....38

Figura 2.9.Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias 38

Figura 2.10.Los tres componentes de la remuneración total.....39

Figura 2.11.Remuneración sustentada en el puesto frente a remuneración sustentada en las.....40

Figura 2.12. Diferencias entre la remuneración tradicional y la remuneración por competencias 42

Figura 2.13.El proceso de capacitación.....44

Figura 2.14.Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias 44
Figura 4.1. Distribución del personal por género 56
Figura 4.2. Existencia del Departamento de Recursos Humanos 58
Figura 4.3. Existencia del Jefe de Recursos Humanos 59
Figura 4.4. Conocimiento del descriptivo de las funciones 60
Figura 4.5. Técnica de Reclutamiento 61
Figura 4.7. Conocimiento de vacantes dentro de la Cooperativa 62
Figura 4.8. Técnicas de Selección 63
Figura 4.9. Proceso de Inducción 64
Figura 4.10.. Responsable de la Inducción. 65
Figura 4.11.Cursos de capacitación que se proporciona. 66
Figura 4.12.Cursos de capacitación que se proporciona. 67
Figura 4.13.Evaluación del desempeño Laboral 68
Figura 4.14.Responsable de la Evaluación del Desempeño 69
Figura 4.16.Frecuencia de la Evaluación del Desempeño Laboral 71
Figura 4.17.Conocimiento del Paquete de Remuneraciones 72
Figura 4.20.Reconocimiento del desempeño 74
Figura 4.21.Conocimiento de Seguridad Ocupacional 75
Figura 5.1.Tres polares para el desarrollo de competencias 81
Figura 5.2.Diagnostico 84
Figura 5.3. Los seis procesos de la administración de recursos humanos 85
Figura 5.4.Indicadores de Gestión 85
Figura 5.5.Socialización 86
Figura 5.6.Misión, Visión, Valores y Principios 87
Figura 5.7.Los seis procesos de la administración de recursos humanos 94
Figura 5.8.Admisión de personas. 94

Figura 5.9.Técnicas de admisión del personal.....99

Figura 5.11.Subsistema: Aplicación de personas.....107

Figura 5.13.Formato Evaluación de Desempeño -CCCA.....155

Figura 5.14.Compensación de personas.....156

Figura 5.14.Desarrollo de personas.....159

Figura 5.16.Mantenimiento de personas. 162

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

"Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano para la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato"

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desenfoque de los nuevos desafíos de los departamentos del Talento Humano que abarcan programas de capacitación y oportunidad de desarrollo profesional de los colaboradores para mejorar los conocimientos sobre prácticas y modelos empresariales, además que los subsistemas de la Gestión del Recurso Humano se adaptan a cambios globales que les obliga a tener relaciones sólidas con su personal para ser aliados en el alcance de los objetivos de la organización.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1 Macro

La forma de administración del recurso humano indica que la misión de una organización no podría ser alcanzada de manera individual, sino con trabajo en equipo

de todos quienes conforman la misma, por tanto, la interacción entre empleadores y trabajadores se ha convertido en una estrategia que ha desarrollado la proactividad y el interés de mejora de todos los miembros.

Los subsistemas de gestión del Talento Humano han determinado los lineamientos para el desempeño de las actividades que realiza el trabajador desde que forma parte de la empresa hasta el fin de su relación laboral, provocando que la organización logre su misión con mejores resultados.

La empresa, entre otras modalidades, toman decisiones que generan cambios, que pueden llegar a afectar el comportamiento funcional del colaborador, con el propósito de buscar productividad y crecimiento económico, en este sentido Arrobo afirma que:

Todas las áreas de la administración de los recursos humanos se ven afectadas por las fuerzas de la economía global. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a grupos de la población, la administración de las prestaciones, etc. sufren profundos cambios (2013. p. 3).

Es decir, la globalización motiva a las empresas a alcanzar su máxima eficiencia, estas a su vez adoptan un modelo de gestión acorde a su situación, que provoca cambios positivos en el desempeño laboral de su personal.

Los problemas tradicionales de la administración del Talento Humano han sido resueltos mediante métodos clásicos, que por el transcurso del tiempo se han devaluado por requerir una actualización que obligue a resolver los actuales paradigmas.

La administración del recurso humano se ve afectada por una fuerza global que modifica las relaciones organizacionales, impulsados a mejorar: la definición de puestos, la capacitación, rediseño de puestos y sistemas de recompensa.

La correcta administración del Talento Humano es tan relevante que se ha tomado como modelo internacional y con lo cual se ha buscado a nivel mundial la creación de organizaciones como: la Organización Internacional de Empleadores (OIE), con sede en Ginebra, Suiza, agrupa a 118 organizaciones nacionales de empresarios de 116 países, entre los miembros figuran federaciones y confederaciones de empresas, cámaras de comercio e industria, consejos y asociaciones, cuyas actividades principales consiste en organizar a las empresas siempre que tengan que abordar cuestiones sociales y laborales a escala global; entre otras.

"La OIE es una de las dos únicas organizaciones que la comunidad empresarial ha establecido para representar sus intereses a escala mundial. La otra es la Cámara de Comercio Internacional, con sede principal en París, que se ocupa fundamentalmente de cuestiones económicas. Aunque su estructura es bastante diferente, las dos organizaciones se complementan entre sí" (Trebilcock, 1994, p.4).

A nivel de país, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) una entidad técnica de supervisión y control con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario que tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir , registró según los datos estadísticos a octubre 2015, un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose Ecuador en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil, que

suman 4.700.000 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares; esto demuestra que en los últimos tres años y medio el sector creció notablemente. Aseguró que el 66% del microcrédito que se ha dado en el país, corresponde al sistema cooperativo, lo que convierte a este producto financiero, en algo distintivo del sistema financiero cooperativo frente a la banca.

Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

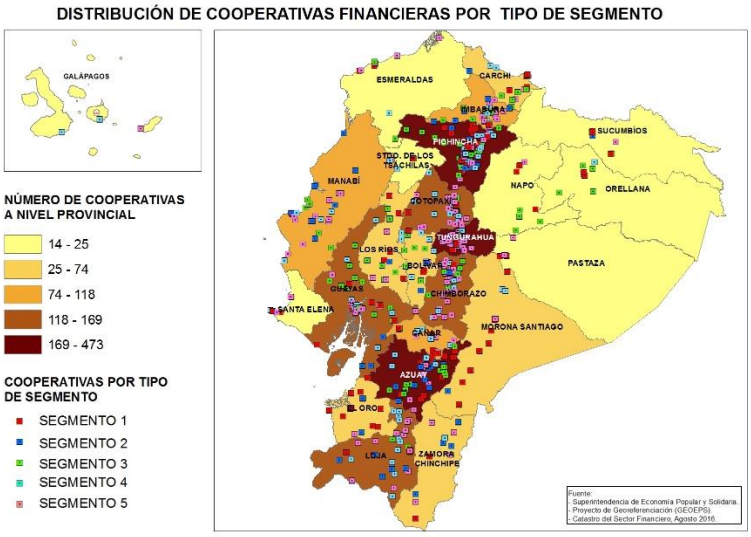
Tabla 1.1. Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas

En la siguiente figura se muestra la distribución de acuerdo al segmento que pertenecen las cooperativas en el Ecuador.

Figura 1.1. Distribución de Cooperativas financieras por tipo de segmento



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas

1.2.1.2 Meso

Los altos niveles de productividad están relacionados de manera directamente proporcional con el factor humano, por lo que las empresas se preocupan en desarrollar e implementar en sus funciones modelos de gestión competitivos, que les impulsen a ser líderes en el mercado, además, es importante que las personas que administran el recurso humano posean la capacidad analítica para aportar en su crecimiento.

Cada país se preocupa por mejorar su economía, con base en políticas estatales y leyes que delimitan el funcionamiento de la organización estableciendo una estrecha relación entre el desarrollo económico de un país con una empresa, por tanto, el beneficio de una implica el beneficio de la otra; esto le permite a un Estado formar alianzas estratégicas con otros Estados.

El problema se origina que aun cuando las empresas conocen todos los lineamientos y cuentan con las herramientas para llevar a cabo una administración de Recurso

Humano eficiente, obvian la gestión, por prestar interés a otros objetivos tales como: el aumento de utilidades, el mejoramiento de la calidad del servicio o producto, el posicionamiento, la marca, entre otras.

Llegado a este punto de la investigación se ensaya un óptimo recurso, que puede ser el crear un ambiente donde los empleados se sientan seguros y protegidos ayuda al desarrollo eficaz de sus actividades laborales, por tanto, es importante el estudio del recurso humano en una empresa como lo menciona Ribadeneira (2011) en su artículo publicado en la revista EKOS con el tema Medir el ambiente laboral genera una visión objetiva: "medir el clima laboral es esencial porque le permite tener una visión objetiva de lo que sienten los colaboradores e identificar oportunidades de mejora a través de la comunicación abierta de resultados, dando oportunidad para que expresen sus ideas y opiniones".

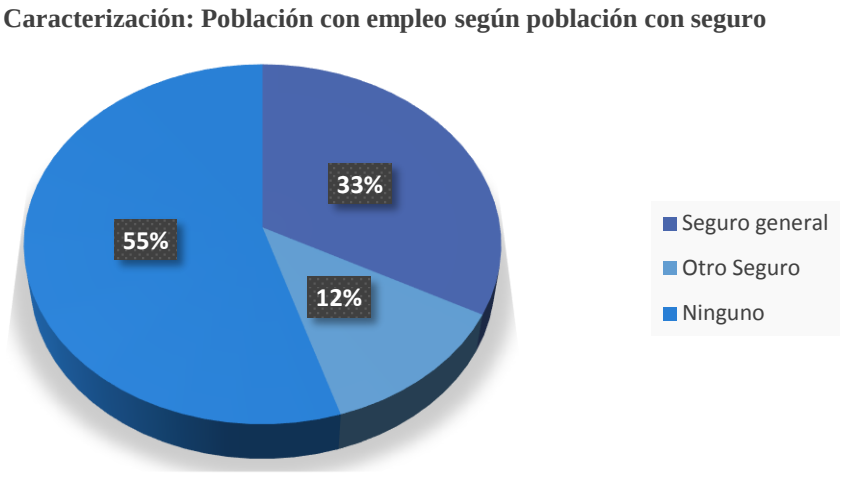
Esto permite generar iniciativas para que las debilidades sean corregidas y la satisfacción potenciada considerando la importancia de la investigación anterior y apoyándonos del censo realizado a marzo de 2016 de los empleados que cuentan con un seguro social se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 1.2. Población con empleo según población con seguro (Ecuador)

Caracterización: Población con empleo según población con seguro (Ecuador)		
Característica		**Mar-16**
Seguro	Seguro general	32,7%
	Otro Seguro	12,4%
	Ninguno	54,8%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

Figura 1.2. Población con empleo según población con seguro



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

Al analizar el porcentaje de personas que cuentan con algún tipo de seguro se obtuvo que poseen un general un 33% de la población, otro seguro 12%, y no tienen ningún un 55% de la población.

Del mismo modo que las empresas dan seguridad laboral a sus empleados buscan que estos actúen con los lineamientos y políticas para lograr la máxima eficiencia en la producción y que se acoplen a los constantes cambios del Ecuador y el mundo, desarrollando competencias acordes a sus habilidades y necesidades de las empresas a las que pertenecen.

En el Ecuador, las exigencias de calidad en los procesos operativos están siendo regulados bajo normas estandarizadas (ISO), (OHSAS), entre otras, por lo tanto, se requiere que el departamento de Recursos Humanos sea efectivo en los procesos de clasificación, selección del personal y capacitación además que cuente con un modelo de gestión acorde a la realidad que vive cada empresa con el propósito de alcanzar un nivel de certificación de calidad, que le permita a la empresa competir y desarrollarse.

En el tema económico la SEPS estableció que las Cooperativas de Ahorro y crédito en Tungurahua han generado un proceso de retroalimentación permanente, fortaleciendo la gestión y salud financiera del país.

Finalmente, con el propósito de fortalecer el sector financiero popular y solidario, la Superintendencia ha aprobado 27 procesos de fusión con la participación activa de 57 entidades, beneficiando a más de 28.095 socios, entre otras provincias menciona a Tungurahua como la más importante.

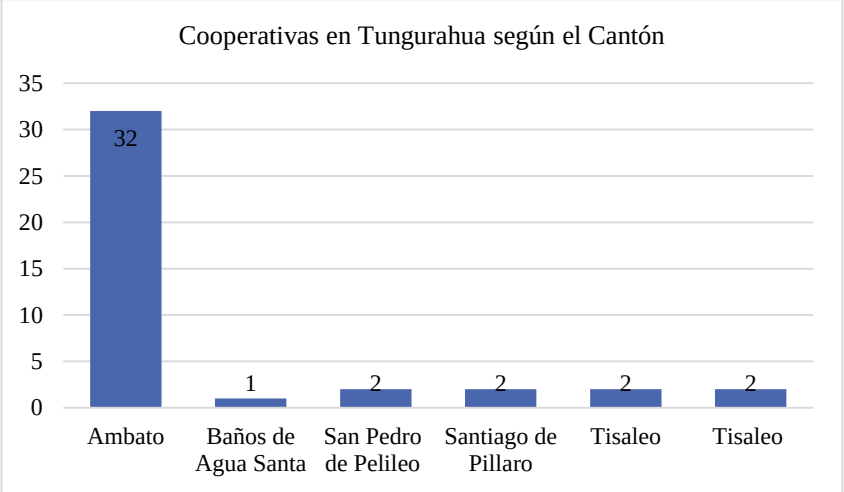
A continuación, se muestra las Cooperativas de Ahorro y crédito de Tungurahua que ha apoyado al crecimiento económico del país:

Tabla 1.3. Cooperativas en Tungurahua

Cooperativa	Cantón	Segmento
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámarade	Ambato	4
Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa	Ambato	4
Cooperativa de ahorro y crédito el Sagrario	Ambato	4
Cooperativa de ahorro y Crédito Oscus	Ambato	4
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco	Ambato	4
Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.	Ambato	3
Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.	Ambato	3
Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.	Ambato	3
Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Pelileo Ltda.	San Pedro de Pelileo	3
Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac	Ambato	3
Cooperativa de Ahorro y Crédito intercultural Tarpuk Runa Ltda.	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Facil	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito el Calvario	Tisaleo	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito vencedores de Tungurahua Ltda.	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Unida	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda.	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuafuturo	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Saint Michel	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Credito Maquita Cushun Ltda.	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Credito Kisapincha Ltda	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Carroceros de Tungurahua	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Credito Sumak Samy	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Corporación de Organizaciones Campesinas Indígenas de Quisapincha Cociq	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Inka Kipu	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Credito Sumak Ñan Ltda.	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles del Lirio Aicep	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Esfuerzo Unido para el Desarrollo del Chilco la Esperanza Ltda.	Tisaleo	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito dorado Ltda.	San Pedro de Pelileo	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito la Floresta Ltda.	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Intercultural Tawantinsuyu Ltda.	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio	Ambato	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicultural Indigena Ltda.	Ambato	1
Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocipsa	Ambato	1
Cooperativa de Ahorro y Crédito el Tesoro Pillareño	Santiago de Pillaro	1
Cooperativa de Ahorro y Crédito Llanganates	Santiago de Pillaro	1
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martin de Tisaleo Ltda.	Tisaleo	1
Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Quisapincha Ltda.	Tisaleo	1
Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños de Agua Santa	Baños de Agua Santa	1

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

Figura 1.3. Cooperativas en Tungurahua según el Cantón



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

1.2.1.3. Micro

La Cooperativa Cámara de Comercio cuenta en la actualidad con agencias en Baños, Guaranda, Guayaquil, Latacunga, Pelileo, Pillaro, Puyo, Quito y Ambato, con 150.000 socios y 113 colaboradores, divididos en las áreas de: asesoramiento jurídico, contabilidad, créditos y cobranzas, recibidor pagador (cajero), oficial de riesgos, dirección administrativa, asistente de sistemas, dirección financiera, jefe de talento humano, jefe financiero.

El jefe de talento humano toma decisiones bajo la aprobación del gerente, quien es el encargado directo de la administración; en la actualidad, la Cooperativa se ha visto inmersa en la crisis económica que sobrelleva el país, donde las personas y la organización están preocupadas por el alto índice de desempleo, la Institución Financiera ya ha recurrido a despidos para reducir gastos, esta práctica ha sido considerada como un mecanismo bastante antiguo, se debería tomar en cuentan que

los despidos no palean la crisis, la solución es crear valor y hacer a los empleados más productivos.

Chiavenato (2009) en consideración a la empleabilidad en tiempos de crisis menciona que “la erosión del coeficiente de empleabilidad de quienes están ocupados, el desarrollo de los conocimientos y las habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad. La única ventaja competitiva y auto sostenible, son los activos humanos, en consecuencia, solo sobreviran las empresas que consideren que el trabajo humano no solo son brazos y músculos, sino también el desarrollo de la mente y la emoción.”.

La importancia del recurso humano radica en que genera un vínculo de interés entre la empresa y sus colaboradores, esto crea un beneficio entre ambas partes, esto es, la organización logra alcanzar sus objetivos y cumplir su misión gracias al correcto desempeño de sus empleados.

Chiavenato (2009) se refiere a la importancia del recurso humano: “Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros”.

La visión de la Cooperativa según el informe final programa de consultoría-acompañamiento gerencial realizado por Navas (2015, p.39) “Ser una Cooperativa innovadora y líder en productos y servicios financieros, sustentados en la prevalencia

de las personas por sobre el capital, en el alto desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia".

La misión según el mismo informe es "Brindar productos y servicios financieros con la más alta calidad que promuevan el desarrollo socioeconómico de los socios, para construir una organización más sólida, rentable y segura, siendo una Entidad que profundiza el proceso de constitución de un sistema económico, social y solidario, en el que los seres humanos son el fin**.**"

1.2.2. Análisis Critico

La gestión del recurso humano en la Cooperativa Cámara de Comercio es empírico, lo que ha llevado a un desempeño ineficiente en ciertos procesos como la selección del personal, capacitación, evaluación, despidos que son procesos débiles e incompletos, que ha generado improductividad sin embargo, en procesos como el reclutamiento, contratación, inducción, políticas salariales el departamento es eficiente y gracias a esto la CCCA ha podido subsistir en el medio.

La evaluación del desempeño de los colaboradores es fundamental para mejorar la productividad, redefinir funciones, evaluar los puestos, otorgar bonos y eliminar tiempos improductivos que ocasionan pérdidas de dinero sin embargo este proceso que es uno de los más usados en la gestión del Talento Humano no es desarrollado de manera óptima. Se ha observado que existe una limitada cultura de medición de cumplimiento de las actividades y a consecuencia de esto los colaboradores no conocen sus metas por tal razón son ineficientes en el uso de su tiempo de trabajo. La baja fidelización de los socios es el resultado del descontrol de seguimiento de las actividades de los colaboradores.

Los procesos de la administración de recursos humano como reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar requieren de más atención para tener una gestión exitosa, sin dejar de lado el diseño de puestos y las remuneraciones que forman parte de proceso pero que se van dando eficazmente a medida que los primeros ya mencionados sean realizados con éxito.

Se ha visto la necesidad de realizar un estudio de la gestión del recurso humano, para ofrecer un mejor servicio a los socios, mediante un estudio del personal desde el reclutamiento hasta el desempeño de su cargo y tener colaboradores comprometidos con su trabajo con metas claras y alcanzables que les ayudara a trabajar con un espíritu competitivo.

Esta investigación va enfocada al ámbito laboral para el análisis del talento humano en la productividad que apoya al desarrollo eficaz de las actividades que realizan los colaboradores de la Cooperativa.

1.2.3. Prognosis

Cada uno de los subsistemas de gestión del Talento Humano tiene su influencia uno sobre el otro, ya sea positiva como negativa; como por ejemplo en el proceso de reclutamiento y selección se conocerá a los futuros colaboradores que formarán parte del equipo de trabajo, en el caso de realizar este proceso de manera ineficiente se contratarán empleados que no cumplan con el perfil necesario; en el proceso de inducción el trabajador deberá ser instruido en sus funciones, si este paso no se cumple el empleado no conocerá sus labores y, por tanto, no las desarrollará a cabalidad; la

evaluación del desempeño es un indicador que nos permite juzgar el desenvolvimiento del trabajador para medir su productividad el no realizar la evaluación no permitirá aumentar la calidad del trabajo; en el proceso de recompensar al personal se encuentran las remuneraciones e incentivos si este es un proceso débil, afectará a parte psicológica del trabajador al no sentir que su trabajo es retribuido; y por último en el proceso de capacitación el empleado se prepara para desempeñar mejor su trabajo si no cuenta con una capacitación adecuada será improductivo.

En el caso de no desarrollarse la investigación se corre el riesgo de mantener un modelo de gestión del Talento Humano ineficiente que no cumple con las necesidades del entorno en que se encuentra la Cooperativa en la actualidad, la ausencia de un Modelo de Gestión por competencias merma la productividad provocando un bajo rendimiento a nivel general.

1.2.4. Formulación del Problema

1.2.4.1. Problema central

Ausencia de un modelo de gestión del talento humano por competencias en la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato

1.2.4.2. Causas de problema

- Existe un mecanismo de selección muy deficiente
- Carencia de un estudio de indicadores técnicos para evaluación el desempeño del personal
- Carencia de planes de capacitación
- Poco uso de herramientas para evaluar la productividad de los colaboradores
- Falta de compromiso y colaboración
- Sistema de valoración de puestos ineficientes.

1.2.4.3. Efectos de problema

- Clima organizacional deficiente
- Personal que no cuenta con un perfil adecuado para ocupar el puesto de trabajo
- Baja productividad de los colaboradores, metas inalcanzables.
- Inadecuado uso herramientas técnicas para aumentar la productividad.
- Personal insatisfecho con sus remuneraciones.

1.2.5. Interrogantes

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Reclutar personal con parámetros que ayuden a la cooperativa a ser más productiva.
- Seleccionar al personal idóneo para el puesto de trabajo.
- Evaluar al personal de acuerdo a sus funciones y parámetros de eficiencia de cada puesto de trabajo.
- Evaluar indicadores de eficiencia para los colaboradores acerca de las metas que deben alcanzar y poder adquirir incentivos.
- Mejorar la eficiencia de los colaboradores logrando reducir tiempos muertos, identificar la sobrecarga de trabajo en ciertas áreas y equiparar el trabajo en la Cooperativa.
- Evaluar la eficiencia de cada colaborador y por agencia para tomar decisiones estratégicas y mejorar la productividad.
- Aumentar la eficiencia de los colaboradores para brindar un mejor servicio a los socios consiguiendo la fidelización y bienestar.
- Realizar cambios estratégicos de puestos de acuerdo a las necesidades de las agencias.

- El departamento de RRHH, tendrá un registro de permisos, faltas, puntualidad y eficiencia de cada colaborador.

1.2.6. Delimitantes

1.2.6.1. Delimitación del Contenido

Campo: Administrativo

Área: Recursos Humanos

Especialización: Evaluación de Recurso Humano

1.2.6.2. Delimitación Temporal

La Investigación se realizará en 6 meses

1.2.6.3. Delimitación Espacial

- **Provincia:** Tungurahua
- **Ciudad:** Ambato
- **Dirección:** Av. Víctor Hugo y los Chasquis
- **Unidad de Observación:** Cooperativa Cámara de Comercio

1.3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación va enfocada al ámbito laboral para el análisis del talento humano y como incide en la productividad que apoya al desarrollo eficaz de las actividades que realizan los colaboradores de la Cooperativa .Se realizará esta investigación porque es de vital importancia analizar este tema, teniendo en cuenta que una organización funciona de manera uniforme a su máxima capacidad cuando los colaboradores tienen un espíritu orientado a resultados para alcanzar las metas y la excelencia.

El presente trabajo de investigación se justifica en el estudio de la gestión de talento humano actual de la cooperativa y mejorarlo con el fin de incrementar la productividad en los procesos para brindar servicios financieros con calidad y aumentar la satisfacción de los socios.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Desarrollar un Plan de Mejoramiento de Gestión del Talento Humano en la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los subsistemas de desempeño antes mencionados.
- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato.
- Proponer un modelo de Gestión de Talento Humano.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ESTUDIO DEL ARTE

La investigación realizada por el señor Julio Zurita de la Universidad Católica del Ecuador sede Ambato bajo el tema: "Modelo de gestión del talento humano para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato", indica, como conclusión más relevante: "Las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas" (Zurita, 2010). Si se toma en cuenta la importancia de la correcta administración del recurso humano y lo que menciona el autor se podrá conocer el valor que tiene el personal y su aporte a la empresa.

Torres (2011), afirma que: "El recurso más importante que tienen las empresas, es el recurso humano, pues de su compromiso e involucramiento se logrará el éxito en el servicio", como resultado se alcanzan los objetivos esperados.

Ribadeneira (2011), en su artículo publicado en la revista EKOS con el tema Medir el ambiente laboral genera una vision objetiva: "medir el clima laboral es esencial porque le permite tener una visión objetiva de lo que sienten los colaboradores e identificar oportunidades de mejora a través de la comunicación abierta de resultados, dando oportunidad para que expresen sus ideas y opiniones. Eso nos permite generar

iniciativas para que las debilidades sean corregidas y la satisfacción potenciada", por tanto, el proceso de evaluación es útil para la toma acertada de decisiones.

Obando, (2011) menciona en su obra del Diseño de un modelo de gestion administrativa del talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito Artesanos Ltda. de Ibarra realizada en la ciudad de Ambato "Elaborar un perfil por competencias del talento humano que será considera una herramienta que potencie el conocimiento, rasgo personal, cualidades, atributos, habilidades, destrezas y motivaciones de los colaboradores, hacia la ejecución de actividades y cumplimiento de resultados", este modelo implica un cambio de paradigma para obtener resultados eficientes en la gestión del talento humano.

Por esta razón Ríos (2008), menciona en su investigación Gestión humana: tendencias y perspectivas realizada en la ciudad de Medellin: "En la actualidad las perspectivas de la gestión humana ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva", lo cual permite comprender que el trabajador es el recurso más importante de la empresa.

La presente investigación se apoyará en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Comercial por medio del sustento teórico para llegar a estudios de aspectos importantes de la gestión de talento humano y el modelo por competencias para la propuesta. Este proyecto contribuirá al crecimiento tanto de la cooperativa como de los colaboradores.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La creación de la Cámara de Comercio de Ambato empieza en 1960; en el año de 1963 el Directorio de la misma, resuelve establecer el servicio de una Cooperativa, para ello pone en circulación una encuesta relacionada con la posibilidad de organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, sin embargo, ésta iniciativa pasó por desapercibida. En el año de 1984 ésta idea se convierte en realidad, vieja aspiración de la Cámara para que todos, directivos y afiliados tengan la seguridad de que bajo el sistema cooperativista se encuentren hermanados, para solucionar los problemas emergentes con verdadero sentido de solidaridad humana; entonces, los Directores de la Cámara de Comercio se reúnen y se realiza una asamblea general de Socios de la Cámara de Comercio y con el asesoramiento del Dr. Luis Torres Carrasco se decide crear la Pre-Cooperativa designándole asesor jurídico.

De acuerdo al Art. 7 del Reglamento de la Ley de Cooperativas se designa al Director Provincial, redactándose una Acta Constitutiva para luego y con el apoyo de varios profesionales aprobar definitivamente el proyecto de Estatuto.

El artículo 42 número 33 del Código del Trabajo, determina que el empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. A partir del año 2009, el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono.

El Art. 64 de la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) las instituciones determinadas en el artículo 3 de esta ley, que cuenten con más de veinte y cinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas, para ello, de manera progresiva hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio constitucional de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

La creación de esta institución que ahora lleva el nombre de Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato supuso una apertura a plazas de trabajo, y mediante la otorgación de créditos impulso a empresarios a desarrollar sus emprendimientos. Las leyes hicieron factible el nacimiento a la esfera jurídica a esta institución financiera. Además, la Constitución y las leyes del Estado ecuatoriano con incluyentes pues dan cabida en las plazas de trabajo a personas con discapacidades en incapacidades.

La Unidad de Discapacidades del Ministerio de Trabajo (MDT) coordina, planifica y organiza actividades relacionadas con este sector. Además, es un espacio amigable donde trabajadores con discapacidad y empresarios pueden acudir para cumplir sus expectativas laborales.

Para el acceso de personas con discapacidad a plazas y fuentes de trabajo, se cuenta con una bolsa de empleo en la cual se pueden registrar personas con discapacidad que requieran de trabajo a través de la página web o en las oficinas del Ministerio del Trabajo a nivel nacional.

2.3. ADMNISTRACION DEL RECURSO HUMANO

Existen varias definiciones de lo que significa Administrar el Recurso Humano, según (Chiavenato, 2009, pág. 14) "En su trabajo cada administrador desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La administración de los recursos humanos busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos".

Dessler (1997), considera a la Administración del Recurso Humano como "un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o a los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño".

A continuación, se mencionan algunos conceptos:

"La Administración del Recurso Humano es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficiencia de los trabajadores y de las organizaciones" Milkovich & Boudreau (1994).

"La Administración del Recurso Humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos" De Cenzo & Robbins (1996).

2.3.1. Evolución de la gestión del recurso humano.

Tabla 2.1. Evolución de la gestión del recurso humano

Etapa	Orígenes	Surge	Las personas
Relaciones Industriales	Revolución Industrial	A partir de los problemas en las organizaciones, debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales	Son consideradas como simples proveedoras de esfuerzo físico y muscular
Administración del personal y motivación	Industrialización neoclásica (1950-1990)	Departamentos de Recursos Humanos que se dedican a desarrollar funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados.	Comenzaron innovar y a adaptarse a las nuevas condiciones
Gestión del Recurso humano	En la década de 1960	Un aumento desproporcionado de los desafíos organizacionales	Eran consideradas como un recurso indispensable para el éxito a nivel organización
Gestión del conocimiento	(1990- a la fecha)	Administración de Recursos Humanos adquirió otro enfoque: Gestión del conocimiento	Pasaron de ser recursos humanos organizacionales a seres dotados de habilidades y capacidades intelectuales.
Gestión del talento	Era del Talento	Empresas inteligentes que dan importancia de atraer y retener capital intelectual	Vistas como socias

Fuente: (Araujo, 2015, pág. 24)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

2.3.2. Importancia de la Administración del Recurso Humano

La administración del recurso humano es de suma importancia para todos los gerentes y para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas del recurso humano para evitar:

- Tomar a la persona equivocada
- Tener alta rotación de personal o una rotación diferente a la deseada o personal insatisfecho
- Que la gente no este comprometida
- Que los empleados piensen que su salario es injusto
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es solo una temática del área de Recursos Humanos, sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización. (Alles, 2011, págs. 19-20).

La importancia del recurso humano hoy en día se convierte en un mecanismo de supervivencia en un mundo muy competitivo y lleno de constantes cambios solo las empresas inteligentes le dan la importancia que se merece al recurso humano para retener el capital humano.

2.3.3. Objetivos de la administración del talento humano

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los

empleados. Entonces cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional refleján esa creencia.

Los objetivos de la Administración del Talento Humano son múltiples; esta debe entre otras cosas, contribuir a la eficiencia de la organización:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de la vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo (Chiavenato, 2009, págs. 11-13).

Los objetivos que menciona Chiavenato ayudan a la organización a ser más competitiva adquiriendo un enfoque moderno para que los empleados desarrollen con calidad su trabajo además con comportamiento socialmente responsable.

2.3.4. Funciones del área de recursos humanos

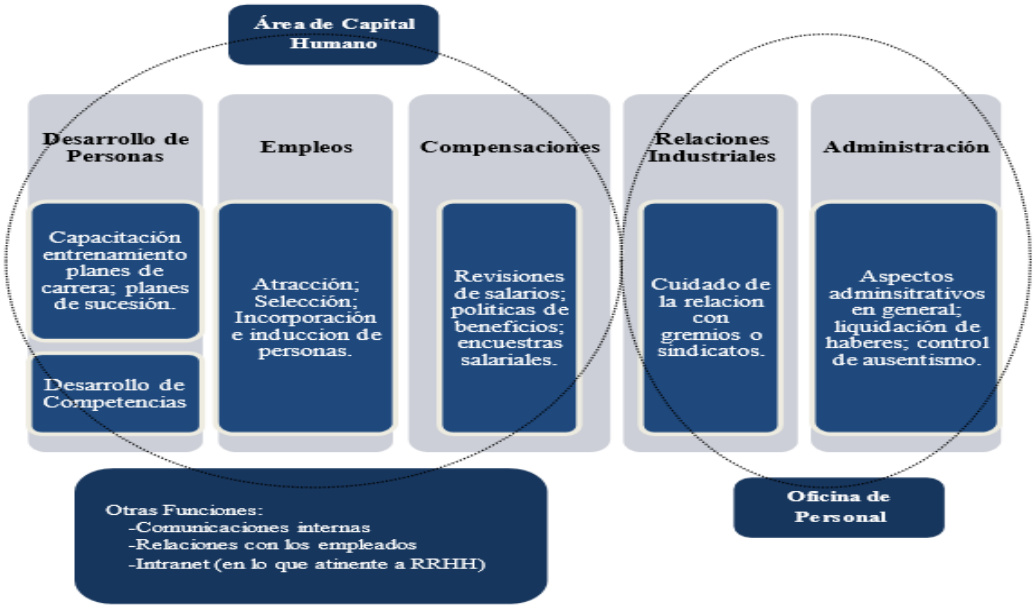
Martha Alles (2006), representa en un gráfico los principios fundamentales del área de Recursos humanos el mismo que esta agrupado en dos grades temas: las que se denominan “Oficina de Personal” se relacionan con las leyes vigentes en el país donde estén radicadas sus operaciones, además se incluye la relación de la

organización con los sindicatos relacionados con la actividad y todo tipo de funciones vinculadas con el marco legal o normativo según rubro de actividad.

En el segundo grupo de temas denominados "Áreas de Capital Humano" lo integran aquellas funciones que no devienen de una ley sino de las buenas prácticas o el sentido común (por ejemplo, la selección de personas).

En el último recuadro se consignó algunos temas que según el tamaño de la organización pueden requerir un área específica en el sector, como las comunicaciones internas o el manejo de intranet de la compañía.

Figura 2.1. Principales Funciones del área de Recursos Humanos o Capital Humano



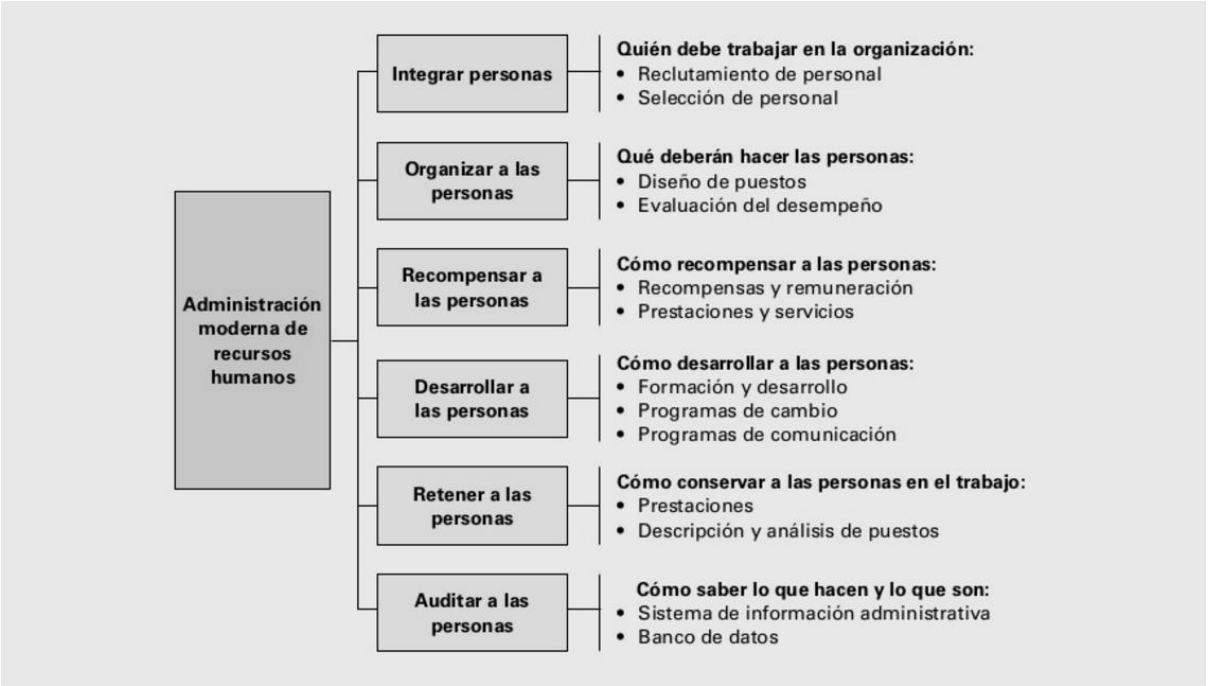
Fuente: (Alles, 2006, pág. 23)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

Depende del tamaño y el tipo de actividad que desarrolle cada organización para definir una estructura de las funciones del área de Recursos Humanos, sin embargo, las que describe Alles en su cuadro es general para ser aplicada en una organización.

2.3.5. Proceso Administrativo del Recurso Humano

Los seis procesos de la administración de recursos humanos según (Chiavenato, 2009, pág. 19) son los se muestran en el siguiente esquema.

Figura 2.2. Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 19)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

2.3.5.1 Proceso de Integrar Personas

El proceso de reclutamiento es el primer paso que la organización da para incluir nuevas personas a la empresa con el fin de contar con una base de candidatos para luego ser seleccionados.

La Administración del Recurso Humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos según Chiavenato (2009, pág. 15), el primer proceso es:

Proceso para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

a. **Reclutamiento:** En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al Mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al Mercado de Recursos Humanos, es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo a los candidatos para el proceso de selección.

   Reclutamiento interno: actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

   Reclutamiento externo: actúa en los candidatos que están en el Mercado de Recurso Humanos y por lo tanto fuera de la organización para someterlos a su proceso de selección de personal (Chiavenato, 2009, pág. 116).

Figura 2.3.: Las diferencias entre el reclutamiento interno y externo

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
• Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización • Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización •-Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado. •Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesión dentro de la organización.	•Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e integran a la organización •Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos •Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección. •Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputarlas

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 120)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

Figura 2.4.: Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias

Reclutamiento		
Basados en puestos		**Basados en competencias**
Atraer a candidatos para los puestos vacantes	**Objetivo primario**	Atraer candidatos que tengan competencias
Abastecer el proceso de selección con candidatos para ocupar las vacantes	**Objetivo final**	Abastecer e proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la organización
Rapidez para atraer candidatos	**Eficiencia**	Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias
Candidatos disponibles en el banco de candidatos	**Eficacia**	Competencia disponible en el banco de candidatos
Grado atractivo de los candidatos	**Indicador**	Grado de atractivo de las competencias
Banco de candidatos internos o externos costo de reclutamiento	**Rendimiento sobre la inversión**	Banco de competencias internas o externas/ costo del reclutamiento

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 121)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

b. Selección: es el proceso que continua después del reclutamiento para escoger a la persona que cumple con los criterios para el puesto disponible, usa la información del reclutamiento como herramienta para tomar una decisión sobre el candidato idóneo.

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesitan, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficiencia de la organización. En el fondo, o que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2009, pág.137).

Figura 2.5. Selección con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias

Selección		
Basados en puestos		**Basados en competencias**
Llenar los puestos vacantes de la organización	**Objetivo primario**	Sumar competencias individuales
Mantener el nivel adecuado de la fuerza de trabajo	**Objetivo final**	Incrementar el capital humano de la organización
Rapidez para llenar las vacantes	**Eficiencia**	Sumar competencias necesarias para la organización.
Puestos cubiertos y fuerza de trabajo plena y completa	**Eficacia**	Nuevas competencias aplicables al negocio y una fuerza de trabajo competente
Cobertura adecuada de los puestos de la organización	**Indicador**	Ingreso adecuado de nuevas competencias a la organización
Puestos cubiertos/costo de selección	**Rendimiento sobre la inversión**	Competencias sumadas/ coste de selección

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 121)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

- **Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos**

Con dependencia del trato, se distinguen tres modelos de decisión respecto a los candidatos según Chiavenato (2009). Así la selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber:

- **Modelo de colocación:** Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato, el modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
- **Modelo de selección:** Hay varios candidatos y solo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y solo uno de ellos podrá ocuparlo.
- **Modelo de clasificación:** existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presenta dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado entonces se le admite. Si es rechazo, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que los disputan, pero solo uno de ellos podrá ocuparlo, si se lo aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato: es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es un enfoque más amplio y eficaz.

- **Modelo de valor agregado:** Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización.

Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado**.** De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

2.3.5.2. Proceso para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar a su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009, pág. 15).

a. **Diseño de puestos:** El diseño de puestos incluye el contenido del puesto las clasificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización (Milkovich&Boudreau, 1994, pág. 129).

   Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuales son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quien se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.

4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quienes son sus subordinados o las personas que dependen de el para trabajar (Chiavenato, 2009, pág. 206).

A continuación, se muestra un cuadro de los enfoques que se pueden tomar en cuenta para el diseño de puestos las técnicas, ventajas y desventajas y los objetivos que persigue cada filosofía

Figura 2.6. Los enfoques para el diseño de puestos

Filosofía/ enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivos
Administración científica	**Simplificar el trabajo**	Crea puestos simples, seguros y confiables. Disminuye al mismo las exigencias mentales del trabajo	Monotonía, aburrimiento y enajenación	Eficiencia
Relaciones humanas	**Trabajo en grupos**	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Características del trabajo	**Amplificación del puesto**	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, disminuye la necesidad de apoyo de staff	Sacrifica las ventajas de la simplificación sin reducir sus desventajas	Eficiencia
	Enriquecimiento del puesto	Crea puestos que involucran al empleado, aumenta la motivación la satisfacción y la productividad	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere de empleados adicionales. El control permanece en manos de los gerentes	Satisfacción

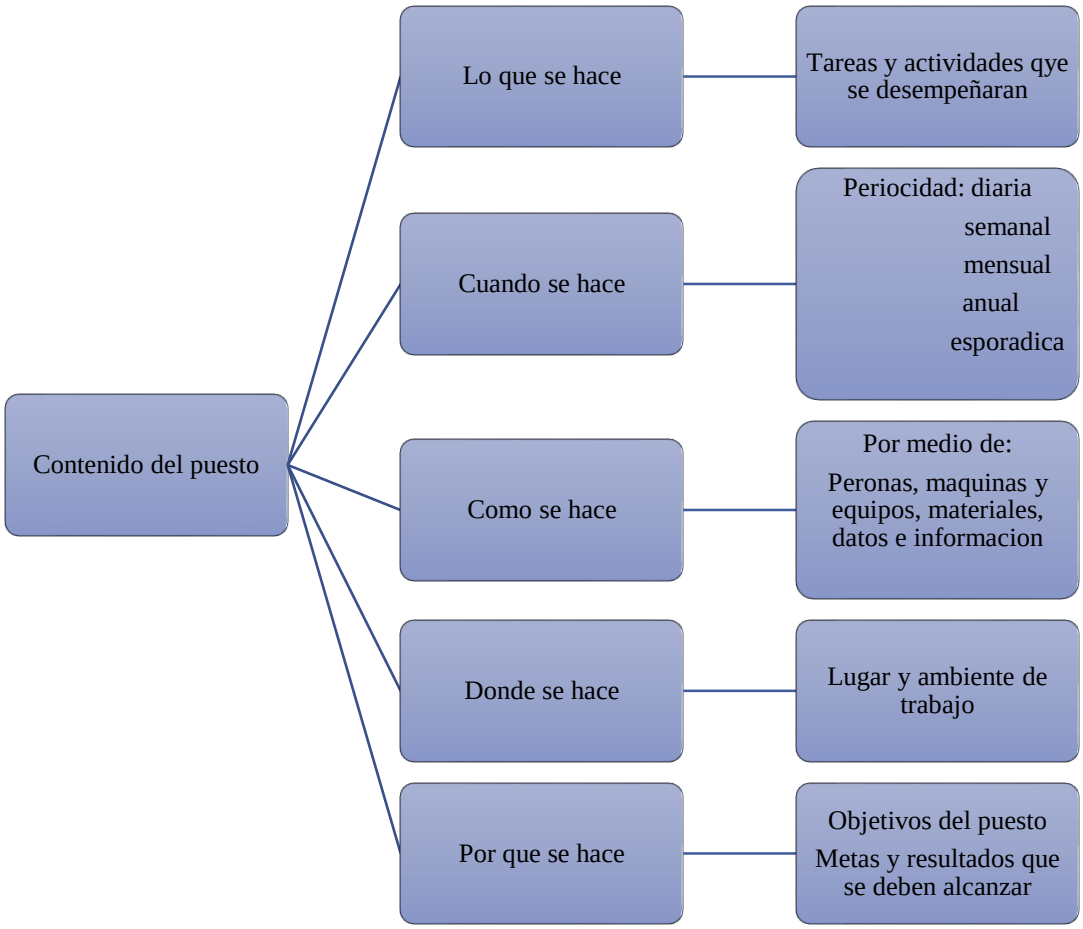
Alto desempeño en el trabajo	**Equipos**	Proporciona una mayor dosis de control personal sobre el trabajo, ideal para las nuevas fábricas donde es compatible con la tecnología adoptada	Requiere un diseño organizacional compatible y una cuidadosa estructuración de los equipos. Es necesario administrar las relaciones entre los equipos. Se debe dedicar tiempo a asuntos no productivos	Eficiencia

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 216)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

La descripción de los puestos entonces consiste en estudiar que realizara el ocupante, como realizara el trabajo y las condiciones a las que está expuesto, por lo tanto, se debe detallar lo que las organizaciones exigen del ocupante del puesto para que se puede desempeñar correctamente.

Por lo tanto, para dejar claro lo que debe contener la descripción de puestos se representara en el siguiente esquema

Figura 2.7. El contenido del puesto según la descripción de los puestos



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 222)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

b. Evaluación del desempeño: es la medición del desempeño de las funciones que realizan los colaboradores y sirve para juzgar el aporte que realiza a la organización es decir es un medio para detectar problemas en las áreas de trabajo y solucionarlos mejorando la calidad del desempeño.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Para responder a la pregunta se tomó como referencia a Chiavenato (2009, págs. 246-249): Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño

para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas
2. Realimentación
3. Desarrollo
4. Relaciones
5. Percepción
6. Potencial de desarrollo
7. Asesoría

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos

1. La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo.
3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:

1. Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
2. Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inquietud perjudica enormemente el proceso de evaluación.
4. Que los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.

Figura 2.8. Criterios para la evaluación del desempeño



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 254)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

Figura 2.9. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias

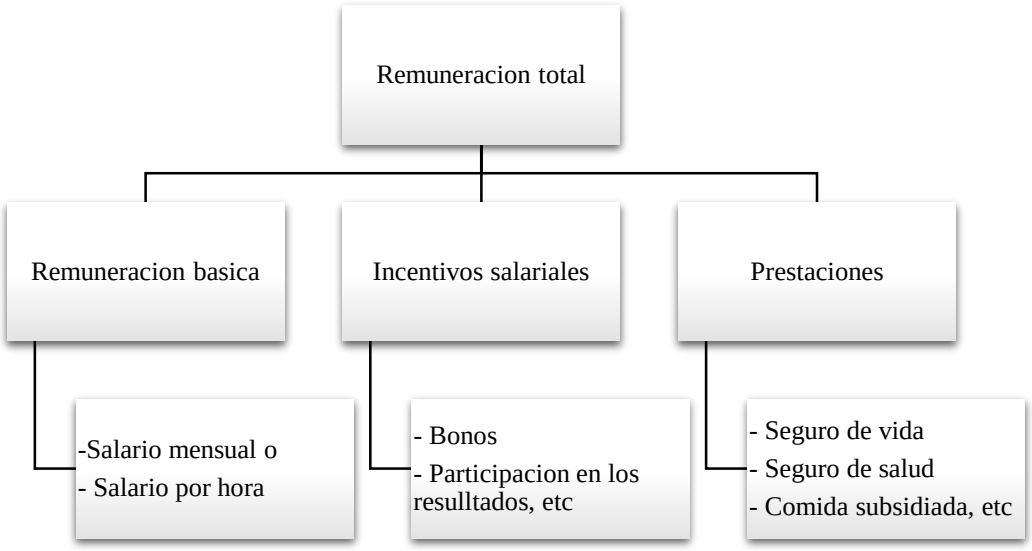
Evaluación del desempeño		
Basados en puestos		**Basados en competencias**
Evaluar el desempeño en el puesto	**Objetivo primario**	Evaluar competencias individuales grupales
Trabajo debidamente desempeñado por los ocupantes	**Objetivo final**	Competencias debidamente aplicadas por las personas a su trabajo
Ocupantes adecuados para los puestos que tienen	**Eficiencia**	competencias adecuadas para el negocio de la organización
Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos de la organización	**Eficacia**	Resultado de las competencias aplicadas al negocio de la organización
Puestos ocupados y bien desempeñados en una organización	**Indicador**	Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio de la organización
Puestos debidamente ocupados/ costos de evaluación del desempeño	**Rendimiento sobre la inversión**	Competencias aplicables y aplicadas costos de evaluación del desempeño

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 247)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

2.3.5.3. Proceso para recompensar al personal: en este proceso intervienen los elementos para incentivar y motivar a los colaboradores**,** la palabra recompensa significa una gratificación o reconocimiento por el trabajo de alguien es un medio para realimentar el desempeño en la organización. Dentro de este proceso se encuentra la remuneración y beneficios y servicios.

a) **Remuneración:** Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación, y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones le interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2009, pág. 283).

Figura 2.10. Los tres componentes de la remuneración total



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 283)
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

El salario es un valor monetario que recibe el trabajador a cambio de su trabajo, se ha convertido en la forma de pagar a la mano de obra, como segundo componente se encuentran los incentivos salariares, hechas para recompensar el buen desempeño de los trabajadores, se pagan de distintas maneras por ejemplo puede ser entregado por bonos y participaciones en los resultados o como recompensas por resultados. Y el último componente son las prestaciones más conocidas como remuneraciones indirectas que se otorgan por medio de programas.

Figura 2.11. Remuneración sustentada en el puesto frente a remuneración sustentada en las competencias

Remuneración		
Basados en puestos		**Basados en competencias**
Pagar de acuerdo con la evaluación del puesto ocupado	**Objetivo primario**	Pagar de acuerdo con la evaluación de las competencias individuales y grupales
Justicia equitativa y conservación de equilibrio interno y extremo de os salarios	**Objetivo final**	Justicia equitativa y dinámica del equilibrio interno y externo de la remuneración
Adecuación de la remuneración al puesto ocupado	**Eficiencia**	Adecuación de la remuneración a las competencias individuales y grupales
Percepción de los ocupantes de que su remuneración es la adecuada para el cargo que ocupan	**Eficacia**	Percepción de las personas de que su remuneración es adecuada para sus competencias
Puesto correctamente remunerados	**Indicador**	Competencias correctamente remuneradas
Desempeño de la fuerza de trabajo/ costos de la remuneración	**Rendimiento sobre la inversión**	Aportación individual o grupal / costo de la remuneración

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 293)
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

Programa de inventivos

Recompensas y sanciones: El sistema de recompensas es necesario dentro de una organización para crear parámetros que estimulen el buen desempeño de los colaboradores y sanciones para inhibir comportamientos indeseables con el objetivo de mejorar la conducta de todos quienes conforman la organización.

El sistema de recompensas no solo incluye salarios, vacaciones, premios, promociones a puestos sino también seguridad en el empleo, las transferencias a puestos más desafiantes de crecimiento, reconocimiento por excelencia en el trabajo

Por otro lado, las sanciones incluyen medidas disciplinarias por medio de advertencias verbales o escritas, medidas más graves como suspensión del trabajo o separando al autor de la organización.

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas económicas:

1. **Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa**: como las ganancias o las pérdidas. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio.
2. **Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador:** en la compañía y que se conceden de forma automática por ciertos intervalos, como cinco o 10 años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio.
3. **Las recompensas por un desempeño claramente excepcional**: estas recompensas exigen una diferencia en el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivacional. Es el aumento por el mérito.

4. **Las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades** y que se puedan cuantificar con objetividad. Se comparten entre el grupo, en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona. Se trata de las remuneraciones variables (Chiavenato, 2009, pág. 317).

Figura 2.12. Diferencias entre la remuneración tradicional y la remuneración por competencias

Remuneracion tradicional	Remunertacion con base en competencias
• Pago del salario previamente establecido para el puesto • El salario es fijo • La evaluación del desempeño no afecta la remuneración de la persona. • Solo los ejecutivos reciben el bono relacionado con metas previamente negociadas. • No motiva ni estimula el compromiso con el negocio de la empresa	• El pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño • El salario no es fijo • La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona • Todos los colaboradores reciben una ganancia adicional de acuerdo con el desempeño logrado • Funciona como un factor motivador y estimula el compromiso con las metas de la empresa.

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 330)
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

2.3.5.4. Proceso de Desarrollar Personas

Capacitación: es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito (Ivancevich, 1995, pág. 423).

Antes se consideraba la capacitación como un medio para conseguir que las personas desarrollen su fuerza de trabajo y adecuarlas en cada puesto, actualmente este enfoque cambio considerando a la capacitación como una herramienta para mejorar el desempeño en el trabajo y desarrollar las competencias que harán al trabajador más productivo para contribuir con excelencia a los objetivos de la organización.

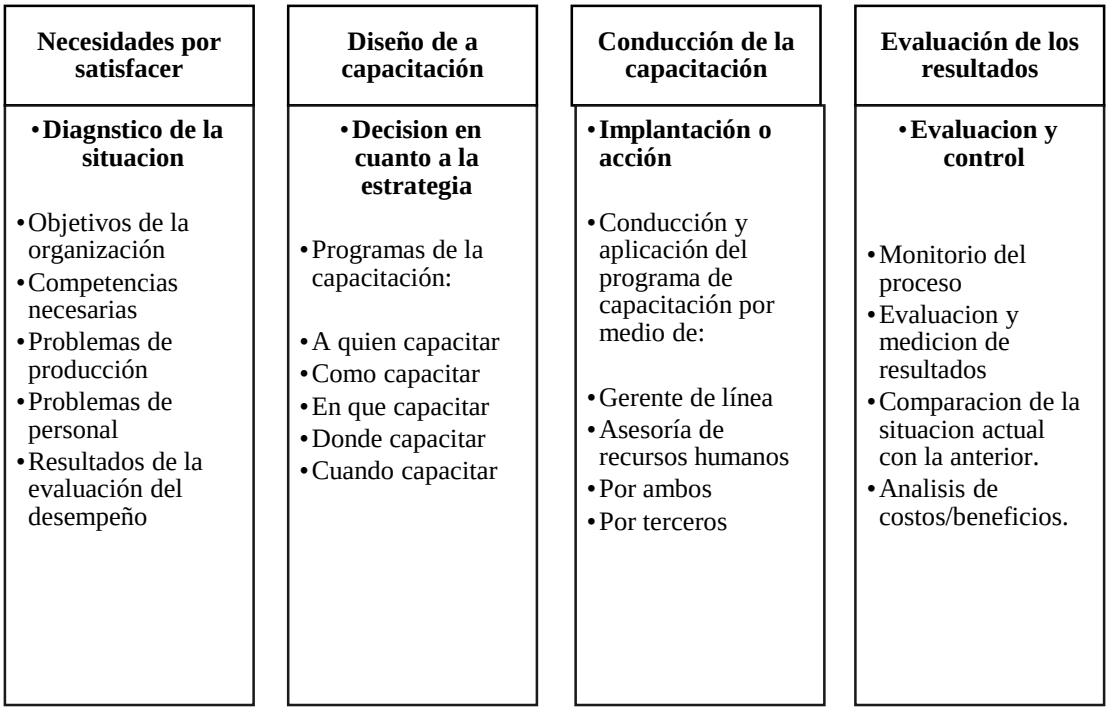
Así, la capacitación agrega valor a las personas, organización y a los clientes, fortaleciendo el capital intelectual.

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. **El diagnóstico**: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. **El diseño**: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. **La implantación:** es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. **La evaluación:** Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación (Chiavenato, 2009, pág. 376).

Figura 2.13. El proceso de capacitación



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 377)
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

Figura 2.14. Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias

Capacitación		
Basados en puestos		**Basados en competencias**
Preparar al ocupante del puesto para que desempeñe el trabajo correspondiente	**Objetivo primario**	Desarrollar competencias individuales
Ocupantes de puestos bien capacitados y preparados	**Objetivo final**	Competencias disponibles para ser aplicadas en cualquier momento en la organización
Rapidez, calidad y bajo costo de capacitación	**Eficiencia**	Rapidez en la creación y el desarrollo de las competencias de las competencias necesarias
Fuerza de trabajo debidamente capacitada, entrenada y preparada para desempeñar sus trabajos	**Eficacia**	Creación de nuevas competencias que tengan aplicación en la organización
Puestos ocupados por personas capacitadas, entrenadas y preparadas	**Indicador**	Personas dotadas de competencias esenciales para el éxito del negocio
Ocupantes de puestos capacitados / costos de entrenamiento	**Rendimiento sobre la inversión**	Personas competentes/ costos de entrenamiento

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 374)
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Gestión del Humano: La gestión del talento humano para Chiavenato (2002, pág. 9) es: "es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño."

Selección: Para John, M. (1995) la selección es "el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado."

Cultura Organizacional: Edgar, H. (1992) afirma que la cultura organizacional es "un conjunto de temas básicos comparados por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada valida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como una manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas."

Análisis del puesto de trabajo: Analizar las actividades que los colaboradores realizan en la cooperativa ayuda a conocer las necedades de los puestos. Se toma como referencia Gómez (2005, pág. 77) que menciona: "El proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo."

Cargo: Cargo para Chiavenato (2002, pág. 165) es: "Cuando se pretende saber que función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña: así, se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa."

Descripción de cargos: Según Dessler (1997, pág. 96) descripción de cargos es "una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, como lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir las especialidades del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria."

Evaluación del desempeño: Para Samuel, C. (1994) la evaluación del desempeño es "un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo."

Reclutamiento: Según Gomes (1995, pág. 193) "Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo especifico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlos." Este mismo concepto, pero desde un enfoque moderno lo define Chiavenato (2009, pág. 116) "Se trata de una elección reciproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esta relación sea posible es necesario que la organización comunique y divulgue sus oportunidades de trabajo a efecto que las personas las localicen y puedan iniciar una relación entonces es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a candidatos al proceso de selección. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados".

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Modalidad de la Investigación

Según Rojas Soriano (2002), la investigación bibliográfica consiste en los procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica que contiene un libro, articulo, informe de investigación, censo u otros documentos, a fin de tener un conocimiento preliminar del objeto de estudio (p.123).

El presente proyecto tuvo una modalidad de investigación bibliográfica porque se revisaron fuentes escritas como documentos, libros, revistas que fueron el sustento para el marco teórico, permitiendo profundizar y analizar la gestión del talento humano, técnicas, enfoques, modelos y conceptos básicos para tener una clara idea del aporte que dejara esta investigación en la propuesta.

3.2. Métodos y técnicas de Investigación

3.2.1. Métodos de la investigación

Teniendo como meta la propuesta de la investigación el método es una herramienta para alcanzar los objetivos mediante parámetros y pasos que ayudan a resolver el problema de la investigación

Según Hernández (2006, pág. 107), el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

La presente investigación partirá de hechos generales para llegar a conclusiones y recomendaciones validas como aporte al proceso investigativo de la gestión del recurso humano que mantiene en la actualidad el departamento de la Cooperativa.

3.2.2. Técnicas de la Investigación

Nos ayuda a recolectar datos, analizarlos e interpretarlos para concluir y tomar decisiones acertadas.

En esta investigación se utilizará la técnica de la experimentación ayudándonos a conocer el objetivo de estudio, diagnosticar la situación actual del departamento de recursos humanos de la Cooperativa, realizar una evaluación del proceso de gestión del recurso humano con el fin de proponer un mejoramiento.

3.2.3. Instrumentos de la investigación

Son mecanismos útiles para detectar el problema y realizar la tabulación de los datos recolectados para llegar a conclusiones acertadas y recomendaciones confiables, es por eso que en la presente investigación se utilizara la encuesta como instrumento de investigación.

3.2.3.1. Encuesta

Según Grande & Abascal (2005), es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población, las encuestas pueden ser personales y no personales (p.14).

La técnica que más se ajusta en la investigación es la encuesta, porque los actores de la investigación ayudarán a recolectar la información mediante un cuestionario de 20 preguntas dirigidas a 87 colaboradores de la cooperativa de los cuales 10 ejecutan direcciones y jefaturas y 77 son operativos, indagando sobre temas como el cargo que desempeñan, descripción de las funciones, técnicas de selección a las que fueron sometidos, inducción y capacitación , desempeño laboral, con el fin de conocer la gestión de talento humano que se está llevando actualmente en la cooperativa.

3.3. Población y Muestra

Según Fuentes Gallego (2006, p. 54), “Población es el conjunto de individuos que tienen algunas peculiaridades que son las que desean estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen se habla de población finita”.

"Muestra es el conjunto de personas que efectivamente se estudiaran, es un subconjunto de la población". (Ibídem, 56).

3.3.1. La Población: la población para el siguiente estudio está constituido de la siguiente manera

Tabla 3.1.: Población

COLABORADORES	**CANTIDAD**
Empleados de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato	113
TOTAL	113

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Lorena Portero (2016)'

La cooperativa al momento cuenta con un total de 113 colaboradores entre administrativos y operativos. Debido a una población amplia se hará uso de un muestreo empleando los cálculos pertinentes.

3.3.2. Cálculo estadístico de la muestra

Formula

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

Donde:

Z: valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más

usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda al criterio del investigador.

N: es el tamaño de la población o universo (número total o posibles encuestados).

p: probabilidad de éxito, o proporción esperada

q: probabilidad de fracaso

e: limite aceptable del error muestral que, generalmente no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y el 9% (0,09), valor que queda al criterio del encuestador.

Los valore k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 3.2.: Nivel de Confianza

K	1.5	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de confianza	**75%**	**80%**	**85%**	**90%**	**95%**	**95.5%**	**99%**

Fuente: Página Web
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Cálculo

$$n = \frac{(1.96)^2 * 113 * 0.5 * 0.5}{113 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 * 113 * 0.5 * 0.5}{113 * 0.0025 + 3.84 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{108.52}{0.2825 + 0.96}$$

$$n = \frac{108.52}{1.24}$$

$$n = \frac{108.52}{1.24}$$

$$n = 87$$

Aplicada la fórmula, se obtuvo una muestra de 87 colaboradores de la cooperativa Cámara de Comercio, que serán encuestadas con la finalidad de obtener información para el desarrollo de la investigación.

3.3.2.1. Muestreo Estratificado

Una muestra es estratificada cuando los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. La presencia de un elemento en un estrato excluye su presencia en otro. Para este tipo de muestreo, se divide a la población en varios grupos o estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo de estudio. Para la selección de los elementos o unidades representantes, se utiliza el método de muestreo aleatorio. (Tamayo y Tamayo, 1997, p.38).

En la presente investigación se tomará en cuenta los siguientes datos

Tabla 3.3: Muestreo Estratificado

Total de la Muestra	87
Direcciones y Jefaturas	10
Operativos	77

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración: Lorena Portero (2016)

3.4. Plan de Recolección de la Información

El plan para la recolección de la información se encuentra detallado a continuación:

Tabla 3.4.: Recolección de la información

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿**Para** qué**?**	Para fundamentar la realidad de la cooperativa mediante el marco teórico
¿**A** qué **personas o sujetos?**	Se colectará datos a los colaboradores de la Cooperativa Cámara de Comercio
¿Sobre qué aspectos**?**	Basados en aspectos de la gestión del recurso humano como cargo, funciones, técnicas de reclutamientos y selección, inducción y capacitación, desempeño laboral
¿**Quien?**	Lo realizara el investigador interesado en conocer la gestión actual del departamento del recurso humano de la Cooperativa
¿**Cuando?**	El tiempo que se considere necesario para obtener la información que sustente la investigación.
¿Lugar de recolección de la información?	La recolección de datos se realizará en el centro financiero y matriz de la Cooperativa Cámara de comercio en la ciudad de Ambato
¿Qué técnica de recolección?	Se aplicará le encuesta
¿**Con que?**	Se elaborará un cuestionario de 20 preguntas
¿En qué situación?	La información será recolectada en el centro financiero y matriz de la cooperativa en las áreas de créditos y cobranzas, cajas, recepción, sistemas y en las direcciones y jefaturas

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

Se realizó una encuesta dirigida a los colaboradores del centro financiero y matriz de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, que fue de gran ayuda para obtener información sobre la investigación, indagado en temas como los cargos que desempeñan los colaboradores, descripción de las funciones, técnicas de reclutamiento y selección a las que fueron sometidas, inducción y capacitación, desempeño laboral.

3.5. Plan de Procesamiento de la Información

- La información recolectada en la encuesta es un medio que nos ayudará a realizar un diagnóstico de la gestión del recurso humano actual de la cooperativa precediendo de la siguiente manera:
- Revisión del cuestionario, es decir las preguntas contestadas por los colaboradores de la cooperativa
- Tabulación de la información recolectada utilizando como herramienta Microsoft Excel.
- Análisis estadístico de los datos obtenidos para presentar los resultados.
- Elaboración de tablas estadísticas y gráficos de cada pregunta y respuesta de la encuesta, utilizando Microsoft Excel para una mejor presentación.
- Análisis porcentual de la información obtenida.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRESTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ENCUENTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO

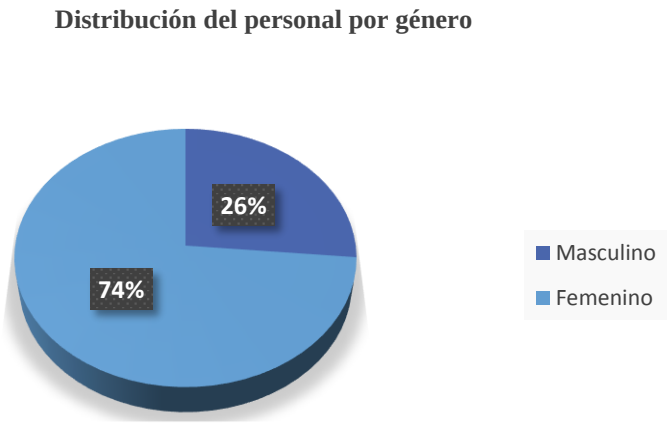
A continuación, se muestran los resultados del estudio de la gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato. En base a la encuesta realizada a 87 colaboradores, sin incluir a gerencia sino únicamente a las áreas de créditos y cobranzas, cajas, recepción, sistemas, direcciones y jefaturas. El modelo de la encuesta se encuentra adjuntado en el Anexo 1.

Tabla 4.1.: Género de los colaboradores de la cooperativa

Género	No.
Masculino	23
Femenino	64

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.1. Distribución del personal por género



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Pregunta 1. ¿Qué cargo desempeña actualmente dentro de la cooperativa?

Tabla 4.2. Distribución según el cargo

Asistente de auditoría	3
Asistente de balcón de servicios	2
Asistente de contabilidad	5
Asistente de control de captaciones	2
Asistente de créditos y cobranzas	19
Asistente de gerencia	1
Asistente de inversiones	2
Asistente de marketing	1
Asistente de sistemas	1
Asistente de supervisión	1
Asistente de unidad de cumplimiento	1
Auditor interno	1
Custodio de valores	1
Dirección administrativa	1
Dirección de negocios financieros y operaciones	1
Dirección financiera	1
Dirección tecnológica de la información	1
Dirección transparencia de información	1

Jefe de agencia	2
Jefe de crédito	1
Jefe de cobranzas	1
Jefe de sistemas	1
Jefe financiero	1
Mensajero	5
Oficial de créditos y cobranzas	10
Oficial de cumplimiento	1
Oficial de riesgos	1
Oficial de seguridad	1
Recepcionista	2
Recibidor pagador	13
Supervisora de control de captaciones	1
Supervisora de control de créditos	1
Supervisora operativa de agencia	1
Total	87

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Análisis: En cuanto a la demografía de la cooperativa se observa en la distribución de género que existe una gran brecha entre el porcentaje correspondiente a las mujeres y hombres que trabajan en la cooperativa, siendo el porcentaje más alto de las mujeres, al ser la cooperativa una organización que realiza operaciones financieras la mujeres son el capital humano más acertado para desarrollar estas actividades de igual manera en la distribución de los cargos vemos que las direcciones y jefaturas están ocupadas en su totalidad por mujeres, siendo los pocos hombres que pertenecen a la cooperativa quienes son los encargados de realizar gestión de cobranzas.

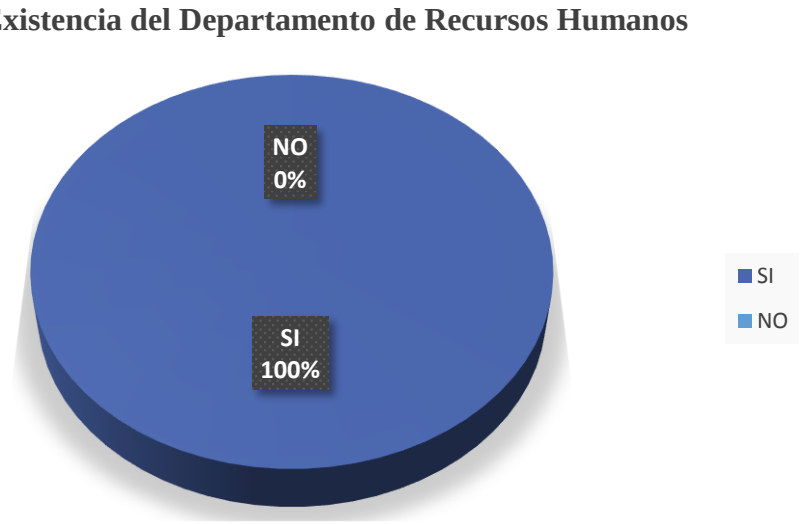
Pregunta 2. ¿Conoce usted si existe un área de recursos humanos en la cooperativa?

Tabla 4.3. Existencia del Departamento de Recursos Humanos

SI	87
NO	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.2. Existencia del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

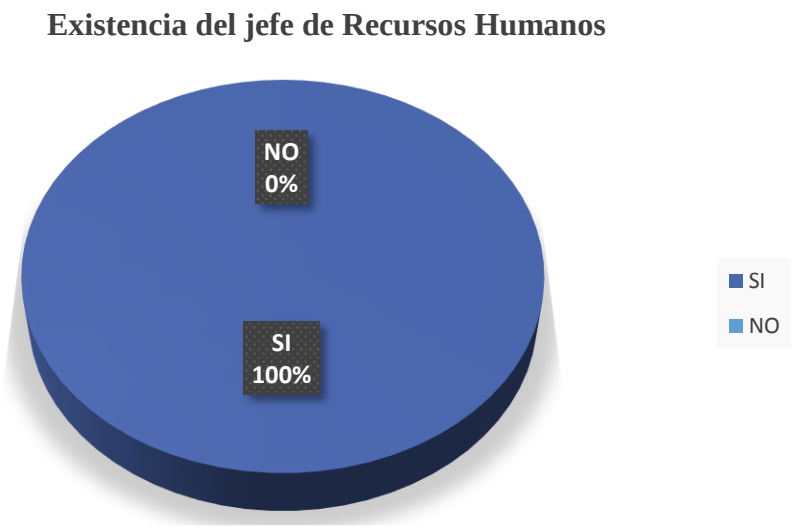
Pregunta 3. ¿Conoce usted quien es la persona que realiza la gestión de talento humano en la cooperativa?

Tabla 4.4. Existencia del Jefe de Recursos Humanos

SI	87
NO	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.3. Existencia del Jefe de Recursos Humanos



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Análisis: En cuanto a la percepción que tienen los colaboradores de la cooperativa sobre si existe o no un área de Recursos Humanos, se observa en su totalidad que todos los colaboradores encuestados conocen de la existencia del departamento de recursos humanos y de quien lo desempeña es razonable su respuesta porque la cooperativa es una entidad grande que se maneja jerárquicamente.

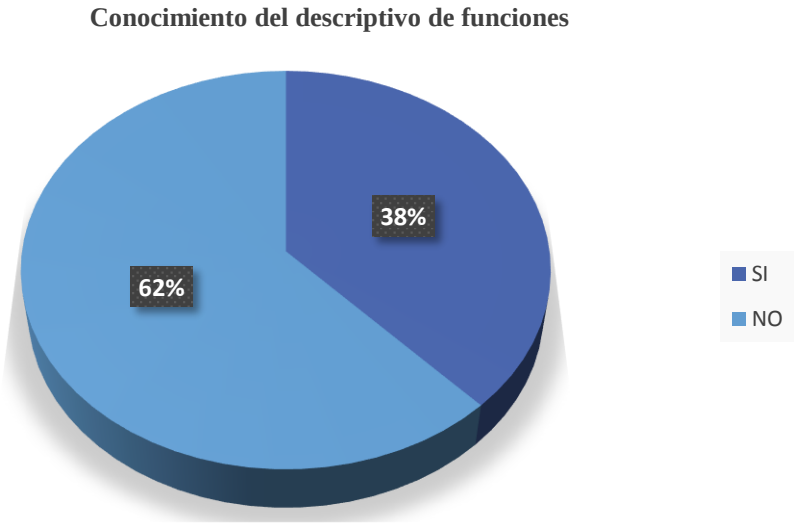
Pregunta 4. ¿Conoce usted sobre su descriptivo de funciones del puesto que desempeña?

Tabla 4.5. Conocimiento del descriptivo de funciones

SI	33
NO	54

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.4. Conocimiento del descriptivo de las funciones



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Análisis: En cuanto al conocimiento que tiene los colaboradores acerca de sus funciones se puede ver que no existe un proceso formal que muestre un descriptivo de funciones al ser contratado el colaborador, debido a que un alto porcentaje de empleados no ha tenido acceso directo a su descriptivo de funciones desconoce de lo que debe realizar en su puesto de trabajo, por otro lado existe un porcentaje mínimo que si ha tenido acceso al descriptivo de funciones este porcentaje pertenece a los colaboradores con cargos más altos se puede decir que por el cargo que ocupan han sido informados para controlar al personal a su cargo.

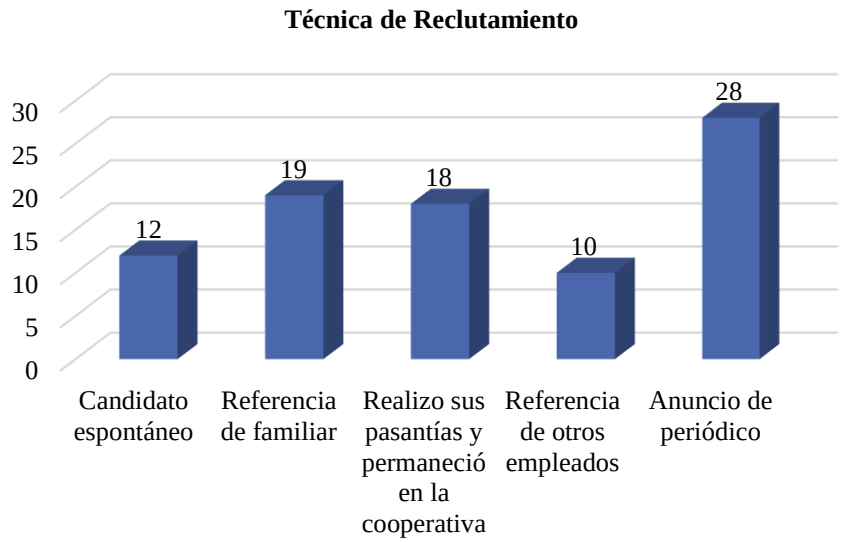
Pregunta 5. ¿Cómo llegó usted a ser parte de la cooperativa?

Tabla 4.6. Técnica de Reclutamiento

Candidato espontáneo	12
Referencia de familiar	19
Realizo sus pasantías y permaneció en la cooperativa	18
Referencia de otros empleados	10
Anuncio de periódico	28

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.5. Técnica de Reclutamiento



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

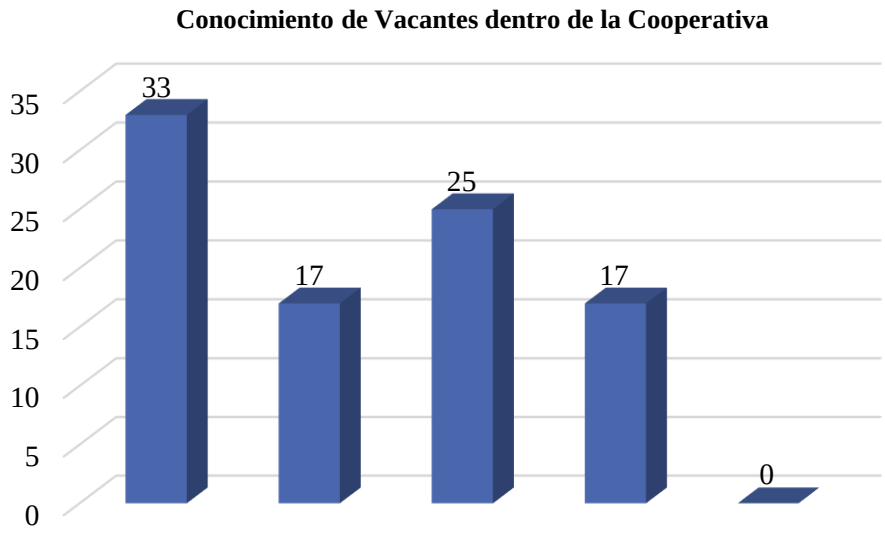
Pregunta 6. ¿Cómo usted conoce de las vacantes internas que existen en la cooperativa? (Puede escoger más de una)

Tabla 4.6. Conocimiento de vacantes dentro de la Cooperativa

Programas de promoción internos	33
Boletines y avisos por el departamento de RRHH	17
Empleados que se retiran	25
Por medio de otros empleados	17
Otros	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.7. Conocimiento de vacantes dentro de la Cooperativa



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

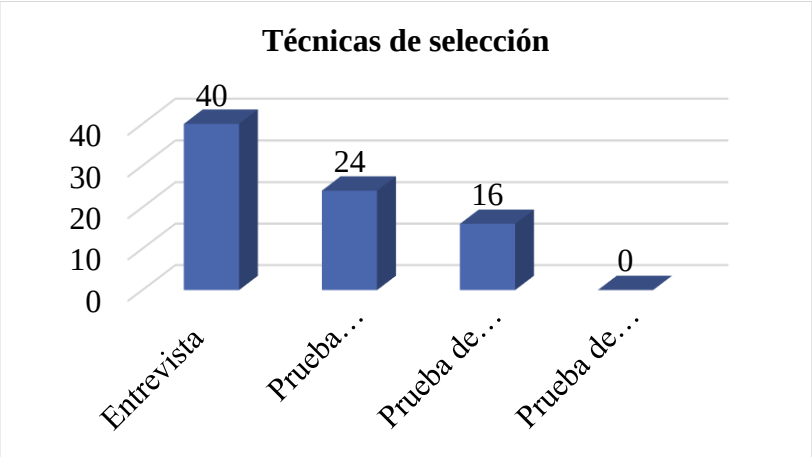
Pregunta 7. ¿A qué técnica de selección fue sometido para acceder al cargo que ocupa actualmente? (Puede escoger más de una)

Tabla 4.7. Técnicas de selección

Entrevista	40
Prueba psicométrica	24
Prueba de conocimiento o capacidad	16
Prueba de personalidad	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.8. Técnicas de Selección



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Análisis: En el proceso de reclutamiento se observa que una gran parte de colaboradores fueron contactados de forma externa como anuncios en el periódico, referencias personales y referencias de otros empleados en base a este dato se puede decir que la cooperativa no tiene técnicas eficientes de reclutamiento para atraer empleados externos, sin embargo los colaboradores que fueron atraídos mediante pasantías constituyen un número acertado de una técnica estratégica porque mediante

su estadía en la cooperativa ya fueron evaluados por el departamento de Recursos Humanos previa a su contratación.

Sobre las técnicas de reclutamiento internas para conocer las vacantes que existen se observa que la mayoría de los colaboradores conocen de las vacantes por programas de promoción internos y a través de empleados que se retiran este último podría llegar a ser un problema de confidencialidad que no maneja el departamento de recursos humanos.

Finalmente, en proceso de selección la cooperativa usa una técnica bastante eficaz sin embargo costosas como las pruebas psicométricas que la hacen mediante la contratación de una empresa externa.

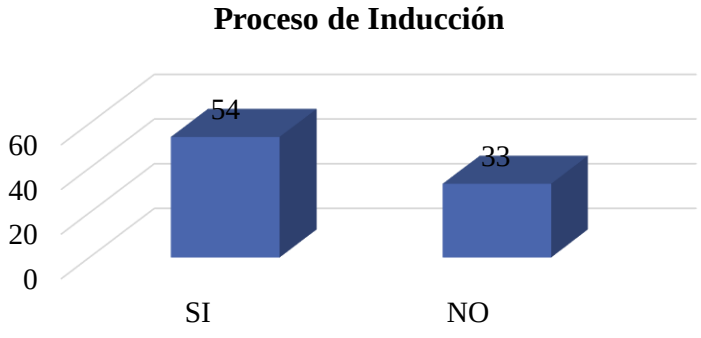
Pregunta 8. ¿Tuvo una adecuada inducción cuando ingreso a la cooperativa**?**

Tabla 4.8. Proceso de Inducción

SI	54
NO	33

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.9. Proceso de Inducción



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

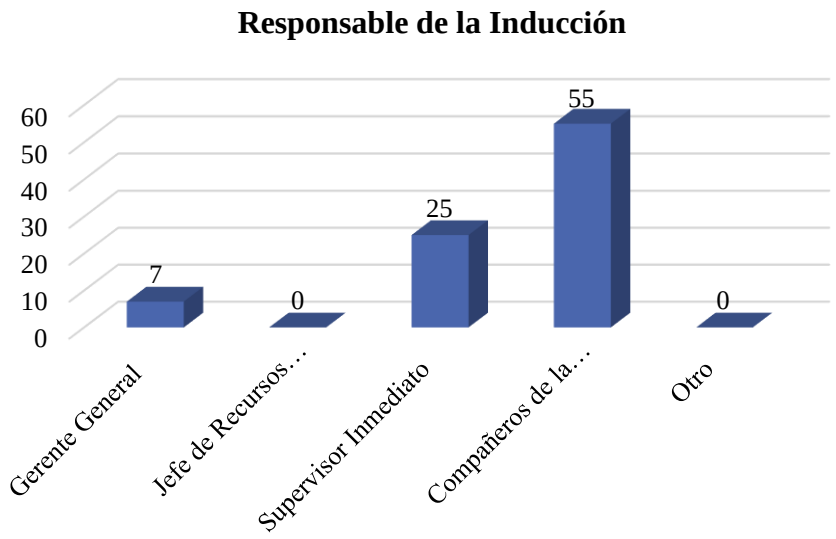
Pregunta 9. ¿Quién le proporcionó la inducción cuando ingresó a la cooperativa

Tabla 9.1. Responsable de la Inducción

Gerente General	7
Jefe de Recursos Humanos	0
Supervisor Inmediato	25
Compañeros de la misma posición	55
Otro	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.10. Responsable de la Inducción.



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

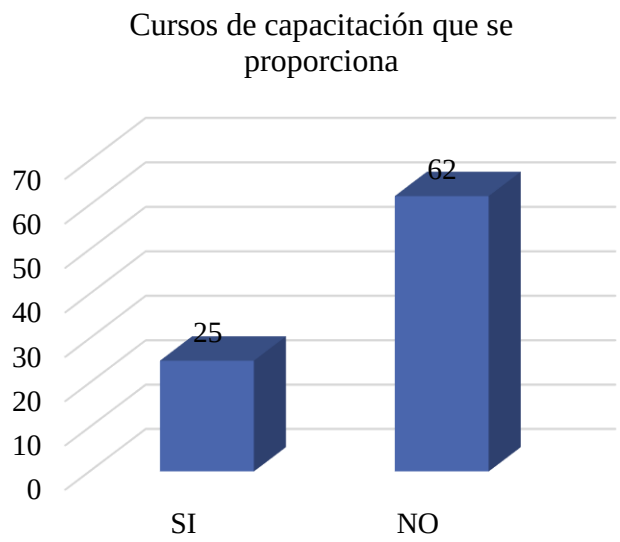
Pregunta 10. ¿Considera que la cooperativa proporciona cursos de capacitación que le ayude a mejorar su desempeño laboral?

Tabla 4.10. Cursos de capacitación que se proporciona

SI	25
NO	62

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.11. Cursos de capacitación que se proporciona.



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

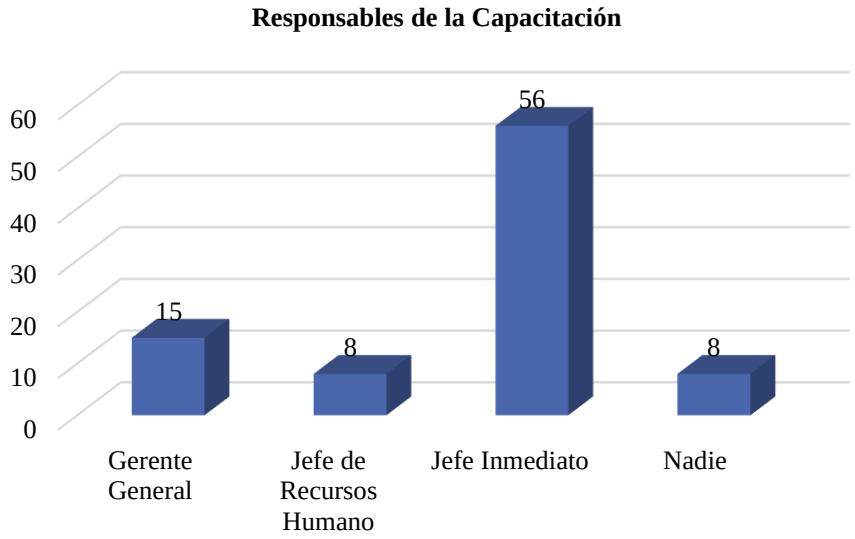
***Pregunta 11*. ¿A quién acude usted cuando considera que necesita capacitación para mejorar su desempeño laboral**?

Tabla 4.11. Responsables de la Capacitación

Gerente General	15
Jefe de Recursos Humano	8
Jefe Inmediato	56
Nadie	8

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.12. Cursos de capacitación que se proporciona.



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Análisis: El proceso de inducción y capacitación en la cooperativa se analizara de acuerdo a las preguntas 8, 9, 10,11 de la encuesta, empezando con la inducción que reciben los nuevos colaboradores la mayoría indican que han recibido una inducción al momento de ingresar, lo que muestra que la cooperativa entiende la importancia de inducir al nuevo empleado a sus labores y puedan familiarizarse con la misma. Esta inducción es proporciona ya sea por el Gerente general, supervisor inmediato o compañeros de la misma posición esto puede indicar que no existe una correcta planificación para inducir al colaborador y delegación de la persona idónea encargada de la inducción.

Ahora se analizará si el colaborador siente que la cooperativa contribuye a su mejor desempeño a esto indican la mayoría que no se sienten apoyados con capacitaciones necesarias para aumentar su productividad esto puede ser consecuencia de una falta

de análisis de necesidades que como consecuencia esta la insatisfacción del colaborar con las capacitaciones

El responsable de conocer la necesidad de una capacitación a los colaboradores en la mayoría de las cosas es el jefe inmediato algo que llama mucho la atención, lo que indicaría que no existe una coordinación del departamento de recursos humanos para captar las necesidades de los empleados porque para ellos es importante tener la oportunidad de crecer en el ámbito profesional mientras se encuentran brindando su potencial en el trabajo.

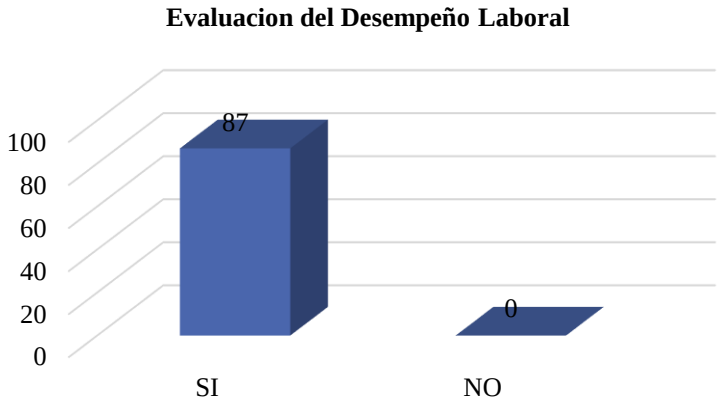
Pregunta 12. ¿Usted ha sido evaluado para determinar su nivel de desempeño laboral?

Tabla 4.12. Evaluación del Desempeño Laboral

SI	87
NO	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.13. Evaluación del desempeño Laboral



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

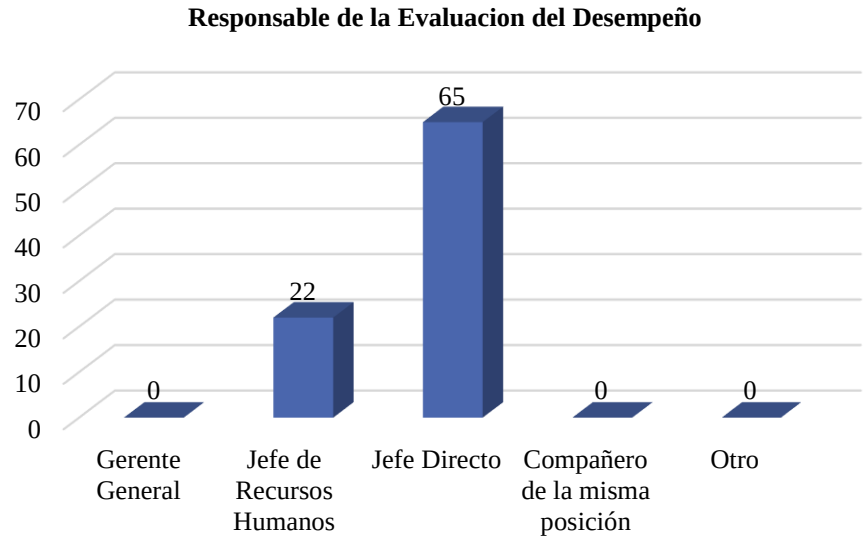
Pregunta 13. ¿Quién es la persona encargada de evaluar su de desempeño?

Tabla 4.13. Responsable de la Evaluación del Desempeño

Gerente General	0
Jefe de Recursos Humanos	22
Jefe Directo	87
Compañero de la misma posición	0
Otro	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.14. Responsable de la Evaluación del Desempeño



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

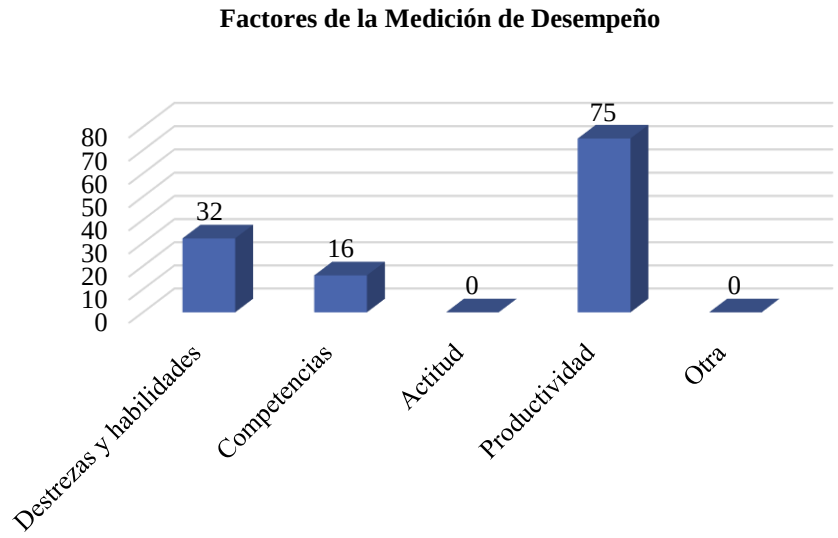
Pregunta 14. ¿Conoce usted que factores le han medido en cuanto a su desempeño laboral? (Puede señalar más de 1 opción).

Tabla 4.14. Factores de la Medición de Desempeño

Destrezas y habilidades	32
Competencias	16
Actitud	0
Productividad	75
Otra	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.15. Factores de la Medición de Desempeño



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

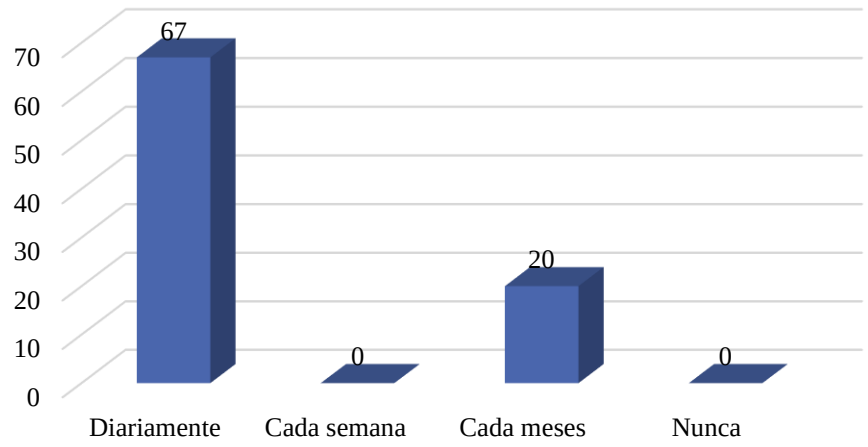
Pregunta 15. ¿Cada cuánto tiempo es evaluado su desempeño laboral?

Tabla 4.15. Frecuencia de Evaluación del Desempeño Laboral

Diariamente	67
Cada semana	0
Cada mes	20
Nunca	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.16. Frecuencia de la Evaluación del Desempeño Laboral



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Análisis: en cuanto al proceso de evaluación de desempeño dentro de la cooperativa todos los colaboradores han sido sometidos a algún tipo de evaluación en algún momento, al profundizar un poco se observa que en la gran mayoría los encargados de realizar esta evaluación son sus jefes inmediatos, se puede decir que existe un proceso formal de evaluación donde los colaboradores conocen los factores que les son medidos**,** ese proceso se realiza diariamente para obtener bonos de eficiencia al final del mes en el caso de la direcciones son evaluados una vez al mes**.**

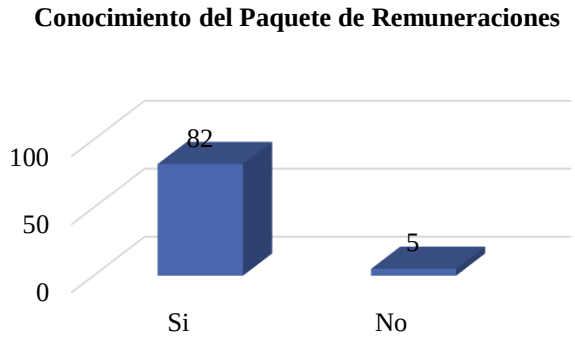
Pregunta 16. ¿Usted conoce como está estructurado su paquete remunerativo actual**?**

Tabla 4.16. Conocimiento del Paquete de Remuneraciones

Si	82
No	5

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.17. Conocimiento del Paquete de Remuneraciones



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

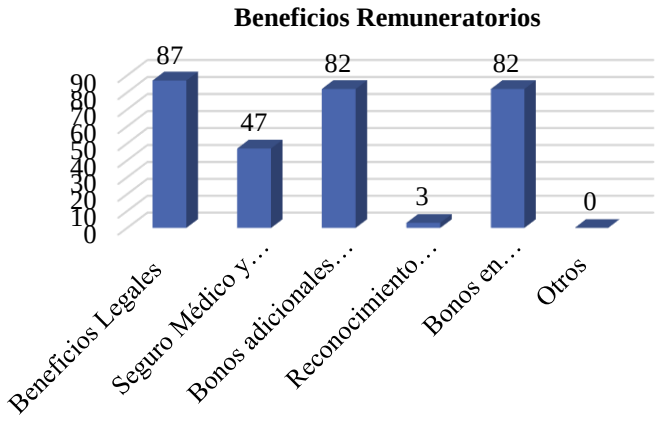
Pregunta 17. ¿Qué beneficios adicionales le proporciona la cooperativa a parte de su salario base? (Puede escoger más de uno)

Tabla 4.17. Beneficios Remuneratorios

Beneficios Legales	87
Seguro Médico y Salud Privado	47
Bonos adicionales por desempeño	82
Reconocimiento por Maestría	3
Bonos en supermercados	82
Otros	0

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016

Figura 4.18. Beneficios Remuneratorios



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

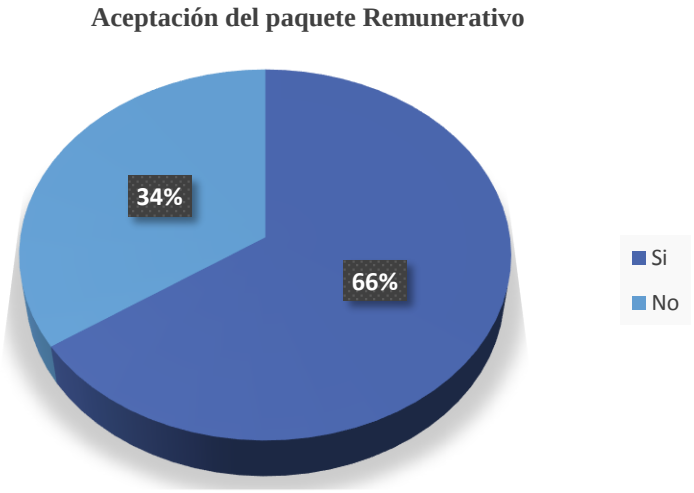
Pregunta 18. ¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?

Tabla 4.18. Aceptación del paquete Remunerativo

Si	57
No	30

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.19. Aceptación del paquete Remunerativo



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Análisis: Se analizara un punto de gran impacto y sensibilidad para los colaboradores, la percepción que tienen sobre sus remuneración que reciben a cambio de su fuerza de trabajo, se observa que un gran número de colaboradores tiene claro su paquete remunerativo lo que significa que la cooperativa maneja correctamente la comunicación sobre su salario, adicional a esto los colaboradores indican que los beneficios extras que reciben corresponden a incentivos por su buen desempeño, bonos en supermercado, seguro médico y salud privado y unos pocos por

reconocimiento por maestría esto significa que la cooperativa brinda gratificaciones atractivas para el empleado

Sin embargo, gran parte de los colaboradores no se encuentran satisfechos con los beneficios salariales, posiblemente esto tenga que ver con las amonestaciones a los son sometidos.

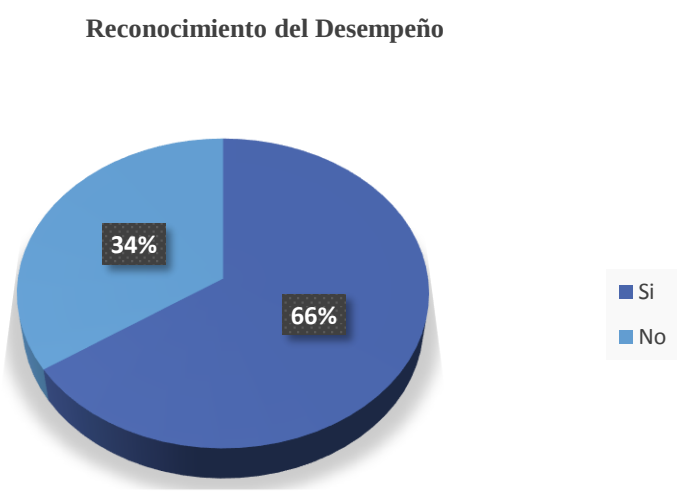
Pregunta 19. ¿Cree usted que la cooperativa reconoce el buen desempeño?

Tabla 4.19. Reconocimiento del Desempeño

Si	57
No	30

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.20. Reconocimiento del desempeño



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Análisis: En cuanto al reconocimiento que realiza la cooperativa por el buen desempeño se observa que el 66% considera que si existe un reconocimiento lo que es positivo, este factor ayuda que exista un compromiso por parte de los empleados.

También significa que la cooperativa maneja un sistema de desarrollo que ayuda a manejar un control de desempeño y productividad.

Pregunta 20. **¿**Conoce usted si en la cooperativa realiza programas internos en cuanto a Salud y Seguridad Ocupacional?

Tabla 4.20. Conocimiento de Seguridad Ocupacional

Si	82
No	5

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Figura 4.21. Conocimiento de Seguridad Ocupacional



Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Análisis: Es importante evidenciar que la cooperativa cuenta con un Programa de Salud y Seguridad Ocupacional, que muestra la responsabilidad que existe en el cumplimiento de las normas establecidas en la legislación ecuatoriana vigente. Este sistema se ha notado por los colaboradores gracias a las últimas catástrofes y la

necesidad de proteger a los empleados de accidentes, sin embargo, antes de estos últimos movimientos de la tierra no existía un mecanismo de prevención.

Después de analizar la encuesta es importante realizar un análisis de los subsistemas que maneja la cooperativa por tal razón a continuación se detallan como se ejecutan los procesos de la gestión del talento humano:

Proceso de reclutamiento

El departamento de Recursos humanos recepta las carpetas de los aspirantes que han sido convocados la mayoría por anuncios publicitarios o por historial de pasantes con buen desempeño, posterior a eso se realiza el escaneo de las carpetas para conservar un archivo digital en la base de datos este proceso es bastante efectivo.

Proceso de selección

La selección se realiza tomando como prioridad a los pasantes eficientes que han mostrado un espíritu innovador o recomendaciones especiales. Este proceso es empírico y no muestra un mecanismo técnico que ayude a contratar al empleado con las mejores características para el puesto.

Proceso de contratación

La contratación del nuevo empleado se realiza bajo los parámetros y políticas establecidas por la cooperativa, con afiliación al IESS, exámenes médicos, pruebas psicológicas, pruebas de conocimientos. Este es un proceso técnico efectivo.

Proceso de Inducción

El nuevo colaborador es capacitado para su puesto de trabajo por el supervisor directo o compañero del mismo rango y cuenta con 3 semanas para su adaptación.

Proceso de capacitación

Las capacitaciones que realiza la cooperativa son acordes a las circunstancias que se presenten no cuentan con un análisis previo lo que hace que este proceso no sea eficiente.

De la Política Salarial. –

Tabla 4.21.: Análisis Salarial Máximo - Mínimo

ANÁLISIS SALARIAL MÁXIMO - MÍNIMO						
38 CARGOS						
PROMEDIO	$	1.169,24	$	473,00	**$**	**696,24**
MEDIANA	$	1.122,00	$	473,00	**$**	**649,00**
MODA	$	1.275,00	$	473,00	**$**	**802,00**
Q1	$	685,50	$	473,00	**$**	**212,50**
Q2	$	1.122,00	$	473,00	**$**	**649,00**
Q3	$	1.428,00	$	473,00	**$**	**955,00**
Q4	$	2.550,00	$	473,00	**$**	**2.077,00**
EJE MEDIO	$	1.617,75	$	473,00	**$**	**1.144,75**
P1	$	685,50	$	473,00	$	212,50
P2	$	1.122,00	$	473,00	**$**	**649,00**
P3	$	1.428,00	$	473,00	**$**	**955,00**
EJE MEDIO	$	1.056,75	$	473,00	**$**	**583,75**
RANGO MÁXIMO	$	2.550,00	$	473,00	**$**	**2.077,00**
RANGO MÍNIMO	$	-	$	473,00	**$**	**(473,00)**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio
Elaborado por: Marco Navas (2015)

Se puede concluir que no se evidencia diferencias salariales “abismales” entre el salario.

Renuncia

Por ser una acción unilateral que realiza el trabajador al renunciar a su puesto y desvincularse de la organización el jefe de recursos humanos es anticipado con al menos 15 días para que se pueda encontrar un reemplazo para cubrir el puesto.

Despido

La cooperativa en los últimos meses ha realizado varios despidos por la crisis en que se encuentra el país, este proceso es ineficiente porque el colaborador es notificado de la decisión de despido horas antes de finalizar su último día de trabajo no se ha tomado en cuenta estudios que revelan que hacerlo de la manera que lo realiza la cooperativa es el peor método de despido (considerado este proceso ineficiente).

Evaluación del Desempeño

- Es un proceso débil, deslegitimado e incompleto.
- Se precisa un diseño integral del mismo desde la óptica de una actualización del Manual de Funciones y del Manual de Competencias.
- Se debe pensar en la construcción de una Evaluación del Desempeño con carácter inclusivo y participativo que la legitime para su posterior aplicación.
- 180º grados es una opción interesante para la organización.
- Indudable que habrá un instrumento evaluativo genérico y puntual para cada grupo de cargo.
- La evaluación del desempeño juega un papel preponderante en el subsistema de gestión de recursos humanos; y, más si se habla de movilidad organizacional, plan de carrera y desarrollo del talento humano. Es bastante

improbable que la organización tenga un buen sistema de evaluación del desempeño si continúa con el actual.

Modelo de gestión del Talento Humano actual de la Cooperativa

El modelo actual de la gestión del talento humano que realiza la cooperativa es un modelo de proyección organizacional: corresponde a la definición de políticas y objetivos organizacionales que den respuesta los problemas identificados, los requerimientos del mercado y el desarrollo de las capacidades internas, a partir del capital humano. Lo cual permitirá el incremento en la productividad, mejores resultados financieros y la retención de clientes (Calderón, 2008).

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1. Tema

Desarrollo de un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato

5.2. Introducción

La Gestión del Talento Humano por competencias es la integración de todas las fortalezas para promover un desempeño de excelencia, tomando en cuenta que cada organización posee características únicas que las distingue de las demás, pero factores que les permiten establecer mecanismos de gestión similares.

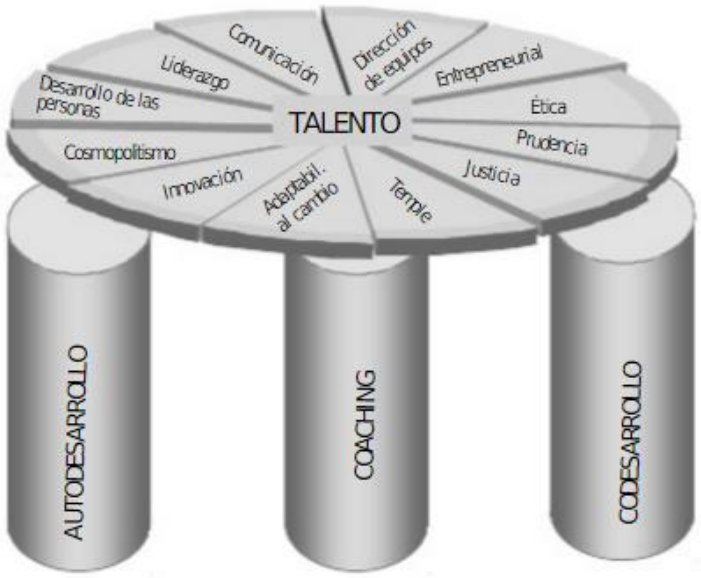
El capital humano debe poseer cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos de excelencia para destacar de entre las demás organizaciones con el fin de enriquecer el perfil del colaborador y lograr un desempeño sobresaliente.

Los tres pilares para el desarrollo de competencias:

Dice Argyris (2005): “Toda empresa que aspire a triunfar depende del aprendizaje; sin embargo, la mayoría de las personas no saben cómo aprender” (p.152).

Este comentario hace referencia al conocimiento, pero esto se verifica aún más cuando las personas deben modificar comportamientos para desarrollar competencias. Presentamos a continuación una sugerencia para el desarrollo de competencias, que no sé si logrará que las personas "sepan cómo aprender", pero sí presenta un enfoque un poco diferente a otros. Sin descartar ninguno de los denominados "métodos tradicionales", propone estas tres vías para el desarrollo de competencias que se muestran en el siguiente gráfico, dando un orden de preferencia según su grado de eficacia. (Alles, 2005, p.152)

Figura 5.1. Tres polares para el desarrollo de competencias



Fuente: (Alles, 2005, p.153)
Elaboración: Lorena Portero (2016)

De acuerdo con el grado de eficacia en el mejoramiento de competencias, la propuesta de caminos a seguir para su desarrollo es:

1. Autodesarrollo dirigido: que abarca las técnicas para el autodesarrollo de competencias, la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias y cómo armar una sección de intranet para el desarrollo de competencias".

2. Coaching a cargo del jefe directo, del jefe del jefe o de un consultor externo es importante los métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo.

3. Codesarrollo: nombre con el cual se designa la metodología la capacitación en materia de competencias.

Si bien la información que se plantea es empírica, la experiencia profesional nos indica que el grado de eficacia más alto se verifica a través del autodesarrollo, idealmente con una guía de un tutor, mentor o coach (Alles, 2005, p.153).

5.3. Objetivo

Desarrollar un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato para proponer una mejora y lograr el aumento del rendimiento de los colaboradores.

5.4. Justificación

La presente propuesta está diseñada para los colaboradores de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato en base a un modelo de gestión de talento humano por competencias que les será útil y eficiente para obtener un alto rendimiento y desempeño en la organización,

La importancia de proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias consiste en ayudar a los colaboradores a desarrollar competencias que se conviertan en instrumentos útiles para lograr diferenciación, tomando en cuenta que la colaboración de los empleados de la cooperativa representa el éxito del modelo

propuesto, ayudándolos a rendir eficientemente y cumplir los objetivos de su área desarrollando un buen capital humano para la cooperativa.

5.5. Evaluación preliminar

Los resultados obtenidos del análisis demuestran que es necesario diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para mejorar la productividad de la Cooperativa Cámara de Comercio, para ello se analizó los subsistemas de la gestión del talento humano, en la actualidad la cooperativa maneja un modelo impuesto por MANL, una compañía que proporciona soluciones gerenciales integrales, basado en una realidad bastante alejada a la situación actual de la cooperativa, por tal motivo se propone un modelo basado en competencias para facilitar el manejo del personal y aprovechar las competencias que posee para beneficios propios.

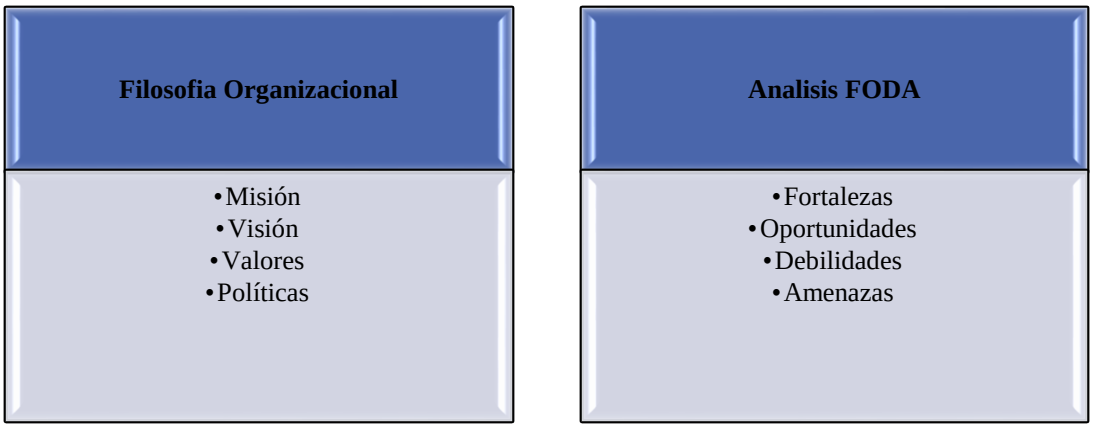
Después de realizar el trabajo de campo y analizar los resultados, se propone el diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para mejor la gestión actual y aprovechar las competencias del talento humano para encaminar al equipo a lograr la misión y visión que tiene la Cooperativa.

El modelo propuesto se diseñará en fases: Diagnostico, Subsistemas, Indicadores de gestión y Socialización con el objetivo de proponer alternativas de solución a los problemas encontrados.

5.5.1. Fase 1: Diagnostico

Es el punto de partida para desarrollar el modelo propuesto que busca lograr pertenencia, empoderamiento, compromiso y una cultura organizacional eficiente, se dividen en dos aspectos importantes que se detallan a continuación.

Figura 5.2. Diagnostico

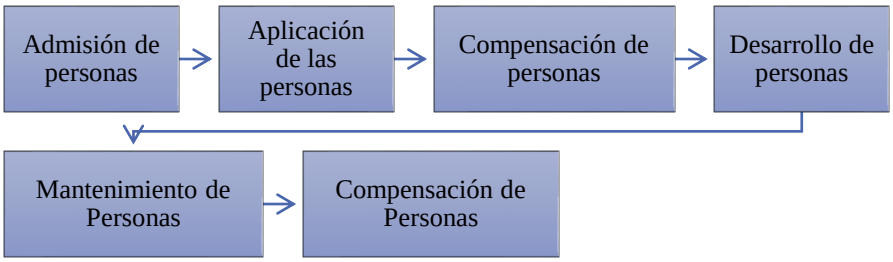


Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

5.5.2. Fase 2: Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

En esta fase se desarrollan los subsistemas del modelo de la gestión del recurso humano, los cuales tiene como referencia los planteados en el libro del Chiavenato adaptados a las necesidades de la cooperativa.

Figura 5.3. Los seis procesos de la administración de recursos humanos



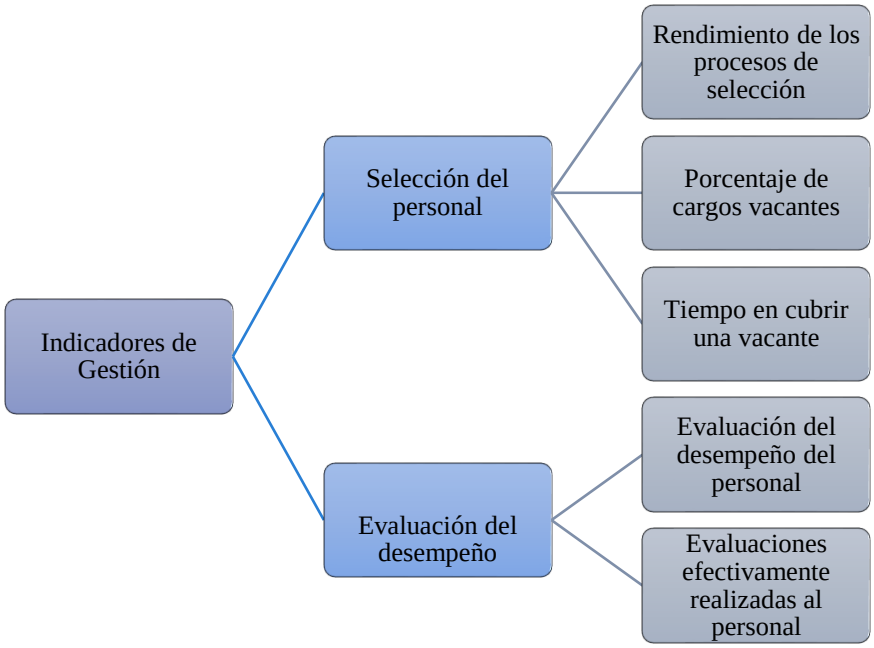
Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 15)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

5.5.3. Fase 3: Indicadores de Gestión

Existe la necesidad de conocer cómo se encuentra el comportamiento y desempeño de quienes realizan actividades para alcanzar la misión de la cooperativa mediante expresiones cuantitativas para verificar el resultado que se desea alcanzar y tomar correctivas de ser el caso.

Con se indica en la siguiente figura los indicadores de gestión son:

Figura 5.4. Indicadores de Gestión

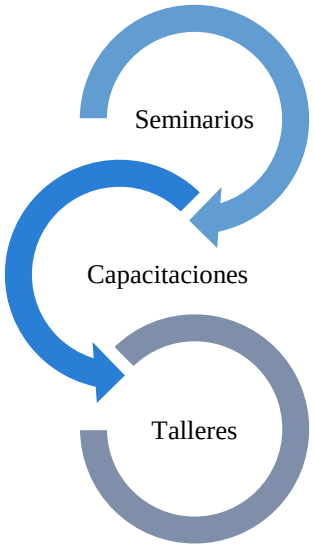


Fuente: (Castro, 2016, pág. 68)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

5.5.4. Fase 4: Socialización

En esta fase se pretende mostrar el modelo de gestión y su contenido a los interesados con el mejoramiento de la gestión del talento humano de la cooperativa, con el propósito de ser aplicados por todos, y que sirva de herramienta de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización.

Figura 5.5. Socialización



Fuente: (Castro, 2016, pág. 68)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

5.6. Desarrollo del modelo propuesto

A continuación, se describe por fases el modelo de gestión del talento humano por competencias propuesto.

5.6.1. Fase 1: Diagnostico

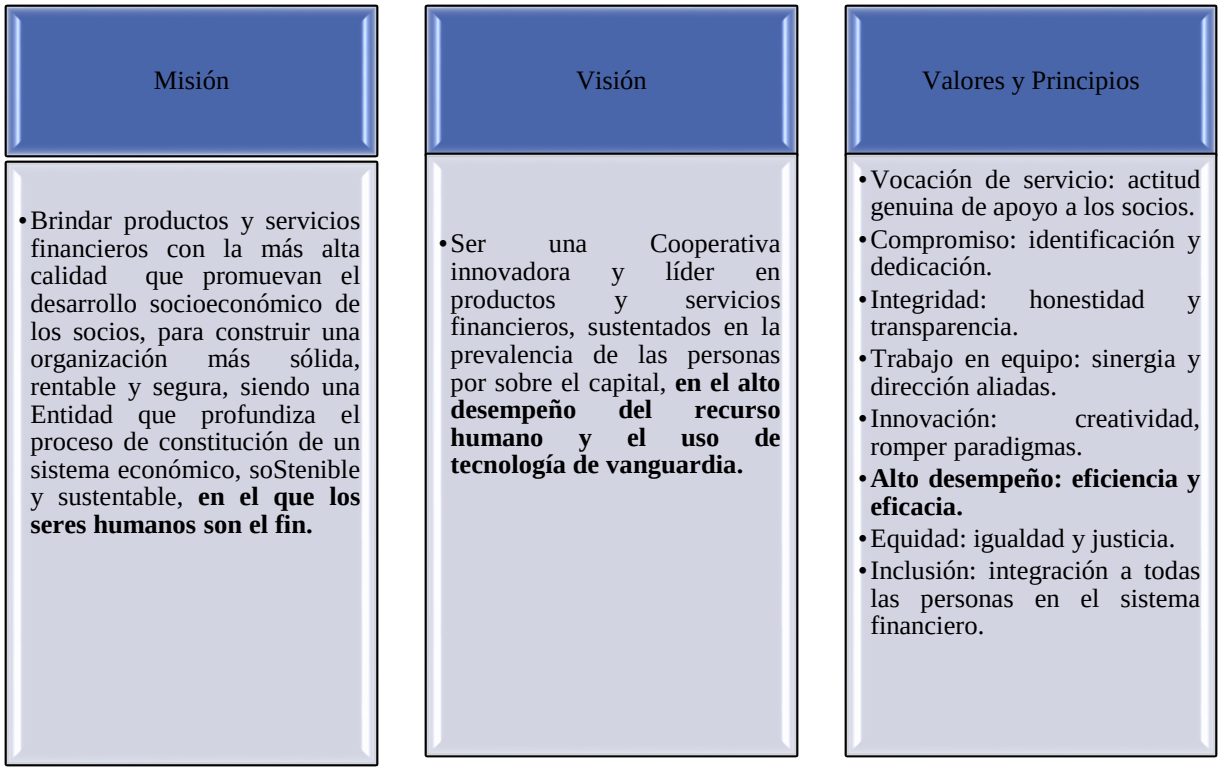
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato, es una organización que ayuda a todos los sectores económicos del país en cuanto a la

otorgación de créditos de todo tipo, para así tener un crecimiento económico sostenible y sustentable financieramente. Garantizando mediante la gestión financiera un desarrollo socioeconómico de la comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios, siendo su misión brindar servicios financieros con la más alta calidad, contando con el recurso humano capaz y motivado.

Filosofía Organizacional

Como parte de la filosofía de la Cooperativa se ha realizado cambios bastante cortos a la misión, visión y valores establecidos por MANL compañía que proporciona soluciones gerenciales integrales de acuerdo a la consultoría realizada en el 2015.

Figura 5.6. Misión, Visión, Valores y Principios



Fuente: (CCCA, 2015)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

Análisis FODA

Esta metodología de estudio es útil para identificar las características internas y externas que tiene la Cooperativa, con el propósito de aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y las amenazas, como se evidencia en la tabla No 5.1:

Tabla 5.1. : Matriz FODA

INTERNAS		**Pueden generar PROBLEMAS**		**Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS**
	D	**Debilidades**	**F**	**Fortalezas**
	1	Restricción de autogestión	**1**	Calificación de riesgos positivo BB+, personal apto para realizar cobranzas
	2	No existe un plan de capacitación adecuado para los empleados.	**2**	Predisposición al cambio
	3	Inadecuado manejo de despidos por el departamento de recursos humanos	**3**	Personal con alta experiencia
	4	No se dispone de perfiles adecuados al cargo, puestos y funciones acordes a la estructura de la organización	**4**	Participación de Directivos en forma activa
	5	Falta de consolidación de programas de Fidelización del colaborador	**5**	Personal motivado para cumplir sus funciones.
	6	No contar con planificación estratégica	**6**	Se considera la opinión de los empleados claves para la toma de decisiones
	7	Inadecuados procesos de reclutamiento y selección del personal.	**7**	Se cuenta con consultores externos con alto nivel de eficiencia
	8	Ausencia de potencialización de competencias entre el personal	**8**	Personal comprometido e identificado con las políticas y filosofía organizacional
Procedentes del ENTORNO	**A**	**Amenazas**	**O**	**Oportunidades**
	1	Elevados gastos establecidos por los entes de control	**1**	Mercado tecnológico accesible
	2	Sobreendeudamientos de sujetos de crédito	**2**	Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria
	3	Inestabilidad económica del país	**3**	Presencia de nuevas generaciones identificadas con el sistema cooperativo
	4	Competencia desproporcionada	**4**	Admisión de personal mediante pasantías pre profesionales que apoya a la gestión organizacional de la cooperativa
	5	Restricción en la apertura de nuevas agencias	**5**	Desarrollo de nuevos mercados de inclusión social

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

FACTORES INTERNOS CLAVES		PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS PONDERADOS
FORTALEZAS				
1	Calificación de riesgos positivo BB+, personal apto para realizar cobranzas	0,06	3	0,18
2	Predisposición al cambio	0,07	3	0,21
3	Personal con alta experiencia	0,08	3	0,24
4	Participación de Directivos en forma activa	0,015	2	0,03
5	Personal motivado para cumplir sus funciones.	0,09	2	0,18
6	Se considera la opinión de los empleados claves para la toma de decisiones	0,035	2	0,07
7	Se cuenta con consultores externos con alto nivel de eficiencia	0,05	2	0,1
8	Personal comprometido e identificado con las políticas y filosofía organizacional	0,1	3	0,3
	SUMA FORTALEZA	**0,5**		**1,31**

Tabla 5.2. : Matriz PCI

MATRIZ PCI

1	Bajo impacto
2	Mediano impacto
3	Alto impacto

DEBILIDADES		PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS PONDERADOS
1	Restricción de autogestión	0,05	2	0,1
2	No existe un plan de capacitación adecuado para los empleados.	0,06	2	0,12
3	Inadecuado manejo de despidos por el departamento de recursos humanos	0,015	3	0,045
4	No se dispone de perfiles adecuados al cargo, puestos y funciones acordes a la estructura de la organización	0,1	3	0,3
5	Falta de consolidación de programas de Fidelización del colaborador	0,035	2	0,07
6	No contar con planificación estratégica	0,09	3	0,27
7	Inadecuados procesos de reclutamiento y selección del personal.	0,08	3	0,24
8	Ausencia de potencialización de competencias entre el personal	0,07	3	0,21
	SUMA DEBILIDADES	**0,5**		**1,145**
	SUMA TOTAL	**1**		**2,455**

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Las fortalezas están sobre las debilidades por tal razón el resultado ponderado es mayor de 2.

Tabla 5.3.: Matriz POAM

MATRIZ POAM

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Admisión de personal mediante pasantías pre profesionales que apoya a la gestión organizacional de la cooperativa	0,1	3	0,3
2	Presencia de nuevas generaciones identificadas con el sistema cooperativo	0,16	3	0,48
3	Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria	0,08	2	0,16
4	Mercado tecnológico accesible	0,07	2	0,14
5	Relaciones largas y confianza con los socios, buen servicio al cliente	0,09	3	0,27
	SUMA DE OPORTUNIDADES	0,5		1,35
AMENAZAS		**PONDERACION**	**CALIFICACION**	**RESULTADO PONDERADO**
1	Elevados gastos establecidos por los entes de control	0,08	2	0,16
2	Sobreendeudamientos de sujetos de crédito	0,09	3	0,27
3	Inestabilidad económica del país	0,16	3	0,48
4	Competencia desproporcionada	0,07	2	0,14
5	Restricción en la apertura de nuevas agencias	0,1	2	0,2
	SUMA AMENAZAS	0,5		1,25
	SUMA TOTAL	1		2,6

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

Las oportunidades están sobre las amenazas esto se debe a que el resultado ponderado es mayor de 2

Tabla 5.4.: Estrategias FODA.

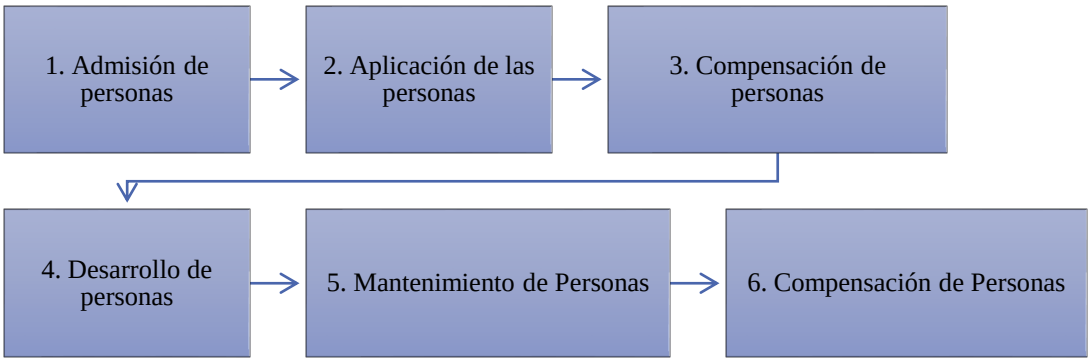
ESTRATEGIAS FODA	**Fortalezas**	**Debilidades**
	F1. Personal comprometido e identificado con las políticas y filosofía organizacional.	**D1.** No se dispone de perfiles adecuados al cargo, puestos y funciones acorde a la estructura de la organización.
	F2. Personal con alta experiencia.	**D2.** No contar con planificación estratégica.
	F3. Predisposición al cambio.	**D3.** Inadecuados procesos de reclutamiento y selección del personal.
	F4. Personal motivado para cumplir sus funciones.	**D4.** Ausencia de potencialización de competencias entre el personal.
	F5. Calificación de riesgos positivo BB+, personal apto para realizar cobranzas.	**D5.** No existe un plan de capacitación adecuado para los empleados.
	F6. Se cuenta con consultores externos con alto nivel de eficiencia.	**D6.** Restricción de autogestión.
	F7. Se considera la opinión de los empleados claves para la toma de decisiones.	**D7.** Falta de consolidación de programas de fidelización del colaborador.
	F8. Participación de Directivos en forma activa.	**D8.** Inadecuado manejo de despidos por el departamento de recursos humanos.
Oportunidades	**FO**	**DO**
O1. Presencia de nuevas generaciones identificadas con el sistema cooperativo	**F2. O2** Incorporar un programa de gestión organizacional para los pasantes en coordinación con el personal de alta experiencia.	**D1. O1.** Reestructurar los perfiles y manual de funciones acorde a la nueva generación de profesionales.
O2. Admisión de personal mediante pasantías pre profesionales que apoya a la gestión organizacional de la cooperativa	**F3. O5.** Desarrollar un plan de restructuración de capacitaciones tecnológicas con el personal dispuesto al cambio.	**D7. O3.** Crear indicadores de productividad que fidelicen a los colaboradores utilizando el servicio al cliente como indicador
O3. Relaciones largas y confianza con los socios, buen servicio al cliente	**F5.O5.** Acceder a un sistema moderno de call center para realizar cobranzas con mayor eficiencia.	
O4. Mayor impulso al sector de la economía popular y solidaria		
O5. Mercado tecnológico accesible		
Amenazas	**FA**	**DA**
A1. Inestabilidad económica del país	**F6.A1.** Crear un plan de reducción de gastos en conjunto con el personal y consultores externos para afrontar la crisis económica	**D4. A1.** Identificar las competencias de los colaboradores y potenciarlas para sobrellevar la crisis económica
A2. Sobreendeudamientos de sujetos de crédito	**F5.A2.** Gestionar con el personal idóneo las cobranzas a los socios con sobreendeudamiento	**D2. A3** Elaborar un plan estratégico que proporcione el estudio de abrir una nueva agencia
A3. Restricción en la apertura de nuevas agencias		
A4. Elevados gastos establecidos por los entes de control		
A5. Competencia desproporcionada		

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Lorena Portero (2016)

5.6.2. Fase 2: Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

Una vez realizado la fase 1 que consistió en realizar un diagnóstico de la cooperativa, se procede a desarrollar la fase 2, donde se desarrollaran los 6 subsistemas de la gestión del talento humano planteados en el libro de Chiavenato.

Figura 5.7. Los seis procesos de la administración de recursos humanos



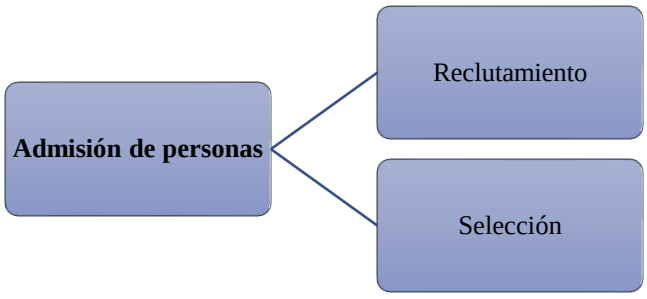
Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 15)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

A continuación, se realizará el análisis de cada proceso

5.6.2.1. Admisión de personas

Esta técnica de admisión de personas se divide en reclutamiento y selección.

Figura 5.8. Admisión de personas.



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 15)
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

Se propone que para el desarrollo de este proceso se debe:

1. Identificar la necesidad del puesto.
2. Diseñar un perfil de funciones para cada cargo.
3. Llamar a concursos.
4. Someterse a pruebas psicotécnicas.
5. Someterse a pruebas de conocimiento.
6. Someterse a entrevistas.
7. Identificar a los candidatos potencias y continuar con los siguientes subsistemas.

Las técnicas de reclutamiento y selección de personas ayudan a encontrar el personal adecuado, siendo el primer proceso, el éxito de este subsistema ayuda a evitar sesgos en el proceso y encontrar el personal idóneo para ocupar el puesto que es el punto clave del departamento de gestión del talento humano de la cooperativa.

A continuación, en el siguiente cuadro se detalla los aspectos para la admisión del personal con su ponderación.

Tabla 5.5. : Aspectos y Ponderación de la selección del personal.

ASPECTO	PONDERACIÓN
Cumplimiento del perfil profesional	30
Pruebas de Conocimiento	30
Pruebas Psicométricas	20
Entrevista	20
Total	100

Fuente: Investigación Realizada**.**
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Cumplimiento del perfil profesional

Si existe una vacante se deberá publicar en internet en la página oficial de la cooperativa (http://www.ccca.fin.ec/), redes sociales como Facebook (https://www.facebook.com/ccca.fin.ec/?fref=ts), prensa escrita o por medio radial de la ciudad donde esté disponible la vacante, donde se señala claramente el puesto que se requiere contratar, el perfil profesional, el cronograma de reclutamiento y selección.

Las recepciones de carpetas estarán a cargo del responsable del recurso humano, deberán ser entregadas en la oficina del Centro Financiero de la Cooperativa, las carpetas serán analizadas detenidamente y calificadas según el perfil profesional que se requiere, nivel académico, y experiencia, con un máximo puntaje de 30 puntos.

A los postulantes que califiquen se les deberán comunicar por medio de una llamada telefónica o correo electrónico el día y hora para realizar las pruebas de conocimiento (pruebas técnicas), pruebas psicométricas y entrevista.

Pruebas de conocimiento (pruebas técnicas)

Son pruebas de carácter técnico que medirán el conocimiento que el postulante posee respecto a las funciones y actividades que se requieren para el cargo por tal razón son de carácter obligatorio.

Se propone realizar un cuestionario de 20 preguntas de selección múltiple, cada pregunta será evaluada sobre 1,5 puntos siendo el puntaje máximo 30 puntos, sobre conocimiento del puesto que se requiere, este proceso deberá ser realizado por el jefe

de recursos humanos con apoyo de los especialistas del puesto que se requiere contratar.

Tabla 5.6.: Modelo de pregunta

LA EFECTIVIZACIÓN AUTOMÁTICA DE LOS CHEQUES LOCALES DEPOSITADOS EN LAS CUENTAS DE AHORROS SE EFECTUARÁN EN EL SIGUIENTE PLAZO
a) 3 días laborales **b)** 8 días laborales **c)** 1 día laboral
Respuesta correcta: a.
Nota: el banco de preguntas deberá realizarse y actualizarse cada vez que exista una vacante y acorde a las nuevas leyes

Fuente: Reglamento de Cajas y servicios financieros complementarios CCA.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Pruebas Psicotécnicas

Estas pruebas son de gran ayuda para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección porque miden factores importantes para establecer un perfil adecuado del candidato como: competencias, nivel profesional, aptitudes, actitudes, interés, capacidades y valores, con base a estos factores cumplir con los requisitos que establece la cooperativa.

Se sugieres que estas pruebas contengan un banco de 100 preguntas orientada a recopilar información de los postulantes al cargo.

Los aspectos a medir mediante la aplicación de esta prueba son:

Test de aptitud verbal: esta prueba tiene como finalidad conocer la capacidad que tiene el postulante para expresar y comprender conceptos tanto de forma verbal como oral.

Test de atención - concentración –retención: busca conocer la capacidad para retener una tarea repetitiva y monótona.

Test de aptitud numérica: esta prueba consiste en conocer la capacidad y agilidad mental para resolver operaciones numéricas.

Razonamiento abstracto: Se trata de evaluar la capacidad inmediata de obtener una respuesta adecuada aplicando una lógica deductiva al resolver una serie de datos.

Se propone contratar una empresa privada especializada en aplicación de pruebas psicotécnicas con el fin de garantizar una selección exitosa en coordinación del departamento de recursos humanos de la cooperativa.

Entrevista

En este proceso se propone realizar 5 preguntas con una valoración de 4 puntos cada una para obtener un máximo de 20 puntos, que cosiste en un conversatorio verbal entre el jefe de recursos humanos y el postulante al cargo. Este proceso es importante porque ayuda a observar el comportamiento corporal y gesticulaciones del candidato y permiten identificar la necesidad de pertenencia a la Cooperativa.

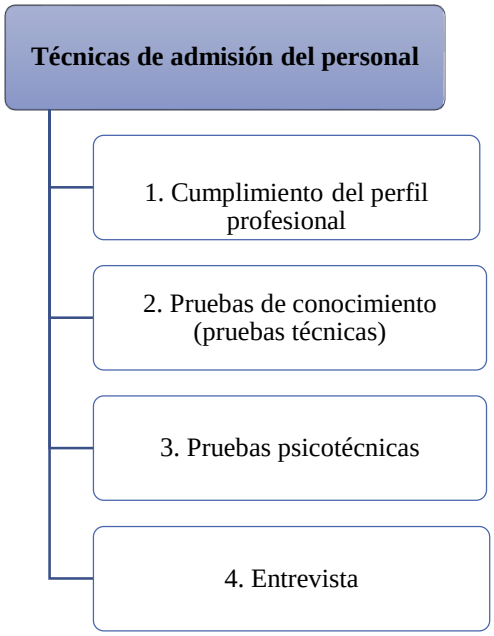
Tabla 5.7. : Modelo de pregunta para la entrevista.

Pregunta: ¿Qué haría usted si en su caja tiene un sobrante de dinero?

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Para realizar un programa de admisión del personal correcto es necesario seguir el orden de los procesos como se muestran en la figura No. 39.

Figura 5.9. Técnicas de admisión del personal.

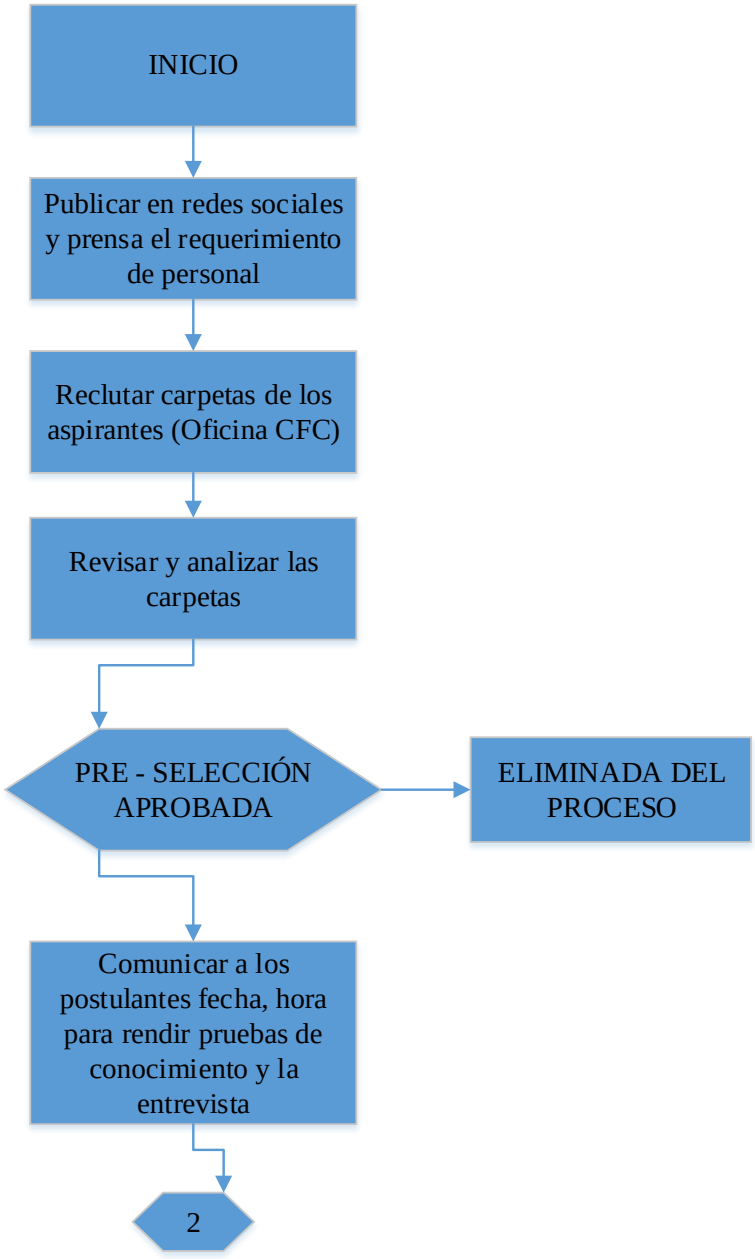


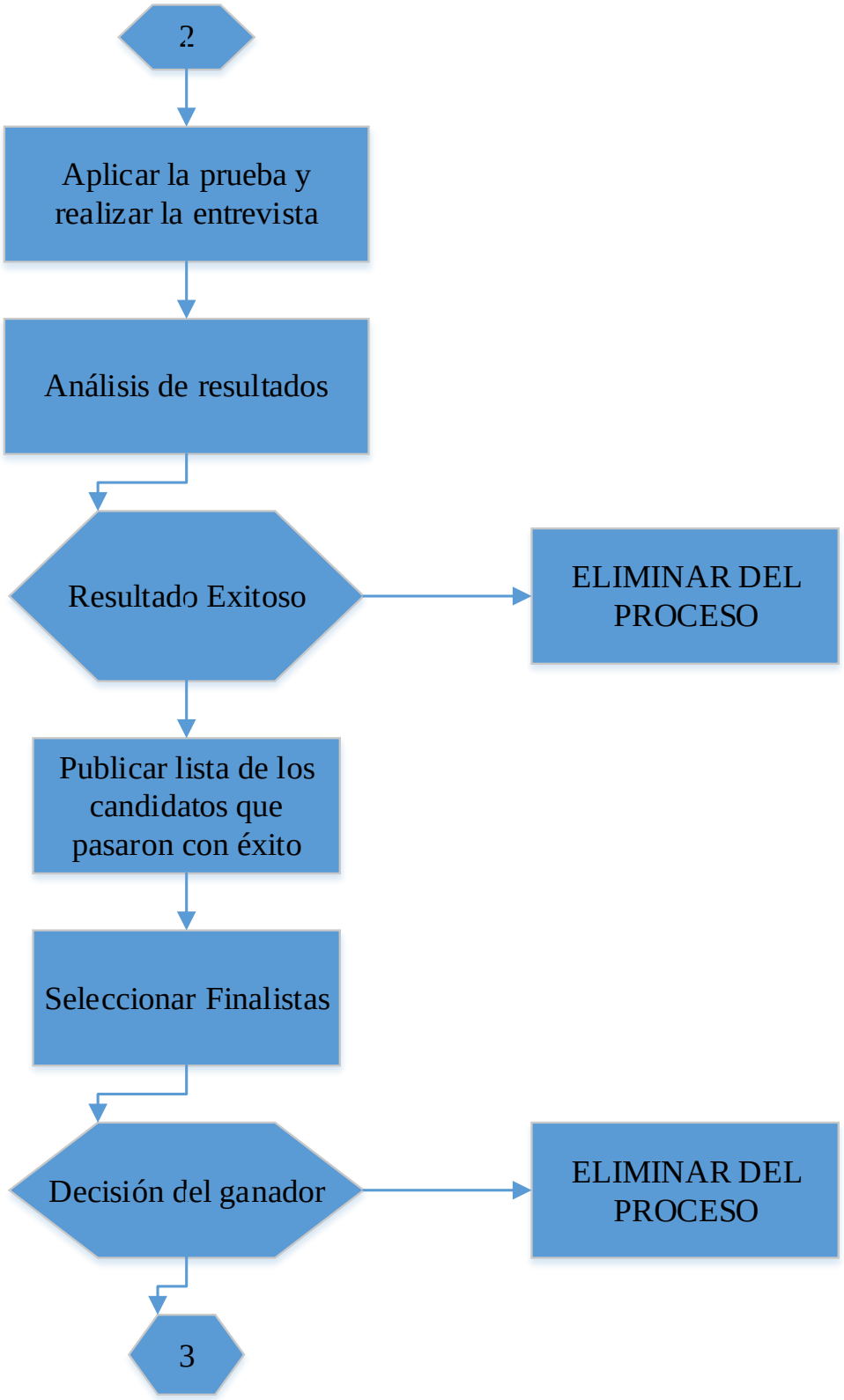
Fuente: Elaboración propia.
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

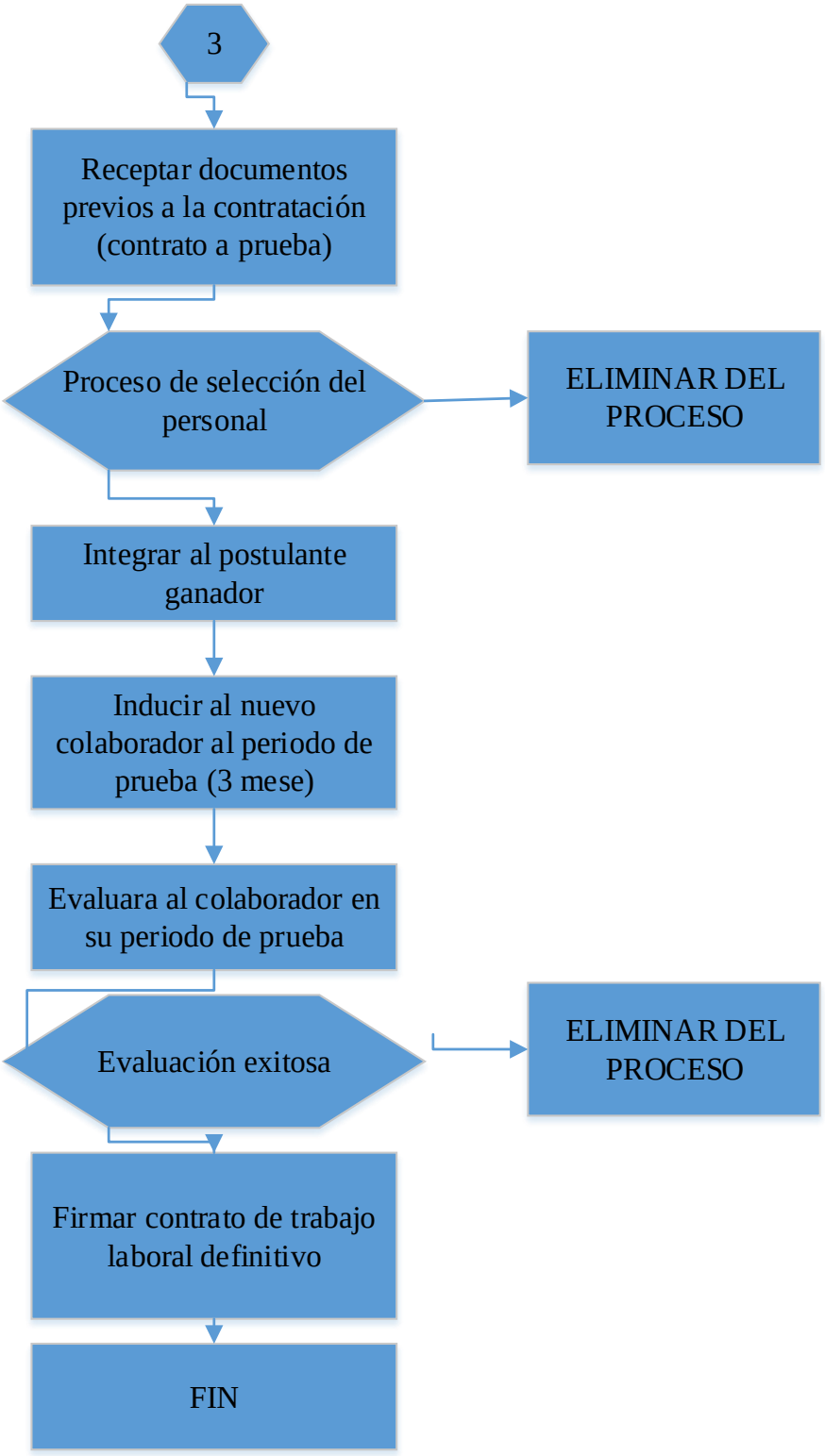
Diagrama de flujo: Proceso de admisión del personal

Se ha diseñado un diagrama de flujo que ayude a la Cooperativa a realizar el proceso de admisión del personal con éxito y cumplir con el objetivo planteado en cuando a la Gestión del Recurso Humano, el diagrama abarca los pasos que se deben cumplir desde que existe la vacante, hasta la firma del contrato de la persona idónea para el puesto; a continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso mencionado.

Figura 5.10. Diagrama de flujo para admisión de personas




2
Aplicar la prueba y realizar la entrevista
Análisis de resultados
Resultado Exitoso
ELIMINAR DEL PROCESO
Publicar lista de los candidatos que pasaron con éxito
Seleccionar Finalistas
Decisión del ganador
ELIMINAR DEL PROCESO
3



Fuente: Elaboración propia.
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

Para hacer más efectivo este proceso se propone la aplicación de los siguientes formatos: la solicitud de personal.

- ✓ Formato de Registro
- ✓ Solicitud de Personal

Estos formatos serán útiles para conocer la información personal de los aspirantes que participarán en el proceso de selección.

Tabla 5.8. : Formato de Solicitud del Personal.

SOLICITUD DEL PERSONAL

Fecha: _____ **Puesto:** _____
Área Administrativa: _____

Nombres: _____
Apellidos: _____
Dirección Domiciliaria: _____ **Teléfonos** _____
Lugar y fecha de Nacimiento _____ **Nacionalidad:** _____
Cedula N0. _____
Edad: _____

Estado civil: _____ **N0. de hijos:** _____ **Cargas familiares:** _____

Nombres completos de las cargas familiares

Preparación académica

Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Titulo
Primaria			
Segundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			
Cursos			
Otros			

Idiomas que hable y lea

Idioma	Habla	Lee
Español		
Ingles		
Francés		
Otros		

Experiencia Laboral

Lugar	Área	Tiempo	Actividades realizadas

Competencias

Mencione las competencias importantes que posee

Contactos de Personas en caso de emergencia

Nombres	Parentesco	Dirección	Teléfono

Referencias Personales y Profesionales

Nombres	Trabaja en	Dirección	Teléfono

Nombres del conyugue: _____ **Edad:** _____
Trabaja en: _____ **Teléfono:** _____
Dirección del trabajo: _____

Firma: _____

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Formato de entrevista

Se propone que la entrevista sea realizada por el supervisor inmediato de la vacante, debido a las diferentes áreas que tiene la Cooperativa y la complejidad de los puestos se plantean preguntas ajustadas a este requerimiento.

Tabla 5.9. : Formato de Entrevista

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.

FORMATO DE ENTREVISTA

Lugar y Fecha: _____ **Puesto:** _____

Área Administrativa: _____

Nombres Completos del Candidato: _____

Cedula o Pasaporte _____

Competencias Técnicas evaluadas sobre 100 puntos			
Competencias / Definición	**Pregunta**	**Respuesta del candidato**	**Puntaje**
Organizar la información: clasificar información de forma estructurada	¿En sus actividades diarias, que mecanismos utilizaría para organizar la información?		/33,33
Pensamiento Analítico plantear y resolver problemas, destacar patrones y tendencias para tomar decisiones	Con el propósito de preparar información de calidad útil y exacta que evidencia fortalezas y amenazas ¿Qué mecánica didáctica utilizaría?		/33,33
Habilidad Analítica reconocer la información, analiza datos relevantes y desarrolla programas	En su ejercicio profesional, para tener éxito en el manejo de la información ¿Qué método de análisis para determinar errores emplearía?		/33,34
		Puntaje sobre 100 puntos	/100

Guía de puntuación	
Puntaje por cada pregunta	**Escala de calificación**
0-11	La respuesta de la actividad contestada por el candidato es diferente a la requerida.
,11-22	Responde actividades similares a la requerida, cercana a lo esperado.
23-33,33	Las actividades descritas son el alto grado as requerida.

_____

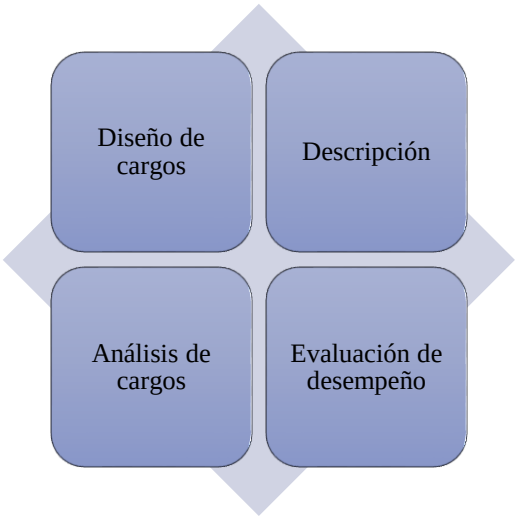
Supervisor del Área Administrativa
(Entrevistador)

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

5.6.2.2. Subsistema: Aplicación de personas

Están agrupados en la siguientes cuatro categorías:

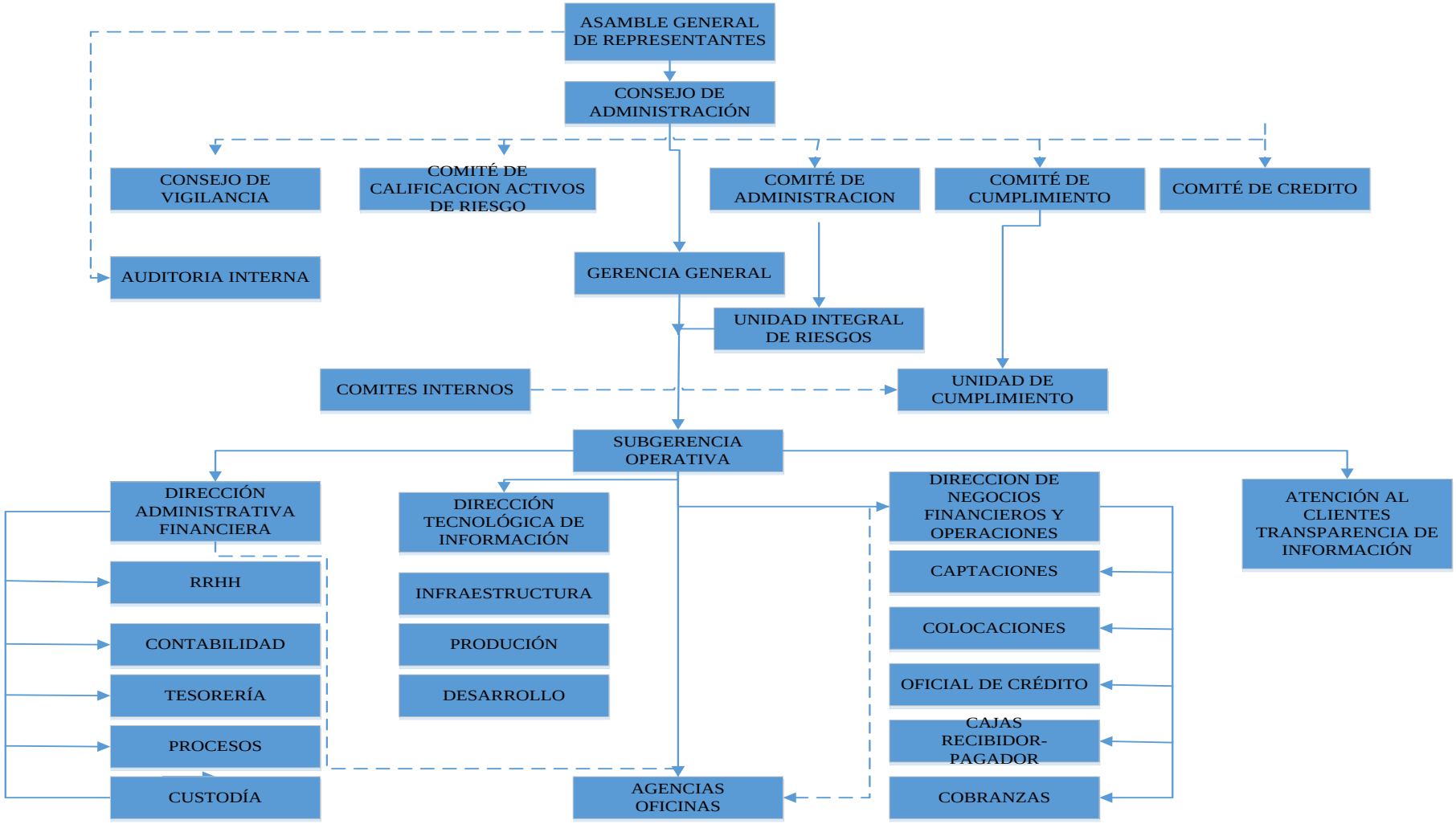
Figura 5.11. Subsistema: Aplicación de personas



Fuente: Elaboración propia.
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

Es necesario partir de la creación de un organigrama funcional de la Cooperativa con el fin de identificar y jerarquizar los cargos para manejar áreas específicas con funciones correspondientes a su cargo con el propósito de manejar un proceso adecuado y eficaz, minimizando recursos: posterior a esto se realizará diseño, descripción y análisis de cargos concluyendo con la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Figura 5.12. Organigrama de la CCCA



Fuente: Elaboración propia.
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

Diseño, descripción y análisis de cargos

Según la estructura orgánica de la Institución, las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación que son indispensables para que exista un orden administrativo, la Cooperativa actualmente tiene definidos los cargos en su Manual de Descripción y Valoración de Puestos de la siguiente manera:

Tabla 5.10. : Cargos de la CCA

Cargo	Número de personas
Asesor jurídico	2
Asistente de balcón de servicios	3
Asistente de cumplimiento	1
Asistente de contabilidad	5
Asistente de auditoria interna	3
Asistente de control de captaciones	2
Asistente de créditos y cobranzas	19
Asistente de gerencia	1
Asistente de inversiones	2
Asistente de marketing	1
Asistente de procesos	1
Asistente de sistemas	1
Asistente de supervisión	1
Auditor interno	1
Contador	1
Custodio de valores	1
Dirección administrativa	1
Dirección de negocios financieros y operac	1
Dirección financiera	1
Dirección de tecnología de la información	1
Dirección de transparencia de la informació	1
Jefe de agencia	7
Jefe de cobranzas	1
Jefe de crédito	1
Jefe de sistemas	1
Jefe de talento humano	1
Jefe financiero	1
Gerente general	1
Mensajero	8
Oficial de créditos y cobranzas	10
Oficial de cumplimiento	1
Oficial de riesgos	1
Oficial de seguridad	1
Recepcionista	2
Recibidor – pagador	18
Secretaria de comité de crédito	1
Subgerencia operativa	1
Supervisión de control de captaciones	1
Supervisión de control de créditos	1
Supervisión operativa de agencia	1
Tesorería	1
Colaboradores con capacidades especiales	2
Medico ocupacional	1
TOTAL	113

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Para los cargos descritos en la tabla 30 se describirán las actividades de acuerdo a un perfil por competencias propuestas por las siguientes matrices para cada puesto de trabajo que contiene información referente sobre la misión del puesto, actividades, indicadores de gestión, metas, nivel de competencias, conocimientos académicos, destrezas, habilidades y experiencia laboral.

ASESOR JURÍDICO

MISIÓN

Proporcionar opiniones y criterios de carácter jurídico, así como asesoramiento y apoyo de carácter legal en las actividades de la Cooperativa.

Tabla 5.11. : Descripción del Cargo: Asesor Jurídico

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asesor Jurídico
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 años
Área De Conocimientos Formales:	Jurisprudencia
Tiempo de experiencia:	Mínimo 4 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Legislación Financiera • Procesos judiciales • Legislación Laboral
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Asesorar legalmente en las operaciones que realice la Institución conforme a las disposiciones legales vigentes cuando lo requiera el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Gerencia General. • Elaborar la normativa societaria básica: Estatuto, reglamento de Elecciones, Reglamento de Crédito, y los demás que dispongan los organismos de control interno y externo. • Asistir a las sesiones de Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinarias	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento crítico • Pensamiento analítico • Asertividad / firmeza	• Comprensión Oral, Fluidez de Ideas • Comprensión Escrita • Reconocimiento de Problemas

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE BALCON DE SERVICIOS

MISIÓN

Realizar actividades de información y guía interinstitucional, así como aperturas, cierres de cuenta y proporcionar todo tipo de información a los socios y clientes.

Tabla 5.12. : Descripción del Cargo: Asistente de Balcón de Servicios

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente Balcón de Servicios
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 1 año
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Curso de atención al cliente • curso de lavado de activos
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Apertura cuentas de ahorro y chequeras. • Apoyar en la elaboración de tarjetas de cajero automático • Proporcionar la información correcta y necesaria a todos los socios y particulares que lo solicitan. • Informar y vender los servicios y productos de la Cooperativa a los socios y clientes. • Ejecutar el bloqueo de cuentas de los clientes.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Operación y Control • Orientación de servicio	• Orientación Espacial • Amabilidad Sociabilidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE CUMPLIMIENTO

MISIÓN

Mantener una correcta información que permitan la prevención de lavado de activos u otros riesgos, trabajar en conjunto con la Unidad y Comité de Administración de Riesgo.

Tabla 5.13. : Descripción del Cargo: Asistente de Cumplimiento.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de cumplimento
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 años
Área De Conocimientos Formales:	Administración de Empresa Auditoría Finanzas Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 2 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Prevención de Lavado de activos
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Monitorear permanentemente las operaciones o transacciones de la institución, a fin de detectar operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas; dejando constancia de lo actuado en sus informes • Actualizar y depurar la base de datos de la institución, para la aplicación de medidas de prevención de lavado de activos. • Analizar las operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas y preparar el correspondiente informe.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Destreza matemática • Recopilación de información • Escritura • Pensamiento analítico • Identificación de causas fundamentales • Reorganización Escritura	• Velocidad Perceptual • Expresión Escrita • Sociabilidad • Comprensión Oral • Comprensión Escrita

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

MISIÓN

Efectuar las conciliaciones bancarias y cuentas de balance; así como revisar y efectuar los débitos por cheques protestados depositados por los socios de Matriz y Agencias; garantizar que los registros contables reflejen en forma oportuna y veraz las operaciones que realizan los diferentes departamentos y agencias de la Cooperativa y administrar el archivo contable del Departamento.

Tabla 5.14. : Descripción del Cargo: Asistente de Contabilidad.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Contabilidad
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 1 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Principios de Contabilidad • Tributación
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Revisar y conciliar los movimientos de pagos de servicios realizados a través de EasySoft. • Realizar la generación, revisión comprobante, mayorización y cuadre de fin de días en forma diaria. • Revisar diariamente los movimientos de las cuentas corrientes de la Cooperativa en la página web de los bancos para la verificación de transacciones • Establecer los números de socios que corresponden a las notas de débitos emitas por los Bancos de cheques devueltos y enviar al Balcón de Servicios para su respectivo débito. • Examinar requisitos establecidos por el SRI de las facturas de pagos a proveedores previo a su registro y cancelación	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Recopilación de información • Destreza matemática • Monitoreo y control	• Reconocimiento de Problemas • Ordenar Información

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE AUDITORIA INTERNA

MISIÓN

Verificar, examinar transacciones, balances, estados financieros y documentación de soporte determinado la veracidad y legalidad, así como el seguimiento de los hallazgos encontrados en los diferentes entes de Control.

Tabla 5.15. : Descripción del Cargo: Asistente de Auditoria Interna.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Auditoria Interna
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa o Egresados
Años De Estudios:	5 años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 2 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Redacción de Informes • Riesgos de Auditoria
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Verificar la exactitud aritmética de las transacciones, libros, balances de comprobación y estados financieros • Examinar la documentación de soporte de las transacciones, determinando su veracidad, propiedad y legalidad • Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna y externa • Cumplir el Plan Anual de Auditoría Interna. • Preparar los informes de las auditorías realizadas	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Destreza Matemática • Pensamiento Crítico • Identificación de causas fundamentales • Síntesis/ Reorganización • Síntesis/ Reorganización • Organización de la información • Juicio y toma de decisiones • Identificar Problemas	• Reconocimiento de Problemas • Expresión escrita • Razonamiento Deductivo • Velocidad de Clausura • Ordenar Información

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE CONTROL DE CAPTACIONES

MISIÓN

Verificar, examinar y controlar las transacciones que se realizan en el área de captaciones y documentación de respaldo determinado la veracidad y legalidad.

Tabla 5.16.: Descripción del Cargo: Asistente de Control de Captaciones

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Control de Captaciones
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria incompleta
Años De Estudios:	3 años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Finanzas, Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	No es necesario
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Pasantías en cajas
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Revisión y cuadre de planillas de cajas • Revisión y cuadre comprobantes de depósitos a bancos • Revisión y cuadre de planillas de servicios básicos • Reportar errores por usuario • Archivo de planillas	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento crítico • Pensamiento analítico • Destreza matemática • Recopilación de información	• Minuciosidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE CREDITOS Y COBRANZAS

MISIÓN

Brindar información a los socios, colocar créditos y controlar la recuperación total de la cartera de crédito vencida en los plazos establecidos por la Cooperativa.

Tabla 5.17. : Descripción del Cargo: Asistente de Créditos y Cobranzas

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Creditos y Cobranzas
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria incompleta
Años De Estudios:	4 años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa,Finanzas, Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	No es necesaria
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Pasantías en metodología para créditos y cobranzas
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Colocar mensualmente créditos de acuerdo a las metas propuestas. • Exigir, cobrar, acordar o transar con los socios morosos el pago de sus obligaciones aplicando el manual y reglamento; con el propósito de mantener un indicador bajo • Actualizar en el sistema datos clientes socio y datos crediticios. • Realizar la verificación de los datos y documentos ingresados por los socios.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Planificación • Manejo de tiempo • Pensamiento critico • Pensamiento analítico • Orientación de servicio • Orientación / asesoramiento • Asertividad / firmeza • Hablado • Negociación	• Proactividad • Persistencia • Minuciosidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE GERENCIA

MISIÓN

Apoyar a la Gerencia General en la redacción, registro, archivo y control de la correspondencia y documentos del área a su cargo, velando por su confidencialidad y seguridad; así como atender y coordinar la agenda de trabajo de la Gerencia General.

Tabla 5.18. : Descripción del Cargo: Asistente de Gerencia

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Gerencia
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Finanzas,Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 2 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Secretariado ejecutivo • Atención al cliente
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Recibir, revisar, clasificar, archivar y despachar comunicaciones y demás documentos de oficina consignados por usuarios de la unidad. • Procesar en el computador información solicitada. • Receptar y despachar documentación vinculada a la gestión gerencial (correspondencia, mails, oficios, otros) • Asistir a reuniones de Consejo de administración, Consejo de Vigilancia y demás comités colaborando en la toma de información para la elaboración de actas. • Elaborar, dirigir convocatorias y expedientes para sesiones de comités y asambleas	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Comprensión Lectora Escritura. • Recopilación de información • Organización de la información • Organización de la información	• Comprensión Oral • Comprensión Escrita • Atención Selectiva • Velocidad dedos • Minuciosidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE INVERSIONES

MISIÓN

Renovar, cancelar y captar inversiones, así como también proporcionar todo tipo de información sobre los servicios de la Cooperativa a los socios y clientes.

Tabla 5.19. : Descripción del Cargo: Asistente de Inversiones

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Inversiones
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Finanzas,Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 1 año
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Curso de atención al cliente • Negociación de inversiones • Curso de lavado de activos
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Negociar , renovaciones, cancelaciones y nuevos depósitos a plazo fijo . • Realizar el control de vencimiento de depósitos a plazo fijo. • Informar al cliente sobre las tasas de interés por inversiones que ofrece la entidad de acuerdo al monto y al plazo y los requisitos a presentar. • Informar las condiciones de depósito(efectivo, cheque o transferencia), fecha inicio y vencimiento de la inversión	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Persuasión Negociación • Planificación • Hablado • Orientación de servicio	• Fluidez de Ideas • Amabilidad • Sociabilidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE MARKETING

MISIÓN

Cumplir con las actividades previstas en el Plan de Marketing de la Cooperativa.

Tabla 5.20. : Descripción del Cargo: Asistente de Marketing

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Marketing
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Marketing, Administración de empresas o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 2 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Estrategias de Marketing • Atención al cliente
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Elaborar y cumplir las actividades previstas en el Plan de Marketing de la Cooperativa. • Colaborar en los procesos de marketing y servicios al cliente de la Cooperativa. • Mantener actualizada la base de datos relacionados con los servicios y clientes.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento crítico • Trabajo en equipo • Organización de la información	• Minuciosidad • Sociabilidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE PROCESOS

MISIÓN

Planificar, coordinar y ejecutar el proceso de Gestión de Calidad en la Institución

Tabla 5.21. : Descripción del Cargo: Asistente de Procesos

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Procesos
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria en curso
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Administración de Empresas o carreras afines
Tiempo de experiencia:	2 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Sistema de Gestión de Calidad • Mejoramiento continuo
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros

Actividades esenciales del cargo
• Realizar, verificar y contralar los procedimientos y procesos de cada área de trabajo. • Mantener informado a todo el personal cada vez que se realicen cambios al Sistema de Gestión de Calidad. • Revisar que los colaboradores trabajen con los procesos, procedimientos y formatos adecuados y en las versiones actuales del SGS • Controlar y verificar el adecuado manejo de registros y documentos del sistema o técnicas realizadas de acuerdo con la directriz establecida en el SGS.

Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Comprensión Lectora • Evaluación de ideas • Aprendizaje activo • Planificación • Trabajo en equipo • Evaluación de sistemas organizacionales • Recopilación de información	• Comprensión Escrita • Fluidez de Ideas • Iniciativa • Reconocimiento de Problemas

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE SISTEMAS

MISIÓN

Evaluar y administrar la tecnología, las instalaciones (hardware, sistemas operativos, redes, multimedia, etc., así como el sitio donde se encuentran y el ambiente que los soporta) que permiten el procesamiento de las aplicaciones.

Tabla 5.22. : Descripción del Cargo: Asistente de Sistemas

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Sistemas
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera Universitaria
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Sistemas o carreras afines
Tiempo de experiencia:	2 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Administración de antivirus • Manejo de Active Directory • Cableado estructurado
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Configuración de equipos de computo • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Monitoreo de la Comunicaciones • Mantener actualizados y dar apoyo al personal en la utilización de Hardware, Software, antivirus y los sistemas automatizados para el correcto desempeño de sus funciones. • Dar soporte en requerimientos de equipos, programas de aplicación y comunicación, y sistemas automatizados internos en las oficinas y agencias del país. • Dar mantenimiento preventivo y correctivo a la red y medios magnéticos de almacenamiento tanto de servidores como de computadoras personales, de fragmentación, liberación de espacio en disco, re indexación de archivos, recuperación de archivos, compresión y respaldo de históricos, eliminación de archivos inservibles, prevención y limpieza de virus.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Control de operaciones • Mantenimiento de equipos Reparación • Diseño de tecnología Instalación • Comprobación • Manejo de recursos materiales	• Razonamiento inductivo • Destreza dactilar • Minuciosidad • Reconocimiento de problemas • Sociabilidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

ASISTENTE DE SUPERVISIÓN

MISIÓN

Colaborar con la realización y control de las actividades administrativas y de servicio de la Agencia.

Tabla 5.23. : Descripción del Cargo: Asistente de Supervisión.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Asistente de Supervisión
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Finanzas, Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	2 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Curso de atención al cliente • Curso de lavado de activos
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Recopilación, verificación y débitos de trasferencias bancarias a nivel nacional • Realizar el pago de servicios básicos por medio de la página Web de la Cooperativa • Realización de SPI y SCI • Ingresar en el Banco Central las trasferencias bancarias realizadas	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Recopilación de información • Organización de la información • Síntesis / Reorganización • Orientación de servicio • Operación y Control	• Minuciosidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

AUDITOR INTERNO

MISIÓN

Realizar el control institucional, promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos, operaciones, mediante la ejecución de acciones y actividades de control, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales.

Tabla 5.24. : Descripción del Cargo: Auditor Interno.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Auditor Interno
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría
Tiempo de experiencia:	Mínimo 4 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Auditoría interna de SGC • Redacción de Informes • Cumplimientos de Normativas • Control Interno • Riesgos de Auditoria
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Verificar la exactitud aritmética de las transacciones, libros, balances de comprobación y estados financieros. • Examinar la documentación de soporte de las transacciones, determinando su veracidad, propiedad y legalidad • Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna y externa. • Realizar y ejecutar el Plan Anual de Auditoría Interna • Preparar los informes de las auditorías realizadas.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Destreza Matemática • Pensamiento Crítico, • Síntesis / Reorganización • Identificar Problemas • Identificación de causas fundamentales • Evaluación de soluciones • Recopilación de Información • Pensamiento analítico • Organización de la información • Monitoreo y control • Operación y Control • Generación de Ideas	• Expresión escrita • Ordenar Información • Reconocimiento de problemas • Razonamiento Deductivo • Ordenar Información • Velocidad de Clausura • Atención Selectiva

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

CONTADOR

MISIÓN

Organizar y llevar la contabilidad de acuerdo a leyes y reglamentos vigentes y en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados en la Cooperativa.

Tabla 5.25. : Descripción del Cargo: Contador

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Contador
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría
Tiempo de experiencia:	3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Principios de Contabilidad • Normativas de la SEPS • Actualización Tributaria
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y registrar los movimientos contables diarios de las transacciones económicas financieras de la Cooperativa • Preparar y mantener la información contable al día en base a los principios de contabilidad y las normas dictadas por los entes de control. • Elaborar los Estados Financieros de la Cooperativa, los reportes y anexos de cada una de las cuentas de balances, los informes contables de las diferentes cuentas de balances requeridas por el jefe Financiero para la presentación a organismos Internos y organismos externos que lo requieran. • Proporcionar al Departamento de Auditoría Interna la información mensual de anexos contables y otra información requerida para el desempeño de sus funciones • Controlar y supervisar los anexos actualizados de los Activos Fijos de la Institución.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Organización de la información • Recopilación de información • Razonamiento Inductivo • Reconocimiento de Problemas	• Facilidad Numérica • Velocidad • Perceptual

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

CUSTODIO DE VALORES

MISIÓN

Realizar el control y mantenimiento adecuado en el sistema de documentos y archivos de la Cooperativa, así como aquellas funciones relacionadas con este ámbito competencial que le sean asignadas.

Tabla 5.26. : Descripción del Cargo: Custodio de Valores.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Custodio de Valores
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria incompleta
Años De Estudios:	4 Años
Área De Conocimientos Formales:	Administración de Empresa o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 1 año
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Principios de Contabilidad • Normativas de la SEPS • Actualización Tributaria
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Centralizar, organizar, archivar y mantener en óptimas condiciones de conservación y preservación la documentación entregada a su custodio. • Llevar un registro actualizado de pagarés y carpetas custodiadas. • Escanear las carpetas y pagares de los créditos de la Cooperativa • Recepción y cotejo de los documentos enviados por Balcón de Servicios	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Recopilación de información • Organización de la información • Manejo de recursos materiales • Trabajo en equipo	• Minuciosidad • Ordenar Información • Reconocimiento de Problemas

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

MISIÓN

Planificar la administración de los recursos administrativos de la Cooperativa, enmarcados dentro de los lineamientos de la institución bajo criterios de prudencia y responsabilidad.

Tabla 5.27. : Descripción del Cargo: Dirección Administrativa.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Dirección Administrativa
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera Universitaria Completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de empresas o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 4 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Administración de Talento Humano • Sistema de Gestión de Calidad • Planificación y organización administrativa
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Coordinar y supervisar los procesos de Administración y de Talento Humano de la Cooperativa • Coordinar y supervisar los procesos de Marketing de la Cooperativa • Coordinar y supervisar las actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos del área. • Realizar las gestiones para la adquisición de pólizas de seguro para la protección de los recursos humanos, financieros y físicos de la Cooperativa • Dirigir, supervisar y controlar la contratación de los servicios administrativos, su vigencia, cumplimiento y el oportuno pago de los compromisos ante Terceros así como el pago de los tributos y otras obligaciones	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Recopilación de la información • Síntesis / Reorganización • Planificación • Monitoreo y control • Trabajo en Equipo • Manejo de RRHH • Identificación de Problemas	• Iniciativa • Reconocimiento de Problemas • Minuciosidad • Ordenar Información

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

DIRECCIÓN DE NEGOCIOS FINANCIEROS Y OPERACIONES

MISIÓN

Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar el cumplimento de las disposiciones internas, SEPS y demás leyes conexas, referentes al área del negocio. Proponer las estrategias de desarrollo de la Cooperativa en concordancia con los objetivos establecidos.

Tabla 5.28. : Descripción del Cargo: Dirección Negocios Financieros y Operaciones .

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Dirección de Negocios Financieros y Operaciones
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera Universitaria Completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de empresas o carreras aContabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Finanzas o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 4 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Análisis de riesgos en créditos • Estudio de mercado sobre servicios financieros • Metodología de créditos
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Planificación, dirección, coordinación, supervisión y cumplimiento de los presupuestos de captaciones, colocaciones y morosidad asignados. • Cumplir y hacer cumplir el programa anual de trabajo y el presupuesto del área, en base a la normatividad y lineamientos impartidos por la Alta Dirección, así como de las políticas de la SEPS y sus leyes conexas • Detectar oportunidades de mejora y propondrá de manera sistemática ideas y conceptos a fin de contar con productos competitivos, liderando los proyectos. • Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación descrita en el Reglamento de Créditos y Cobranzas. • Cumplir con las demás funciones que le asigne la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento crítico • Generación de Ideas • Organización de la información • Organización de sistemas • Instrucción • Recopilación de la información. • Juicio y toma de decisiones • Identificación de problemas • Aprendizaje activo • Organización de sistemas • Evaluación de ideas • Evaluación de soluciones • Pensamiento analítico • Razonamiento Inductivo	• Ordenar Información • Iniciativa • Fluidez de Ideas • Comprensión Escrita • Razonamiento

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

DIRECCIÓN FINANCIERA

MISIÓN

Planificar la administración de los recursos financieros de la Cooperativa, enmarcados dentro de los lineamientos de la institución bajo criterios de prudencia y responsabilidad, orientados a maximizar la rentabilidad de los mismos.

Tabla 5.29. : Descripción del Cargo: Dirección Financiera

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Dirección Financiera
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera Universitaria Completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de empresas o carreras aContabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Finanzas o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 4 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Elaboración y control de presupuestos • Sistema de Gestión de Calidad • Planificación y organización Financiera
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Controlar el presupuesto anual, supervisar su ejecución y aprobar el uso de las partidas presupuestales, sugiriendo las modificaciones y ampliaciones necesarias para ser aplicadas sobre cualquier desviación de importancia, entre los gastos e ingresos reales y el presupuesto establecido. • Realizar reunión de liquidez, levantar acciones preventivas y correctivas sobre los inconvenientes encontrados. • Velar por el logro de las metas cuantitativas y cualitativas asignadas al área, de acuerdo a los lineamientos y normas establecidas por la Alta Dirección.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Manejo de Recursos Materiales • Destreza matemática • Planificación • Monitoreo y control • Negociación • Recopilación de la información • Síntesis / Reorganización • Planificación • Monitoreo y control • Trabajo en Equipo • Identificación de Problemas	• Minuciosidad • Reconocimiento de Problemas • Ordenar Información • Iniciativa

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

DIRECCIÓN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN

MISION

Brindar un óptimo servicio de Tecnología de Información a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los productos de la Institución, aplicando calidad en el servicio para garantizar un uso adecuado de los recursos tecnológicos.

Tabla 5.30. : Descripción del Cargo: Dirección de Tecnología de Información

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Dirección de Tecnología de la Información
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Sistemas e Informática .
Tiempo de experiencia:	Mínimo 4 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Sistemas de Información • Auditoría informática • Seguridad de la información
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Atender las quejas y reclamos presentados en la Cooperativa de socios y clientes.Administrar la contingencia y continuidad de los recursos tecnológicos • Administrar las seguridades de la información • Velar por la alta disponibilidad del servicio de tecnología de Información que soporte la operatividad de la Institución. • Controlar el cumplimiento de indicadores del área de tecnología • Supervisar el cumplimiento del plan operativo de la unidad.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Control de operaciones • Manejo de recursos materiales • Recopilación de información • Organización de la información • Evaluación de soluciones • Trabajo en equipo • Manejo del tiempo • Evaluación de sistemas organizacionales • Planificación • Trabajo en equipo	• Reconocimiento de Problemas • Ordenar Información • Minuciosidad • Creatividad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

DIRECCIÓN DE TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN

MISIÓN

Identificar y atender las quejas de los clientes en forma ágil y oportuna basada en una información adecuada clara, veraz, completa y con principios de justicia, equidad, transparencia sobre los productos y servicios ofrecidos por la institución, las buenas prácticas y usos financieros con acciones y herramientas eficaces, apropiadas a los efectos que permitan eliminar la no conformidad de nuestros clientes con la finalidad de proteger sus derechos e intereses particulares.

Tabla 5.31. : Descripción del Cargo: Dirección de Transparencia de la Información

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Dirección de Transparencia de la Información
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa o carreras afines.
Tiempo de experiencia:	Mínimo 4 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Curso de gestión de Calidad • Atención a reclamos y solicitudes de los clientes • Manejo de problemas de servicios financieros • Atención al cliente enfocado a brindar un buen servicio • Calidad en el servicio
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Atender las quejas y reclamos presentados en la Cooperativa de socios y clientes. • Proteger los derechos e intereses particulares de los clientes o socios de la Cooperativa • Receptar y analizar sugerencias de socio/clientes o usuarios internos y externos. • Garantizar que los procedimientos previstos para la atención de quejas o reclamos sean impartidos a los demás servicios de la cooperativa, en principios de rapidez, seguridad, eficiencia y coordinación. • Establecer medidas de control y procedimientos específicos que permitan tomar acciones preventivas, de mejoramiento continuo y que contribuyan a la calidad del servicio que brinda la cooperativa a los clientes	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Generación de ideas • Identificación de causas fundamentales • Percepción social • Pensamiento crítico • Pensamiento analítico • Evaluación de Soluciones • Formular una visión • Escucha activa • Percepción social • Pensamiento analítico • Trabajo en equipo • Generación de Ideas • Monitoreo y Control	• Reconocimiento de Problemas • Comprensión Oral • Minuciosidad • Creatividad • Originalidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

JEFE DE AGENCIA

MISIÓN

Planificar, dirección y control de las actividades administrativas y de servicio de la Agencia.

Tabla 5.32. : Descripción del Cargo: Jefe de Agencia

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Jefe de Agencia
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Planificación y Administración Estratégica • Manejo de Recursos Humanos • Prevención Lavado de Activos • Atención al cliente y Marketing
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades administrativas, financieras y de servicio de la Agencia. • Supervisar el correcto funcionamiento de las operaciones de acuerdo a las normas y políticas establecidas. • Controlar el cumplimiento de los presupuestos de captaciones, colocaciones y morosidad establecidos para la agencia. • Analizar y evaluar las solicitudes de créditos, así como la concesión de préstamos menores. • Supervisar el correcto funcionamiento del área de Cajas, Cajero Automático, Créditos, Cobranzas y Atención al Cliente	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Planificación • Pensamiento crítico • Manejo de recursos humanos • Trabajo en equipo • Persuasión • Pensamiento analítico	• Razonamiento Inductivo • Razonamiento Deductivo • Fluidez de Ideas • Reconocimiento de Problemas • Ordenar Información • Razonamiento Matemático • Iniciativa • Sociabilidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

JEFE DE COBRANZAS

MISIÓN

Dirigir y controlar las acciones encaminadas a elevar el nivel de eficiencia de la cobranza, a través de la recuperación de cartera de los recursos económicos de la Cooperativa, manteniendo un indicador bajo de morosidad.

Tabla 5.33. : Descripción del Cargo: Jefe de Cobranzas

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Jefe de Cobranzas
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Métodos y técnicas de cobranzas • Atencional cliente
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Realizar la planificación, dirección, coordinación, supervisión y cumplimiento del indicador de morosidad • Realizar y verificar el cumplimiento del cronograma de rutas de cobranzas de la Cooperativa • Atender, visitar, analizar y negociar con los socios en mora para realizar el pago correspondiente	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento crítico • Generación de Ideas • Organización de la información. • Juicio y toma de decisiones • Planificación • Organización de sistemas Instrucción • Recopilación de la información • Pensamiento analítico • Evaluación de soluciones	• Monitoreo y control • Ordenar Información • Iniciativa • Reconocimiento de Problemas • Negociación • Razonamiento Matemático • Sociabilidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

JEFE DE CREDITO

MISIÓN

Verificar la documentación presentada por los operadores de créditos para, junto con el Comité de créditos, realizar el análisis correspondiente que reduzca el índice de riesgos.

Tabla 5.34. : Descripción del Cargo: Jefe de Crédito

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Jefe de Credito
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría,o carreras afines.
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Actualización de Normativas SEPS • Leyes y políticas de créditos • Metodología de Créditos
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros

Actividades esenciales del cargo
• Revisar la información y documentación del crédito y enviar a Comité de Crédito para la aprobación debiendo velar por que se cumpla estrictamente lo señalado en la normativa interna vigente así como lo establecido por la SEPS y demás Leyes conexas emitidas para dicho efecto. • Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación descrita en el Reglamento de Crédito. • Coordinar y supervisar las actividades de los oficiales de crédito y cobranza a su cargo • Realizar los Cambios necesarios en el Reglamento de Créditos para que este se adapte a las normativas de la SEPS y a todas las normas vigentes internas y externas. • Apoyar operativamente la labor de Contabilidad en todo cuanto se requiera en relación a informes parciales, llevando un registro de préstamos concedidos, garantías hipotecarias y prendarias en base a

Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Comprensión Lectora • Organización de la información • Evaluación de soluciones • Recopilación de información • Pensamiento analítico y critico • Planificación • Orientación / asesoramiento • Síntesis / Reorganización • Manejo de RRHH • Identificación de causas fundamentales	• Comprensión Escrita • Ordenar Información • Reconocimiento de Problemas •Iniciativa

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

JEFE DE SISTEMAS

MISIÓN

Mantener en óptimo funcionamiento el sistema informático de la institución y velar por la disponibilidad, seguridad y confidencialidad de la información.

Tabla 5.35. : Descripción del Cargo: Jefe de Sistemas

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Jefe de Sistemas
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Análisis y diseño de sistemas, Redes, Base de datos..
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Seguridad informática • Administración de Base de datos
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Proveer a las autoridades de la Institución y organismos externos de información oportuna, veraz y precisa para una efectiva toma de decisiones.. • Monitoreo diario de operaciones.. • Mantenimiento y control de base datos. • Control y monitoreo de aplicativos externos. • Realizar el levantamiento de requerimientos y las entrevistas con los usuarios involucrados en el desarrollo de nuevas aplicaciones para la Institución.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Recopilación de información • Pensamiento analítico • Identificar las causas fundamentales • Operaciones y control • Control de operaciones • Mantenimiento de equipos Reparación • Diseño de tecnología • Instalación • Comprobación • Manejo de recursos materiales	• Sociabilidad • Comprensión oral • Expresión escrita •Ordenar información •Control de rapidez •Razonamiento inductivo •Destreza dactilar •Minuciosidad •Sociabilidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

JEFE DE TALENTO HUMANO

MISIÓN

Organizar, dirigir y supervisar las actividades del departamento de Talento Humano, así como la aplicación técnica de la Administración del Recurso Humano de la Cooperativa.

Tabla 5.36. : Descripción del Cargo: Jefe de Talento Humano

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Jefe de Recursos Humanos
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Psicología Industrial, Administración de Empresas, Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Proceso de evaluación, selección, incorporación y desvinculación • Seguridad Ocupacional • Administración del Talento Humano
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Supervisar y controlar que se cumpla con el reglamento interno de trabajo. • Realizar y ejecutar del plan anual de capacitación de la Cooperativa • Mantener un programa de clasificación y valoración de puestos. • Levantar la información y ejecutar la aplicación del sistema de administración del Recurso Humano por competencias.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Asertividad / firmeza • Percepción social • Manejo de recursos humanos • Juicio y toma de decisiones • Organización de la información. • Monitoreo y control. • Pensamiento crítico • Generación de Ideas	• Reconocimiento de Problemas • Expresión Oral • Amabilidad •Ordenar información •Minuciosidad.

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

JEFE FINANCIERO

MISIÓN

Supervisar y controlar los recursos financieros y administrativos de la Cooperativa, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Tabla 5.37. : Descripción del Cargo: Jefe Financiero

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Jefe Financiero
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría
Tiempo de experiencia:	3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Actualización Tributaria • Normativas de la SEPS • Control de presupuesto y planificación estratégica
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Supervisar la obtención, utilización y disponibilidad de los recursos financieros, estableciendo los criterios idóneos para un eficiente manejo; que permitan la adecuada prestación de los servicios, la cobertura de los gastos administrativos y el cumplimiento de las obligaciones. • Planificar, dirigir y supervisar la elaboración de los Estados Financieros en concordancia con los lineamientos de la institución y organismos reguladores. • Atender los requerimientos de información financiera de la SEPS, Banco Central, Gerencia General, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Calificadora de Riesgos y otros organismos, y cumplir las recomendaciones emitidas • Coordinar y Formular el presupuesto anual de la Cooperativa, en base a la normatividad y lineamientos impartidos por la Alta Dirección, así como de las políticas impartidas por la SEPS, que permita la preparación de plan estratégico. • Preparar la información financiera necesaria para formular y gestionar oportunamente los reembolsos y desembolsos de las respectivas fuentes de financiamiento así como para las rendiciones de cuenta del uso de los fondos.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Destreza matemática • Organización de la información • Planificación • Recopilación de información. • Negociación • Escritura	• Velocidad • Perceptual • Iniciativa • Memorizar • Sociabilidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

GERENTE GENERAL

MISIÓN

La Gerencia General tiene por misión administrar las actividades de la Cooperativa, resolver los asuntos que requieran su intervención, de acuerdo a las resoluciones de la Asamblea General y el Consejo de Administración, teniendo la representación judicial y administrativa de la Cooperativa.

Tabla 5.38. : Descripción del Cargo: Gerente General

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Gerente General
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa y dos maestrías
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Finanzas, Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 5 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Ley de Cooperativas • Cooperativismo, Reglamentos y Estatutos • Planificación Estratégica
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa • Suministrar la información que le soliciten los socios, representantes, órganos internos de la Cooperativa, y otros organismos de control. • Asegurar el funcionamiento del SGC en la Cooperativa • Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y del consejo de administración, así como observar y cumplir, según el caso, las recomendaciones que emita los Organismos de Control, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia • Presidir el comité de crédito, de tecnología, comité de tasas, comité de calidad e integrar los comités de riesgos, cumplimiento, los que determinen la normativa interna de la Cooperativa y las normas de los demás Organismos de control.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Comprensión Lectora • Escritura • Aprendizaje activo • Juicio y toma de decisiones • Recopilación de información • Organización de la información • Escucha activa • Orientación de servicio • Percepción social • Evaluación de soluciones • Pensamiento conceptual • Trabajo en equipo • Síntesis / Reorganización • Formular una visión • Asertividad / firmeza • Monitoreo y Control	• Reconocimiento de Problemas • Razonamiento Deductivo • Amabilidad • Sociabilidad • Hablado • Comprensión Oral • Proactividad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

MESAJERO

MISIÓN

Realizar la distribución de documentos internos y externos de los diferentes departamentos, mantener la limpieza, higiene y buen estado de las oficinas o áreas definidas.

Tabla 5.39. : Descripción del Cargo: Mensajero

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Mensajero
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Primaria completa o Secundaria incompleta
Años De Estudios:	
Área De Conocimientos Formales:	
Tiempo de experiencia:	No necesaria
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Atención al Cliente
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros

Actividades esenciales del cargo
• Abrir y cerrar las oficinas de acuerdo con el horario de trabajo establecido en la Cooperativa cuando estuviere autorizado para esta actividad. • Realizar transacciones varias en instituciones financieras. • Limpiar los muebles, pisos, puertas, vidrios, fachadas, paredes, lámparas y además áreas físicas de la Institución. • Colaborar en la logística para la ejecución de reuniones en la institución. • Entrega de documentos a socios como son: oficios, pagares cancelados, comunicaciones entre otros. • Distribuir correspondencia interna y externa encomendada por la Gerencia y Jefe Inmediato.

Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Manejo del tiempo	• Atención Selectiva
• Facilidad Numérica	• Minuciosidad
• Manejo de recursos materiales	• Fuerza Estática
• Reconocimiento de Problemas	• Orientación Espacial
• Trabajo en equipo	• Amabilidad
• Orientación de servicio	• Memorizar
• Iniciativa	• Coordinación Gruesa del Cuerpo
• Sociabilidad	

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

OFICIAL DE CREDITOS Y COBRANZAS

MISIÓN

Determinar la metodología, para colocar créditos, controlar y lograr la recuperación total de la cartera de crédito vencida en los plazos establecidos por la Cooperativa.

Tabla 5.40. : Descripción del Cargo: Oficial de Créditos y Cobranzas

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Oficial de Créditos y Cobranzas
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	CContabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas, Economía, o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 5 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Metodología de para colocación de créditos • Métodos de cobranzas
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros

Actividades esenciales del cargo
• Colocar mensualmente créditos de acuerdo a las metas propuestas. • Exigir, cobrar, acordar o transar con los socios morosos el pago de sus obligaciones aplicando el manual y reglamento, manteniendo un indicador bajo • Actualizar en el sistema datos clientes socio y datos crediticios (situación socio- económica) y realizar el respectivo analice. • Realizar la verificación de los datos y documentos ingresados por los socios y del domicilio de los mismos.

Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Planificación • Manejo de tiempo • Pensamiento critico • Pensamiento analítico • Orientación de servicio • Orientación / asesoramiento • Asertividad / firmeza • Negociación • Hablado • Organización de la información • Pensamiento Critico • Recopilación de información • Manejo del tiempo	• Proactividad • Persistencia • Amabilidad • Minuciosidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

MISIÓN

Mantener una correcta información que permitan la prevención de lavado de activos u otros riesgos, trabajar en conjunto con la Unidad y Comité de Administración de Riesgo.

Tabla 5.41. : Descripción del Cargo: Oficial de Cumplimiento

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Oficial de Cumplimiento
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Finanzas Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Prevención de Lavado de activos
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Monitorear permanentemente las operaciones o transacciones de la institución, a fin de detectar operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas; dejando constancia de lo actuado en sus informes. • Actualizar y depurar la base de datos de la institución, para la aplicación de medidas de prevención de lavado de activos. • Reportar de manera oportuna y adecuada la información y estructuras de cumplimiento a los Organismos de Control. • Analizar las operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas y preparar el correspondiente informe	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Destreza matemática • Recopilación de información • Escritura • Pensamiento crítico • Identificación de causas fundamentales • Recopilación de información • Pensamiento analítico • Síntesis / Reorganización • Escritura	• Velocidad Perceptual • Expresión Escrita • Sociabilidad • Comprensión Oral • Hablado • Expresión Escrita

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

OFICIAL DE RIESGOS

MISIÓN

Mantener una correcta información que permitan la prevención de riesgos, y trabajar en conjunto con la Unidad y Comité de Administración de Riesgo.

Tabla 5.42. : Descripción del Cargo: Oficial de Riesgo

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Oficial de Riesgo
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Riesgo Operativo • Riesgo en lavado de activos • Riesgo de mercado y liquidez
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Generar Reportes y Estructuras de Liquidez, Mercado y Validación. • Elaborar estructuras e informes de Reserva de liquidez Doméstica y validación para el Banco Central. • Comunicar mensualmente al Comité respectivo sobre las líneas de riesgo y exposición a riesgos inherentes al negocio. • Realizar proyectosde costeo y de Implementación de Riesgo de Crédito (Modelos Scoring) • Contestar oficios y elaborar reportes a entes de control en base a Circulares u oficios recibidos.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Evaluación de sistemas organizacionales • Recopilación de información • Organización de la información • Escritura • Pensamiento conceptual • Recopilación de información	• Razonamiento Matemático • Ordenar Información • Originalidad • Razonamiento Deductivo • Velocidad de clausura

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

OFICIAL DE SEGURIDAD

MISIÓN

Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional estableciendo las políticas y normas según los entes de control. Desarrollar y supervisar la ejecución de los procesos técnicos –administrativos y programas que garantizar la efectividad de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en el ámbito de la Cooperativa.

Tabla 5.43.: Descripción del Cargo: Oficial de Seguridad.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Oficial de Seguridad
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Ingeniero Industrial con conocimientos de Seguridad Ocupacional
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Seguridad Industrial • Sistemas Integrados de Gestión HSEQ • Seguridad Ocupacional
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Reconocimiento, prevención, evaluación y control de riesgos laborales y físicos • Implementar y mantener actualizado el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional • Evaluar problemas relacionados con salud ocupacional y seguridad física • Visitar las agencias para verificar el cumplimiento de la normativa con referencia a seguridad ocupacional y física • Realizar las auto auditorias del IESS con respecto a Seguridad.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento Analítico • Evaluación de soluciones • Operación y Control • Planificación • Organización de la Información • Recopilación de la información • Trabajo en equipo • Evaluación de sistemas organizacionales • Percepción de sistemas y entornos • Identificación de causas fundamentales • Instrucción • Operación y Control • Control de Operaciones • Trabajo en equipo	• Minuciosidad • Proactividad • Creatividad • Orientación Espacial

Fuente: Elaboración Propia.

Elaboración: Lorena Portero (2016).

RECEPCIONISTA

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de comunicación de los colaboradores y socios, operando una central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con los colaboradores, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la Cooperativa.

Tabla 5.44. : Descripción del Cargo: Recepcionista.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Recepcionista
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria incompleta
Años De Estudios:	4 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa o carreras afines
Tiempo de experiencia:	No es necesaria
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Atención al cliente
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Opera una central telefónica, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones. • Proporcionar la información correcta y necesaria a todos los socios y particulares que lo solicitan. • Recibir la correspondencia y dirigirla a los departamentos de la Cooperativa	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Comprensión Lectora • Escucha activa • Hablado • Recopilación de información • Organización de la información	• Minuciosidad • Comprensión Oral • Amabilidad • Atención Selectiva

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

RECIBIDOR – PAGADOR

MISIÓN

Custodiar y manejar los valores correspondientes al fondo de cambio, captaciones y otros ingresos, de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de la Cooperativa.

Tabla 5.45. : Descripción del Cargo: Recibidor - Pagador

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Recibidor - Pagador
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Superior estudiante
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración, Economía o Carreras Afines.
Tiempo de experiencia:	No es necesaria
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Técnicas de atención al cliente • Detección billetes falsos y prevención de avado de activos
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Recibir de Supervisión el dinero para el fondo inicial, verificar, cuadrar los valores y firmar el comprobante respectivo. • Revisar, ejecutar y registrar la entrega y recepción de valores que se operan por ventanilla en concepto de ahorros, depósitos y pago de créditos. • Brindar la ayuda oportuna a los socios en cuanto a consulta de saldos de ahorros o pago de créditos y actualizar los movimientos efectuados en las respectivas libretas. • Para el caso de retiro de ahorros recibir la respectiva papeleta de egreso firmado por el socio, verificar la información, el documento de identificación del socio, registrar la operación en la libreta de ahorros y entregar el efectivo. • Pago de cheques y remesas del exterior, así como órdenes de pago y otros servicios propios o bajo convenios con otras instituciones.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Destreza matemática • Percepción social (empatía)	• Velocidad dedos – muñecas Facilidad Numérica • Expresión Oral

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

SECRETARIA DE COMITÉ DE CRÉDITO

MISIÓN

Colaborar y ejecutar las actividades referentes a la realización de los Comités de Créditos.

Tabla 5.46. : Descripción del Cargo: Secretaria de Comité de Crédito

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Secretaria de Comité de Credito
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa o egresado
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empres o carreras afines
Tiempo de experiencia:	No es necesaria
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Atención al cliente
Destreza Especifica:	• Proceso de créditos
Actividades esenciales del cargo	
• Realización de informe de créditos devueltos y negados e informas a los colaboradores y socios • Coordinar la realización del comité de créditos primer nivel • Coordinar la realización del comité de créditos segundo nivel • Realizar las actas de los Comités de Créditos	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento critico • Pensamiento analítico • Organización de la información • Recopilación de información	• Minuciosidad • Comprensión Oral

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

SUBGERENCIA OPERATIVA

MISIÓN

Administrar los recursos institucionales, persiguiendo no sólo su rápida obtención y correcta utilización, sino también la aplicación del principio de la racionabilidad en el gasto, con criterio técnico, eficacia y eficiencia, a efecto de garantizar el equilibrio financiero de los referidos recursos.

Tabla 5.47. : Descripción del Cargo: Subgerencia Operativa

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Subgerencia Operativa
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 4 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Normativas vigentes sobre el sector financiero (Ley de Cooperativas según los Entes de Control) • Actualizaciones tributarias y financieras • Planificación estratégica y organización financiera
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación descrita en el Reglamento de Crédito. • Administrar las claves de usuario de los diferentes programas informáticos internos • Realizar estudios para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y Financieros de la institución • Planificar, dirigir, coordinar, administrar, y supervisar los indicadores financieros y actividades administrativas de la Institución. • Presentar informes y datos requeridos por Gerencia General • Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación descrita en el Reglamento de Crédito.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Comprensión Lectora • Juicio y toma de decisiones • Destreza matemática • Pensamiento crítico • Recopilación de información • Orientación / asesoramiento • Organización de la información • Identificación de causas fundamentales • Organización de sistemas • Trabajo en equipo • Instrucción • Evaluación de ideas • Evaluación de soluciones • Pensamiento analítico • Percepción de sistemas y entorno • Formular una visión • Manejo de recursos financieros • Aprendizaje activo	• Comprensión Oral • Razonamiento Deductivo • Razonamiento Inductivo • Fluidez de Ideas • Originalidad • Ordenar Información

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

SUPERVISIÓN DE CONTROL DE CAPTACIONES

MISIÓN

Verificar, examinar y controlar las transacciones que se realiza en el área de captaciones y documentación de respaldo determinado la veracidad y legalidad, así como el seguimiento de los hallazgos encontrados en el área.

Tabla 5.48. : Descripción del Cargo: Supervisión de Control de Captaciones.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Supervisión de Control de Captaciones
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Prevención de lavado de activos • Control Interno
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Revisión y cuadre de planillas de inversiones . • Revisión y cuadre de planillas de cajas • Revisión y cuadre de planillas de servicios básicos • Envió de errores por usuario para su regularización • Realización de reporte de errores por usuario	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento crítico • Pensamiento analítico • Destreza matemática • Pensamiento crítico • Recopilación de información • Generación de Ideas • Organización de la información • Síntesis / Reorganización	• Minuciosidad • Proactividad • Iniciativa • Fluidez de Ideas

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

SUPERVISIÓN DE CONTROL DE CRÉDITOS

MISIÓN

Verificar, examinar y controlar las transacciones que se realiza en el área de colocaciones y documentación de respaldo determinado la veracidad y legalidad, así como el seguimiento de los hallazgos encontrados en el área.

Tabla 5.49. : Descripción del Cargo: Supervisión de Control de Créditos.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Supervisión de Control de Crédito
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Colocación de créditos (capacidad de pago) • Control Interno • Metodología de Créditos (análisis)
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Realizar el cálculo de capacidad de pago de créditos • Controlar y verificar el cumplimiento del proceso de créditos a nivel nacional • Realizar informe de errores en créditos realizados por colaborador • Realizar el cuadre y la verificación de Garantías de créditos	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento crítico • Pensamiento analítico • Destreza matemática • Recopilación de información	• Minuciosidad • Proactividad • Iniciativa

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

SUPERVISIÓN OPERATIVA DE AGENCIA

MISIÓN

Planificar, direccionar y controlar las actividades administrativas y de servicio de la Agencia cumpliendo con los objetivos e indicadores de la Cooperativa.

Tabla 5.50. : Descripción del Cargo: Supervisión Operativa de Agencia.

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Supervisión Operativa de Agencia
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Atención al cliente • Planificación estratégica • Trabajo en equipo (liderazgo)
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Supervisar las actividades administrativas y de servicio de la Agencia, cumpliendo con los indicadores financieros. • Controlar y verificar el cumplimiento del proceso de créditos a nivel nacional Custodiar los valores de bóveda, chequeras de la institución y de clientes, caja chica. • Controlar que se hagan los depósitos diarios al Banco. • Elaborar y presentar informes diarios de cheques girados • Verificar y controlar el movimiento diario de la unidad de Caja	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento crítico • Pensamiento analítico • Pensamiento estratégico • Planificación • Manejo de recursos financieros • Reorganización • Destreza matemática	• Minuciosidad • Proactividad • Iniciativa • Fluidez de Ideas • Atención Selectiva

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

TESORERIA

MISIÓN

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la Institución y su adecuada distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la Institución y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.

Tabla 5.51. : Descripción del Cargo: Tesorera

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Tesorera
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa o carreras afines
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Análisis de riesgos financieros • Sistema de Gestión de Calidad • Análisis de colocaciones bancarias
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Coordinar el proceso de apertura de cartas de crédito y el trámite de su cancelación a proveedores del exterior, a través de los bancos. • Coordinar el proceso de transferencia de los recursos asignados por el Ejecutivo Nacional, a las cuentas bancarias, de acuerdo con el presupuesto y la programación de gastos aprobados. • Dirigir el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras.. • Analizar y controla el rendimiento por concepto de colocaciones financieras. • Confirmar las órdenes de pago procesadas, de acuerdo a los criterios establecidos por el departamento financiero.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Pensamiento crítico • Pensamiento analítico • Pensamiento estratégico • Planificación • Recopilación de información • Juicio y toma de decisiones • Negociación	• Razonamiento Deductivo • Reconocimiento de Problemas • Ordenar Información • Sociabilidad • Instrucción • Expresión Oral • Facilidad numérica

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

COLABORADORES CON CAPACIDADES ESPECIALES

MISIÓN

Colaborar en los procesos administrativos y operativos de la Cooperativa.

Tabla 5.52. : Descripción del Cargo: Colaboradores con Capacidades Especiales

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Colaboradores con Capacidades Especiales
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Bachiller
Área De Conocimientos Formales:	Con relación al cargo
Tiempo de experiencia:	No necesaria
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Conocimiento de la ley orgánica de discapacidades
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Realizar actividades con referencia a su nivel de discapacidad	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Organización de la información • Recopilación de información	• Minuciosidad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

MEDICO OCUPACIONAL

MISIÓN

Orientar y a cuidar la salud del talento humano de la organización, previniendo el desarrollo de enfermedades profesionales y evitando el ausentismo laboral, optimizando los recursos y aumentando la productividad de la empresa.

Tabla 5.53. : Descripción del Cargo: Medico Ocupacional

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Médico Ocupacional
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Especialidad Medico Ocupacional
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	• Seguridad Ocupacional • Sistemas Integrados de Gestión HSEQ
Destreza Especifica:	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
• Proporcionará la atención de enfermedades del trabajo, comunes y/o las generadas por accidentes de trabajo. • Mantendrá estrecha relación con la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional de la organización para lograr la prevención más completa de los riesgos ocupacionales del trabajo. • Fomentará una cultura de prevención de la salud en los trabajadores a fin de evitar daños que pudieran ocurrir por los riesgos comunes y específicos de las actividades que desempeñan • Estudiará y vigilará las condiciones ambientales en los sitios de trabajo, con el fin de obtener y conservar los valores óptimos posibles de ventilación, iluminación, temperatura y humedad • Efectuará de la ficha médica ocupacional al ingreso y salida de los trabajadores en la organización.	
Competencias	
Destrezas Requeridas	**Otras Competencias**
• Manejo de Recursos Humanos • Organización de la información • Recopilación de información	• Minuciosidad • Evaluación de soluciones • Evaluación de sistemas organizacionales • Planificación • Proactividad

Fuente: Elaboración Propia.
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Evaluación del Desempeño

El factor humano es la clave del éxito para lograr la excelencia, un personal motivado realiza sus tareas con altos niveles de competitividad contribuyendo al crecimiento de la empresa, mientras el desempeño sea medido será posible tomar decisiones orientadas a mejores resultados de su productividad, por tal razón se propone realizar una evaluación semestral, al personal nuevo se les deberá realizar al finalizar su periodo de prueba (3 meses), por el jefe inmediato.

Considerando que se calificará a seres humanos con emociones, percepciones y situaciones vivenciales diferentes, se propone utilizar un método de evaluación de 360 grados, cuyo objetivo es medir las competencias, detectar las oportunidades de crecimiento con el objetivo de potenciar sus habilidades, aptitudes y actitudes, en beneficio de la cooperativa.

Con la finalidad de dar al colaborador retroalimentación en su desempeño de manera objetiva, es necesario contar con diferentes puntos de vista, por lo tanto, evaluará a cada empleado su jefe inmediato, el jefe de recursos humanos y sus compañeros de trabajo.

Se propone el siguiente formato para realizar la evaluación de desempeño, diseñado para ser aplicado en todos los puestos de trabajo.

Figura 5.13. Formato Evaluación de Desempeño -CCCA

FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO CCCA

Datos Personales del Colaborador

Nombre y Apellidos:	
Cargo :	
Jefe Inmediato:	
Periodo de evaluación:	

a. Evaluación de las actividades del Puesto:

a1. Indicadores

Actividades	3
Calificación	0-60%

N0	Descripción de la Actividad	Indicador	Formula del Calculo	Cumplimiento en %	Equivalencia
1	Asesorar legalmente en las, operaciones que realice la Institución	Eficacia del servicio	(Asesorías atendidas / Total de asesorías solicitadas)*100		
2	Elaborar la normativa societaria básica: Estatuto, reglamento de Elecciones, Reglamento de Crédito	Eficacia de la actividad	(Normativas realizadas / Total normativas requeridas)*100		
3	Asistir a las sesiones de Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinarias	Eficacia de la actividad	(Sesiones asistidas / Total de sesiones convocadas)*100		

a2. Competencias:

Competencias	3 o más depende del puesto
Calificación	0-30% Cargo No Jefaturas
Calificación	0-20% Cargos de Jefaturas

N0	Competencia	Descripción	Calificación	Equivalencia
1	Reconocimiento de Problemas	Asesorar legalmente en las operaciones jurídicas de la Cooperativa		
2	Comprensión Oral Comprensión Escrita	Elaborar la normativa societaria básica que dispongan los organismos de control interno y externo.		
3	Fluidez de Ideas	Asistir a las sesiones de Asambleas		

a3. Supervisión y Liderazgo

Calificación	0-20%
Observación	Aplicable para cargos de jefaturas, direcciones y supervisión

N0	Competencia	Descripción	Calificación	Equivalencia
1	Liderazgo	Establece y coordina metas dentro de su equipo de trabajo manteniendo un espíritu de liderazgo		

Resumen Evaluativo

N0	Detalle	Puntaje
a1	Evaluación de las actividades de Puesto	60%
a2	Competencias	20%
a3	Supervisión y liderazgo	20%
	Total	100%

b. Datos adicionales :

Rangos de Calificación de la Evaluación

Calificación	Puntaje	Rango Inferior %	Rango Superior %
Sobresaliente	5	80	100
Muy Buena	4	60	80
Buena	3	40	60
Regular	2	20	40
Mala	1	0	0

Tipo de Desempeño	Rango Inferior %	Rango Superior %
Alto	80	100
Moderado	60	80
Medio	40	60
Bajo	20	40
Malo	0	0

Firmas:

Nombre del Evaluador:
Número de Cédula:
Fecha:
Firma:

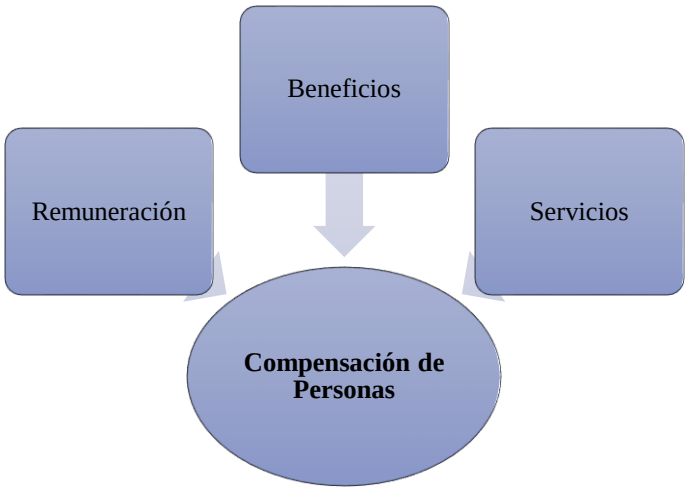
Nombre del Evaluado:
Número de Cédula:
Fecha:
Firma:

Fuente: Elaboración propia.
Elaborado por: Lorena Portero (2016)

5.6.2.3. Compensación de Personas

El subsistema de “Compensación de Personas”, se dividen en tres categorías:

Figura 5.14. Compensación de personas



Fuente: Elaboración propia.
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

La remuneración a la carga operativa es el punto de partida de este subsistema, bajo los lineamientos del Ministerio de Trabajo (tabla salarial); sin embargo, es recomendable reconocer a los colaboradores beneficios extras en compensación a su esfuerzo, como son los bonos de eficiencia.

Tabla 5.54. : Análisis Salarial Máximo -Mínimo

ANÁLISIS SALARIAL MÁXIMO - MÍNIMO			
43 CARGOS			
PROMEDIO	$ 1.169,24	$ 473,00	$ 696,24
MEDIANA	$ 1.122,00	$ 473,00	$ 649,00
MODA	$ 1.275,00	$ 473,00	$ 802,00

Q1	$ 685,50	$ 473,00	$ 212,50
Q2	$ 1.122,00	$ 473,00	$ 649,00
Q3	$ 1.428,00	$ 473,00	$ 955,00

Q4	$ 2.550,00	$ 473,00	$ 2.077,00
EJE MEDIO	$ 1.617,75	$ 473,00	$ 1.144,75

P1	$ 685,50	$ 473,00	$ 212,50
P2	$ 1.122,00	$ 473,00	$ 649,00
P3	$ 1.428,00	$ 473,00	$ 955,00
EJE MEDIO	$ 1.056,75	$ 473,00	$ 583,75

RANGO MÁXIMO	$ 2.550,00	$ 473,00	$ 2.077,00
RANGO MÍNIMO	$ -	$ 473,00	$ (473,00)

Fuente: (Navas, 2015)
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Beneficios y Servicios

Los colaboradores de la Cooperativa tienen estabilidad laboral, beneficios legales y otros beneficios como:

- De acuerdo a la normativa laboral vigente el colaborador tendrá un contrato por el periodo de prueba de tres meses y posterior a eso firmará un contrato indefinido.
- Pago de horas extras hasta un máximo de sesenta horas extraordinarias y sesenta suplementarios al mes. Se entiende como horas suplementarias a aquellas en las cuales la o el obrero, labore justificadamente fuera de su jornada legal de trabajo, mismas que no podrán exceder de cuatro (4) en un día, ni de doce (12) a la semana. Son horas extraordinarias aquellas en que la o el obrero, labore justificativamente fuera de su jornada legal de trabajo, a partir de las 24:00 hasta las 06:00, del siguiente día, durante días hábiles; y, durante los días feriaos y de descanso obligatorio.
- El colaborador será afiliado al IESS desde el primer día de trabajo, laborando en una jornada completa de 40 horas semanales, 20 días al mes, el aporte personal es

descontado de la remuneración mensual del colaborador, el aporte del 9,45% y el aporte patronal será asumido por la cooperativa para el IESS y el 1% para el IECE y la SETEC

- Tendrá derecho a los beneficios legales, recibirá el pago del décimo tercer sueldo en el mes de agosto y diciembre, los fondos de reserva desde el primer mes de primer año de trabajo, y pago de utilidades.

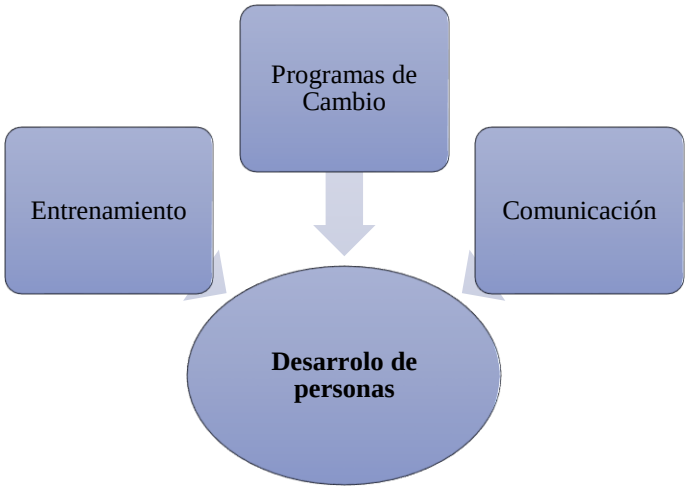
Para motivar a los colaboradores a comprometerse con la Cooperativa se propone los siguientes beneficios adicionales.

- Ambiente de trabajo cómodo, de acuerdo a las necesidades del puesto con el propósito que el colaborador desarrolle mejor sus actividades.
- Entregar de uniformes cada año.
- Bonos en el patio de comida.
- Financiar el servicio de alimentación (almuerzo) a los empleados que hacen una sola jornada.
- Atención medica personal.
- Entrega de presente en fechas especiales, cumpleaños, día de la mujer y día de la madre
- Capacitación al puesto de trabajo.
- Descuentos en el comercial RITA todo el año.
- Bonos por eficiencia de acuerdo al cumplimiento de indicadores.

5.6.2.4. Subsistema: Desarrollo de personas

El subsistema de “Desarrollo de personas”, se dividen en tres categorías:

Figura 5.14. Desarrollo de personas



Fuente: Elaboración propia.
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

El primer paso para desarrollar esta categoría es el entrenamiento, donde se deberá realizar la inducción al personal nuevo, posterior a esto deben existir programas de cambio, y el éxito depende de la comunicación presencial y por canales.

Entrenamiento

Inducción al nuevo personal.- La inducción es el elemento clave para lograr pertenencia del nuevo empleado, es importante para familiarizar al colaborador con los miembro de la Cooperativa, por lo cual el jefe inmediato será quien realice una capacitación los tres primeros días, que consiste en una breve explicación de las normas del puesto, misión, visión, metas, funciones, objetivos, y las actividades que realizara, un recorrido por las instalaciones, mostrara su lugar de trabajo, equipos y claves de acceso.

Entrenamiento Continuo. - es importante que la Cooperativa mantenga una capacitación permanente con el fin de reducir errores y eliminar tiempos improductivos esto ayudara a perfeccionar el conocimiento en base a indicadores de cumplimiento, los que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5.55. : Indicadores de Cumplimiento

Indicadores de Cumplimiento		
No	**Descripción**	**Indicador**
1	Cumplimiento de objetivos del puesto	Metas Realizadas/Metas del Plan
2	Cumplimiento de tiempo en entrega del trabajo	Tiempo de realización/Tiempo estipulado
3	Calidad de las Tareas	Errores en el proceso/Total de procesos ejecutados

Fuente: Elaboración Propia
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Programas de cambio

La Cooperativa Cámara de Comercio es una organización grande, en donde existen cargos definidos, se busca llegar a la excelencia contando con un personal que se ajuste al perfil del puesto de trabajo, para lo cual se propone enfocarse en el cambio mejorando la productividad de los colaboradores, que se conseguirá gracias a la versatilidad del personal que cuentan con la capacidad de desempeñar cualquier puesto de trabajo, por ejemplo; en el caso de renuncia de un cajero ocupará el cargo la persona de recepción que cuanta con los conocimientos de para desempeñarse como cajera, en otras palabra el programa de cambio se aplica en el caso de existir un puesto libre, o salida de un empleado de la Cooperativa, por ser una organización grande puede cubrir inmediatamente el puesto gracias al entrenamiento continuo del personal

Comunicación

Canales presenciales

La comunicación es el éxito de la organización logrando un trabajo eficaz sin malos entendidos.

Se propone para la ejecución y evaluación de proyectos realizar reuniones quincenales para conocer los avances, mientras que con el personal administrativo realizar evaluaciones mensuales y cada vez que sean necesarias asegurando de esta manera una comunicación fuerte alineada con la misión de la Cooperativa

Se sugiere realizar una coordinación con el departamento de recursos humanos y las jefaturas para transmitir sugerencias de los empleados de esta manera fortalecer la gestión de la Cooperativa.

La reunión con el personal administrativo es de carácter obligatorio se realizará en la sala de reuniones del Centro Financiero ubicada en la Av. Víctor Hugo y los Chasquis de la ciudad de Ambato, en el último viernes de cada mes de 15:00 a 17:00, donde asistirán: gerente, subgerente jefaturas de cada agencia, secretaria, tesorera y auditor, donde entre otros puntos se tratarán:

- Orden del día
- Análisis de Indicadores
- Revisión de metas alcanzadas
- Análisis Financieros
- Temas económicos

Canales no Presenciales

Cada empleado de la Cooperativa dispone de un computador con un correo online (la abeja) que se encuentra activado todo el día con el propósito de mantener una comunicación activa, permitiendo enviar mensajes y archivos.

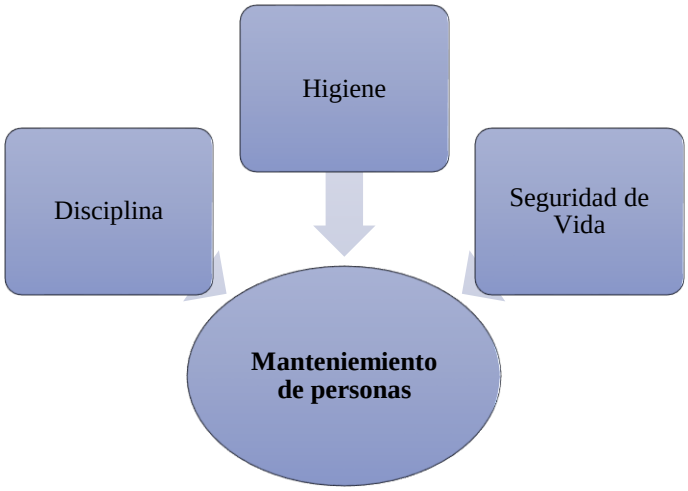
Para las jefaturas de todas las agencias se encuentra activada la cuenta de SYPE para realizar video llamadas.

Para el personal de cobranza que realiza gestiones fuera de la Cooperativa se recomienda dotar de celulares con planes con el fin de contactar a los socios.

5.6.2.5. Mantenimiento de Personas

El subsistema de “Mantenimiento de personas”, se dividen en tres categorías:

Figura 5.16. Mantenimiento de personas.



Fuente: Elaboración propia.
Elaborado por: Lorena Portero (2016).

Disciplina, Higiene y Seguridad de Vida

El actuar del departamento de recursos humanos debe estar encaminado a los lineamientos de la Cooperativa, mediante políticas disciplinarias que estén enfocadas a conseguir un ambiente laboral ordenado, del buen comportamiento de los empleados depende gran parte del éxito.

Un ambiente laboral en condiciones seguras garantiza la buena salud física y mental de los colaboradores, reconociendo que el peligro está presente en todas las situaciones cotidianas de la vida, el lugar de trabajo no hay excepción por lo tanto es recomendable cumplir con ambientes de trabajo exigidos por el OIT (Organización Internacional de Trabajo).

El lugar de trabajo constituye un aspecto importante para ejecutar las tareas por tal razón la higiene previene riesgos y enfermedades que se encuentran en el ambiente, por eso la

Cooperativa Cámara de Comercio proveerá de artículos de aseo necesarios para mantener un bien higiene personal, además cada puesto de trabajo deberá tener un frasco de gel desinfectante que serán recargados cada vez que sea necesario, debido al contante contacto físico con los socios.

5.6.3. Fase 3: Indicadores de Gestión

En esta fase se describirá la parte cuantitativa de lo que pretende lograr en esta investigación, estos indicadores de gestión medirán aspectos de los subcomponentes de la gestión del recurso humano plasmados en el desarrollo de un modelo por competencias, entre los más relevantes se encuentran:

Selección del personal

Para evaluar la selección del personal se evaluará la selección del personal nuevo mediante indicadores de gestión que ayudaran a evaluar:

- Rendimiento del proceso de selección del personal.
- Vacantes.
- Tiempo en cubrir una vacante.

Tabla 5.56.: Indicadores de gestión - Selección de personal

SELECCIÓN DE PERSONAL		
INDICADOR	**DESCRIPCIÓN**	**FÓRMULA**
Rendimiento del proceso de selección del personal.	Muestra la cantidad de contratos firmados, es decir procesos que concluyeron con éxito, respecto a las vacantes que se encontraban libres.	RPSP= Número de contratos firmados con éxito / número de vacantes disponibles
Cargos Vacantes	Muestra el porcentaje de vacantes disponible en la Cooperativa	CV= Numero de cargos vacantes/ número total de cargos
Tiempo en cubrir una vacante	Muestra el tiempo que se requiere para cubrir una vacante	TCV= Tiempo que se utilizó para cubrir una vacante/ tiempo promedio para cubrir una vacante

Fuente: Elaboración Propia
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Evaluación del Desempeño

Se mide la evaluación del desempeño realizada en la Cooperativa y los resultados del desempeño obtenidos, se propone aplicar el siguiente cuadro:

Tabla 5.57.: Indicadores de gestión – Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
INDICADOR	**DESCRIPCIÓN**	**FÓRMULA**
Evaluación individual del desempeño	Muestra en porcentaje el desempeño de la evaluación individual y la evaluación de 360 grados propuesta	EID=((Evaluación individual del personal +evaluación 360 grados)/2) * 100
Evaluaciones realizadas efectivamente	Muestra la efectividad del personal evaluado	ERE= Número de evaluaciones efectivas / Número de colaboradores

Fuente: Elaboración Propia
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Tomando en cuenta que la Cooperativa realizó antes un proceso de evaluación al departamento de recursos humanos con consultores externos, esto permitirá realizar una comparación con los

datos obtenidos en el pasado con los del presente, de esta manera se obtendrán porcentajes que permitirán evaluar el trabajo efectivo.

Se parte de indicadores estándares manejados por otras instituciones para plantear los resultados esperados.

Indicadores de gestión:

Indicador: Tiempo en cubrir una vacante

Descripción: Muestra el tiempo que se requiere para cubrir una vacante

$$TCV = \frac{\text{Tiempo que se utilizó para cubrir una vacante}}{\text{Tiempo promedio para cubrir una vacante}} * 100$$

De acuerdo a las políticas de la Cooperativa y tomando en cuenta la naturaleza y el tamaño de la organización se debe realizar un proceso de selección de personal en un periodo promedio de 40 días que sería "el tiempo promedio para cubrir una vacante".

Tabla 5.58.: Tiempo promedio para cubrir una vacante.

TIEMPO PROMEDIO PARA CUBRIR UNA VACANTE	
ACTIVIDADES	**TIEMPO (días)**
Publicar requerimiento de personal	3
Receptar Carpetas	5
Revisar y analizar carpetas	5
Publicar día y hora de la rendición de pruebas y entrevistas	3
Tomar pruebas psicométricas	3
Entrevista a los postulantes	3
Análisis de Resultados	5
Publicar listado de los puntajes más altos (finalistas)	3
Receptar información respaldos originales y copias certificadas	3
Publicar el nombre del postulante ganador	3
Integrar al trabajo al nuevo empleado con contrato a prueba	4
TOTAL	40

Fuente: Elaboración Propia
Elaboración: Lorena Portero (2016).

Sin embargo, los 40 días estipulados según las políticas de la Cooperativa es el tiempo máximo en cubrir una vacante, la eficiencia del proceso será medido en relación a la optimización del tiempo para realizar la misma tarea con calidad y excelencia.

Indicador: Rendimiento del proceso de selección del personal.

Descripción: Muestra la cantidad de contratos firmados, es decir procesos que concluyeron con éxito, respecto a las vacantes que se encontraban libres.

$$ROSP = \frac{Número\ de\ contratos\ firmados\ con\ éxito}{\text{Numero de vacantes disponibles}} * 100$$

Este indicador muestra la eficiencia para cubrir un puesto vacante, es decir si existen 2 vacantes y las 2 vacantes son cubiertas existe una eficiencia del 100% en el proceso, finalizando con la firma del contrato a prueba, aplicando el Modelo propuesto para la Gestión del Recurso Humano basado en Competencias se busca excelencia en el subsistema.

Indicador: Cargos Vacantes

Descripción: Muestra el porcentaje de vacantes disponible en la Cooperativa

$$CV = \frac{Número\ de\ cargos\ vacantes}{\text{Número total de cargos}} * 100$$

Este indicador mide el número de cargos vacantes que existen en la Cooperativa en un periodo de tiempo, se consideró que el porcentaje máximo de personas faltantes en un puesto debe ser del 12% que representa a 5 vacantes libres como muestra la tabla No. 38

Tabla 5.59.: Cargos vacantes

No. Vacantes	Porcentaje
5	12%
4	9%
3	7%
2	5%
1	2%

Fuente: Elaboración Propia
Elaboración: Lorena Portero (2016)

5.6.4. Fase 4: Socialización

Para la Socialización del modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para la Cooperativa Cámara de Comercio propuesto, es necesario realizar talleres de capacitación, el primero tiene como fin dar a conocer el contenido e incentivar al personal a la aplicación del modelo, a partir del segundo se busca implementar el manejo del modelo de gestión, resolviendo dudas que hayan surgido en el primer y segundo taller, con el propósito de realizar un seguimiento constante.

Para conocimiento claro de la aplicación y uso del modelo se realizarán las capacitaciones, la primera semana del mes, el día sábado durante tres meses.

El modelo muestra un análisis basado en competencias y los subsistemas de la gestión del recurso humano tales como: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, monitoreo de personas, en base a los cuales se busca cambiar las actitudes estáticas e improductivas por actitudes innovadoras que ayuden a la Cooperativa a tener un alto desempeño y ser líder servicios financieros, generando un trabajo de excelencia anticipándose a los cambios.

CAPITULO VI.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En cuando a los datos demográficos de la cooperativa se obtuvo un gran porcentaje de género femenino, evidentemente existe una gran brecha entre el porcentaje de género masculino, mediante estos datos se puede concluir que el alto porcentaje de la presencia de las mujeres se debe a las funciones administrativas y financieras que realiza la cooperativa siendo las mujeres el capital humano apto para desarrollar estas actividades.

- No existe un proceso formal al principio de su contratación que le permita al colaborador conocer su manual de funciones para desempeñar su cargo bajo parámetros establecidos. Esto puede resultar negativo para la cooperativa porque al existir un desconocimiento de las funciones que debe desempeñar el colaborador este no conocerá su misión, se encontrará desorientado y ocupará más tiempo en adaptarse.

- En el proceso de reclutamiento externo se observa que para la cooperativa es una técnica irrelevante que no le han dado la importancia requerida para atraer personas con un perfil exclusivo que ayude al crecimiento de la cooperativa, sin embargo, cuenta con

un número de pasantes que son evaluados para posibles contrataciones. Sobre las técnicas de reclutamiento interno que se emplea para conocer las vacantes que existe dentro de la cooperativa se observa que existe un gran problema de confidencialidad porque los colaboradores reciben la información por medio de otros empleados que se retiran, esto se debe a un desconocimiento eficaz del proceso de reclutamiento por para del departamento de recursos humanos.

- En el proceso de selección se concluyó que es una técnica eficaz pero costosa por el instrumento que utiliza para seleccionar al colaborador idóneo, esto puede ser una consecuencia del mal reclutamiento que mantiene la cooperativa.

- La inducción al nuevo empleado es eficiente; todos los encuestados indicaron que han sido capacitados antes de iniciarse en su nuevo puesto de trabajo, esto muestra un gran interés por parte de la cooperativa para que sus colaboradores conozcan sus funciones y logren un gran desempeño. En cuanto a las capacitaciones para mejorar la productividad del empleado los datos estadísticos arrojan que la gran mayoría califica este proceso como ineficiente esto podría traer como consecuencia la falta de satisfacción del personal.

- La técnica de evaluación del desempeño ha sido aplicada a todos los colaboradores esto muestra un interés de la cooperativa por saber cómo se encuentra el desempeño del empleado y cuáles son los indicadores de productividad para que pueda acceder a los beneficios extras que reciben corresponden a incentivos por su buen desempeño.

- En cuanto, a sus remuneraciones, se observa que un gran número de colaboradores tiene claro su paquete remunerativo, lo que significa que la cooperativa maneja correctamente la comunicación sobre su salario, adicional a esto los colaboradores indican que los beneficios extras que reciben corresponden a incentivos por su buen desempeño, bonos en supermercado, seguro médico, salud privada y reconocimiento por maestría, esto significa que la cooperativa brinda gratificaciones atractivas para el empleado. No obstante, para que el trabajador llegue a percibir su sueldo íntegro debe cumplir con las normas que establece la Cooperativa y cuando no se cumplen existen cierto tipo de amonestaciones que merman a manera de sanción su sueldo, lo que provoca un gran descontento en los trabajadores.

- La cooperativa cuenta con un Programa de Salud y Seguridad Ocupacional, mostrando el alto interés que mantiene por la seguridad de los colaboradores y la responsabilidad de cumplir con las normas establecidas en la legislación ecuatoriana vigente, que se han alarmado por las últimas catástrofes y la necesidad de proteger a los empleados de accidentes.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda socializar el modelo Gestión de Talento Humano por Competencias propuesto para la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, creando apoderamiento de los miembros para lograr el éxito esperado.

- Es recomendable crear pertenecía en los colaboradores a través de los lineamientos que establece la misión, visión, valores, desarrollando confianza hacia la Cooperativa a la cual entregarán su mejor potencial para alcanzar un nivel de productividad alto.

- Capacitar al jefe de recursos humanos sobre planificación estratégica de la gestión del recurso humano con el propósito de encaminar al departamento de Recursos Humanos a alcanzar los objetivos.

- Realizar evaluaciones del desempeño basado en competencias de forma trimestral con retroalimentación con el fin de detectar problemas y encontrar soluciones a tiempo, sin basarse en un pensamiento tradicional sancionando a los colaboradores sino enfocarse en un pensamiento moderno que se encamina a una oportunidad de mejora.

- Impulsar medios de capacitación que contribuyan al crecimiento de los colaboradores con el propósito de contar con un capital intelectual competitivo apto para anticiparse a los problemas y solucionarlos.

Anexo 1.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINITRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DIRECTIVOS Y OPERACIONALES PARA EVALUAR EL CONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO SOBRE PROCESOS DEL AREA DE RRHH

OBJETIVO: La presente encuesta tiene objetivos plenamente académicos, las respuestas que Usted proporcione servirán para analizar el conocimiento y percepción de los procesos de Recursos Humanos que se llevan a cabo dentro de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO. Por tal razón pedimos cordialmente que sus respuestas sean concretas y basadas en la verdad, y la información proporcionada será utilizada de manera confidencial. Muchas gracias por su colaboración

Instrucciones:
De manera objetiva, sírvase responder a los cuestionamientos siguientes, marcando con una X, la respuesta que más se acerque a su percepción de la situación y ampliando su respuesta en donde le sea solicitado

Datos Demográficos:

Sexo: M___ F___

Edad: _____

Cargo:

1. ¿Qué cargo desempeña actualmente dentro de la cooperativa?

(Indique cual) _____

Existencia del departamento y jefe de Recursos Humano:

2. ¿Conoce usted si existe un área de recursos humanos en la cooperativa?

SI ___ NO___

3. ¿Conoce usted quien es la persona que realiza la gestión de talento humano en la cooperativa?

SI ___ NO___

Descriptivo de Funciones:

4. ¿Conoce usted sobre su descriptivo de funciones del puesto que desempeña?

SI ___ NO___

Técnicas de Reclutamiento y Selección:

5. ¿Cómo llegó usted a ser parte de la cooperativa?

Candidato espontáneo ___ Referencia de otros empleados ___
Referencia de familiar ___ Anuncio de periódico ___
Realizo sus pasantías y permaneció en la cooperativa___ Otro____ (Indique cual)

6. ¿Cómo usted conoce de las vacantes internas que existen en la cooperativa? (Puede escoger más de una)

Programas de promoción internos ___ Empleados que se retiran ___
Boletines y avisos por el departamento de RRHH ___ Por medio de otros empleados ___
Otros ___ (indique)_____

7. ¿A qué técnica de selección fue sometido para acceder al cargo que ocupa actualmente? (Puede escoger más de una)

Entrevista ____ Prueba de conocimiento o capacidad ____
Prueba psicométrica ___ Prueba de personalidad ___
Otra___ (Indique cual) _____

Proceso de Inducción y capacitación:

8. ¿Tuvo una adecuada inducción cuando ingreso a la cooperativa?

SI___ NO ___

9. ¿Quién le proporcionó la inducción cuando ingresó a la cooperativa?
Gerente General ___ Jefe de Recursos Humanos ___
Supervisor Inmediato___ Compañeros de la misma posición___
Otro ___ (Indique) _____

10. ¿Considera que la cooperativa proporciona cursos de capacitación que le ayude a mejorar su desempeño laboral?

SI ___ NO___

11. ¿A quién acude usted cuando considera que necesita capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Gerente General___ Jefe de Recursos Humano ___
Jefe Inmediato ___ Nadie__

Evaluación del Desempeño Laboral:

12. ¿Usted ha sido evaluado para determinar su nivel de desempeño laboral?

SI __ NO__

13. ¿Quién es la persona encargada que evaluar su de desempeño?

Gerente General___ Jefe de Recursos Humanos ___
Jefe Directo___ Compañero de la misma posición.___
Otro ___ (Indique) _____

14. ¿Conoce usted que factores le han medido en cuanto a su desempeño laboral? (Puede señalar más de 1 opción)

Destrezas y habilidades___ Competencias__
Actitud ___ Productividad __

Otra___ (indique cual)_____

15. ¿Cada cuánto tiempo es evaluado su desempeño laboral?

Diariamente ___ Cada semana ___
Cada meses___ Nunca___

Conocimiento del Paquete Remunerativo:

16. ¿Usted conoce como está estructurado su paquete remunerativo actual?

SI___ NO ___

17. ¿Qué beneficios adicionales le proporciona la cooperativa a parte de su salario base? (Puede escoger más de uno)

Beneficios Legales ___ Seguro Médico y Salud Privado____
Bonos adicionales por desempeño___ Reconocimiento por Maestría___

Bonos en supermercados ___
Otros__ (Indique)_____

18. ¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?

SI___ NO ___

Reconocimiento del Desempeño:

19. ¿Cree usted que la cooperativa reconoce el buen desempeño?

SI___ NO ___

Seguridad Ocupacional:

20. ¿Conoce usted si en la cooperativa realiza programas internos en cuanto a Salud y Seguridad Ocupacional?
SI___ NO___

¡Muchas gracias por su colaboración!

Bibliografía

Ana, N. (2014). Dirección de Operaciones decisiones y estrategias. Recuperado de http://www.digitaliapublishing.com/a/30102/direcci-n-de-operaciones---decisiones-t-cticas-y-estrat-gicas.

Ahoy, Christopher K. (2010). Administración de operaciones con enfoque en el cliente: cómo alinear los procesos de negocio y las herramientas de calidad para alcanzar la efectividad operativa. México, D.F., México: Mc-Graw Hill.

Castillo, José (2012) Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. Disponible en:

Chase, Richard B. (2000). Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios. México, D.F., México: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto, (2011) Administración de recursos humanos, (9ª ed.)México: McGraw-Hill.

Collier, David A. (2009). Administración de operaciones: bienes, servicios y cadenas de valor. México, D.F., México: Cengage Learning..

Dessler, Gary, (2009) Administración de recursos humanos, (11ª ed.)México: Pearson Educación

Digitalia: Núñez Carballosa, A., Guitart Tarrés, L., Barrosa Sánchez, X. (2014). Dirección de operaciones: Decisiones tácticas y estratégicas. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

García Criollo, Roberto. (2005). Estudio del trabajo. México, D.F., México: Mc Graw Hill.

Gómez Luis, David,Balkin, Robert, Cardy (2008) Gestión de recursos humanos,Madrid:Pearson Prentice Hall, Madrid

Gutiérrez Pulido, Humberto. (2010). Calidad total y productividad. México, D.F., México: McGraw Hill.

Henao Robledo, Fernando. (2009). Condiciones de trabajo y salud: diagnóstico integral. Bogotá: Ecoe.

Muñoz Negrón, David F. (2009). Administración de operaciones: enfoque de Administración de procesos de negocios. México, D.F., México: Cengage Learning Latin América

Nahmias, Steven. (2007). Análisis de la producción y las operaciones. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

(Ribadeneira, 2011) revista EKOS, Medir el ambiente laboral genera una vision objetiva

(Suarez, 2014) , revista Economias y Negocios , La eficiencia productiva como indicador de desempeño laboral.

(Ríos, 2008) GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS REALIZADA EN LA CIUDAD DE Medellin

Toro López, Francisco J. (2006). Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Werther, William, (2008) Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas, (6ª ed.) México: McGraw-Hill