



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LTDA.,  
EN LA CIUDAD DE AMBATO PARA EL AÑO 2015- 2016.

**AUTOR:**

**ALEJANDRA CRISTINA LARA MORALES**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita Alejandra Cristina Lara Morales, quien ha cumplido con las normas de investigación científicas y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo  
**MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Alejandra Cristina Lara Morales, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 07 de Febrero del 2017

Alejandra Cristina Lara Morales  
160063414-9

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis principalmente a Dios quien guía mi camino y me ha permitido subir un escalón más a la larga travesía de la vida, a mi hijo Mateo quien es mi compañía de lucha en este camino y es por el que me motiva en salir adelante en realizarme como profesional para poderle darle el sustento económico que necesita como todo hijo.

A mi esposo Kleber Villacis quien me apoyo con cariño, sacrificio y esfuerzo para convertirme en una profesional, acompañándome en todo momento motivándome día a día para que mis metas se hicieran realidad, por darme fuerzas cuando sentía que ya no quedaba nada por que luchar . A mis padres porque ha sido el pilar fundamental en mi vida por demostrarme cada día su cariño incondicional.

Finalmente a mis amigas que de una u otra manera que estuvieron ayudándome y dándome ese empujoncito que necesitaba para lanzar esta meta, que con su cariño sincero, gracias por apoyarme siempre y siempre estarán en mi corazón (divis) Elvia, Myrian, Liset, Olgita, Erika muchas gracias y un Dios les pague por ese cariño sincero que tienen hacia mí y mi familia.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios y la virgencita del Rosario de Agua Santa por colmarme de bendiciones y permitirme culminar esta etapa de mi vida a mi familia a mi esposo y mi hijo que son pilares fundamentales para yo seguir.

Agradezco al Ingeniero Patricio Arguello, Dr Abarca, al Ingeniero Luis Orna que con experiencia, conocimientos, tiempo, dedicación me han sabido orientar y ayudarme a realizar este trabajo de investigación logrando así el objetivo propuesto.

También agradezco a la COAC Indígena Sac de la ciudad de Ambato por abrirme la puerta para realizar allí el trabajo de titulación y brindarnos la información necesaria para el desarrollo de la investigación la cual ha sido reflejada en los resultados, y también a la Ingeniera Maria Elena Villa quien me supo guiar en la práctica en el departamento de Talento Humano donde realice las practicas.

Y finalmente agradezco a todos los docentes de esta facultad de Administración de Empresas quienes me brindaron sus conocimientos y pude aplicarlos en este camino para alcanzar mis objetivos.

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2 Ubicación Geográfica.....	8
2.1.3 Base Legal.....	8
2.1.4 Políticas .....	9
2.1.5 Misión .....	9
2.1.6 Visión .....	9
2.1.7 Valores Corporativos .....	9
2.1.8 Objetivos Sociales de la Cooperativa.....	10
2.1.9 Objetivos Estratégicos.....	10

2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1	Cambios y Transformación en la función de Recursos Humanos .....	11
2.2.2	Contexto de la Gestión del Talento Humano .....	13
2.2.3	Modelos de Gestión.....	14
2.2.4	Concepto de Gestión del Talento Humano .....	15
2.2.5	Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	15
2.2.6	Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	16
2.2.7	La Productividad del Trabajo.....	34
2.2.8	Modelos de Gestión de Talento Humano según Werther y Davis .....	35
2.2.9	Modelos de Gestión de Talento Humano según Miker Beer .....	36
2.2.10	Modelo Funcional de Gestión de Talento Humano de Harper y Lynch .....	37
	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>39</b>
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	42
3.5	RESULTADOS.....	44
3.5.1	Análisis de resultados de las encuestas realizadas al personal administrativo y de servicio de la Cooperativa de ahorro y crédito indígena Sac en la ciudad de Ambato.....	44
3.5.2	Análisis de resultados de las encuestas realizadas al cliente externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac en la Ciudad de Ambato .....	54
3.5.3	ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO .....	61
3.6	IDEA A DEFENDER .....	63
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>64</b>
4.1	PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA INDÍGENA SAC EN LA CIUDAD DE AMBATO PARA EL AÑO 2015- 2016.....	64
4.1.1	Análisis de la Situación Interna.....	64
4.1.2	Antecedentes .....	65
4.1.3	Objetivos .....	65
4.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL	

DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA INDÍGENA SAC EN LA CIUDAD DE AMBATO PARA EL AÑO 2015- 2016. ....	66
4.2.1 Reclutamiento .....	67
4.2.2 Selección de personal .....	71
4.2.3 Contratación .....	79
4.2.4 Inducción.....	85
4.2.5 Capacitación.....	86
4.2.6 Motivación .....	89
4.2.7 Evaluación.....	90
CONCLUSIONES .....	95
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	97
ANEXOS .....	99



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cuadro Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac.....	40
Tabla 2	Muestra de los Socios .....	41
Tabla 3.	Formación Académica .....	44
Tabla 4.	Ingreso a la Institución.....	45
Tabla 5.	Inducción al ingresar a la Empresa .....	46
Tabla 6	Capacitación Actualmente .....	47
Tabla 7.	Incentivos por la eficiencia cumplida .....	48
Tabla 8.	Calificación de su ambiente de trabajo .....	49
Tabla 9.	Realización de la evaluación del desempeño.....	50
Tabla 10.	Le permiten dar su opinión en la toma de decisiones en su puesto de trabajo... ..	51
Tabla 11.	La actitud de su jefe hacia usted .....	52
Tabla 12.	Desearía que la COAC tenga un Modelos de gestión del talento humano ...	53
Tabla 13.	La ubicación de las instalaciones en la agencia principal.....	54
Tabla 14.	Los trámites son atendidos inmediatamente .....	55
Tabla 15.	Como evalúa loa servicios brindados por los empleados .....	56
Tabla 16.	Piensa usted que el personal de la Cooperativa está capacitado.....	57
Tabla 17.	Calificación de la atención del gerente hacia sus socios .....	58
Tabla 18.	El cambio de puesto de trabajo .....	59
Tabla 19.	La cooperativa está cumpliendo con las obligaciones laborales.....	60
Tabla 20.	Entrevista al departamento de talento humano .....	61
Tabla 21.	Matriz FODA .....	64
Tabla 22.	Requisición del Personal.....	68
Tabla 23.	Aviso de prensa.....	69
Tabla 24.	Formato de Currículum Vitae .....	70
Tabla 25.	Factores de selección de personal .....	71
Tabla 26.	Formato de Prueba de Comportamiento .....	72
Tabla 27.	Formato de Entrevista .....	76
Tabla 28.	Formato de informe de pruebas .....	78
Tabla 29.	Nesecidad de Capacitación .....	86
Tabla 30.	Evaluación del desempeño aplicado a la Cooperativa.....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Cambios y transformaciones en el área de RH .....	13
Gráfico 2.	Objetivos organizacionales e Individuales .....	14
Gráfico 3.	Procesos Básicos de la Gestión del Talento Humano.....	17
Gráfico 4.	Pasos de la Selección del Personal .....	20
Gráfico 5.	Modelos de Diseño de Puestos .....	26
Gráfico 6.	MODELO DE GRH (WERTHER Y DAVIS) .....	35
Gráfico 7.	Modelos de Gestión de Talento Humano según Miker Beer.....	36
Gráfico 8.	Modelo Funcional de Gestión de Talento Humano de Harper y Lynch ...	38
Gráfico 9.	Formación Académica .....	44
Gráfico 10.	Ingreso a la Institución.....	45
Gráfico 11.	Inducción al ingresar a la Empresa .....	46
Gráfico 12.	Capacitación.....	47
Gráfico 13.	Incentivos por la eficiencia cumplida .....	48
Gráfico 14.	Calificación de su ambiente de trabajo .....	49
Gráfico 15.	Evaluación del desempeño.....	50
Gráfico 16.	Le permiten dar su opinión en la toma de decisiones en su puesto de trabajo .....	51
Gráfico 17.	La actitud de su jefe hacia usted .....	52
Gráfico 18.	Desearía que la COAC tenga un modelo de gestión del talento humano ..	53
Gráfico 19.	La ubicación de las instalaciones en la agencia principal.....	54
Gráfico 20.	Los trámites son atendidos inmediatamente .....	55
Gráfico 21.	Como evalúa los servicios brindados por los empleados .....	56
Gráfico 22.	Piensa usted que el personal de la Cooperativa está capacitado.....	57
Gráfico 23.	Calificación de la atención del gerente hacia sus socios .....	58
Gráfico 24.	El cambio de puesto de trabajo .....	59
Gráfico 25.	La cooperativa está cumpliendo con las obligaciones laborales.....	60
Gráfico 26.	El modelo de gestión se basara en siete pasos .....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuestas a los trabajadores .....	99
Anexo 2. Encuesta a los socios.....	101
Anexo 3. Entrevista al departamento de talento humano .....	103
Anexo 4. Fotos.....	104

## **RESUMEN**

El Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac ubicada en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua con el fin de reclutar y seleccionar personal calificado e idóneo que cubra las vacantes dentro de la institución logrando el incremento de capacidades, desafíos y experiencias del puesto, las cuales conducirán a un incremento del personal proporcionándoles a cada cliente interno oportunidades para mejorar sus habilidades y ampliar sus responsabilidades dentro de la institución. Se encuestó a 36 empleados y 370 socios, además se realizó el FODA. El Modelo de Gestión del Talento Humano se desarrolla en siete pasos que son reclutamiento, selección del personal, contratación, inducción, motivación, capacitación y evaluación. La cual permitirá la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y personales, en otras palabras una empresa no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no es competente. Por tal motivo cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tiene que tomar las medidas necesarias para poder atraer al personal calificativo que fortalezcan el equipo de trabajo. Se recomienda Los colaboradores después de ser capacitados deben dar constancias de mejoramiento de superación y mejor desempeño, lo cual les permitirá los éxitos buscados.

**Palabras claves: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN. INDUCCIÓN. MOTIVACIÓN.**

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

The design of a management model of human talent for " Indígena SAC'of the credit union, or savings and loan located in the city of Ambato province of Tungurahua in order to recruit and select suitable and qualified personnel to fill the vacancies within the institution achieving the increase of skills, challenges and job experiences, which will lead to an increase in personnel, providing each internal customer with opportunities to improve their skills and expand their responsibilities within the institution. It was surveyed 36 employees and 370 partners, in addition the FODA analysis was performed. The human talent management model is developed in seven steps: recruitment, personnel selection, recruitment, induction, motivation, training and evaluation. This will allow effective collaboration of people to achieve organizational and personal goals, in other words a company cannot be competitive if its team is not competent. For this reason, whenever there is an opportunity to strengthen the workforce, it is necessary to take the necessary measures to attract the qualifying staff to strengthen the work team. It is recommended to the collaborators after being trained they must give evidence of improvement of overcoming and better performance, which will allow them the successes sought.

**KEY WORDS:** THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT. RECRUITMENT. SELECTION. INDUCTION. MOTIVATION.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en base a la información obtenida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac, no cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano que permita seleccionar al personal que desea contratar, por ende esta trabajo se enfoca en diseñar un adecuado Modelo de Gestión del talento Humano que permita contratar al futuro personal y por ende mejorar el Desempeño Laboral.

El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga buenos resultados. El gerente de hoy en día debe dejar la administración de recursos humanos y empezar administrar al talento humano para llegar a tener empleados bien entrenados y motivados.

Capítulo 1. Se identifica y se plantea el problema contextualizando un análisis crítico, formulación del problema, justificación, delimitación del objetivo de investigación, objetivo general y específico.

Capítulo 2. Está compuesto por el marco teórico aquí se detalla los antecedentes investigativos, fundamentación legal y todo lo relacionado a la Cooperativa. También lo teórico de lo que se trata en si la Gestión del Talento Humano.

Capítulo 3 Abarca el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las encuestas que se realizó a los trabajadores y socios de la Cooperativa.

Capítulo 4. Se plantea la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño Laboral de la Cooperativa, también se detallan la situación interna, antecedentes de la propuesta, objetivos, se desarrolla la propuesta, se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación y por último los anexos.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Todas las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento del talento humano. Para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer la capacitación y el aprendizaje continuo, ello permitirá que las personas creen valores por sí mismo, y realicen su trabajo con mayor calidad.

Los modelos de Gestión de Talento Humano no han sido estructurados adecuadamente para el cumplimiento de sus objetivos y metas, lo cual conlleva el bajo rendimiento del desempeño laboral de los trabajadores por lo que sus directivos se vean obligados a implementar un modelo de gestión de personal para perfeccionar el desempeño laboral. Por tanto los clientes internos deben aplicarse a estrategias que mejoren sus habilidades, eficiencia, eficacia, motivación, integración, liderazgo de los mismos ya que de ellos depende ser una institución, competitiva e innovadora aprovechando al máximo las oportunidades y mejorando las amenazas.

La Gestión del Talento Humano lo que busca es aumentar la motivación, y fomentar la participación para generar cambios en la institución, alcanzando la satisfacción personal y compromiso con la institución, también permite el desarrollo y la práctica de normas, creando un clima de confianza, amistad y solidaridad logrando las metas propuestas y las habilidades individuales de cada persona. Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ltda del Ciudad de Ambato se encontró que no existe eficiencia, trabajo en equipo, productividad de los trabajadores de la organización.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera la Gestión del Talento Humano ayudará en el desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena Sac en la ciudad de Ambato provincia del Tungurahua para el año 2015- 2016?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Modelo de Gestión del Talento Humano

**Espacio:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac de Ambato Provincia de Tungurahua: Calle Castillo 7-27 y Juan Benigno Vela.

**Tiempo:** Semestral

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La fuerte competitividad de las Instituciones Financieras en la ciudad de Ambato conlleva a buscar el mejoramiento y supervivencia dentro del mercado cooperativista donde día a día es más eficiente.

La investigación permitirá reforzar los conocimientos acerca de los modelos de gestión del talento humano para el logro del desempeño laboral como base para alcanzar las metas, objetivos propuestos y así transformar al talento humano en un recurso positivo para el crecimiento de la organización como institución financiera dentro del mercado cooperativista, es por ello que se diseñó un Modelo de Gestión del Talento Humano mejorando el desempeño laboral, permitiendo lograr mayor integración motivación, liderazgo y participación en la toma de decisiones por parte de los clientes internos y directivos, así como también el conocimiento mutuo, la clarificación de expectativas, alineación de visiones; unificando los criterios para formar estrategias competitivas.

Desde la perspectiva de la eficiencia, es necesario innovar, buscando ser mejores en cada actividad a realizar. Por ello se requiere la participación activa de los clientes internos y de los administradores que aporten al crecimiento de la institución basada principalmente en el crecimiento del talento humano.



Los beneficiarios de la investigación son los colaboradores como parte fundamental de la cooperativa y sus socios que podrán palpar cambios positivos en el entorno institucional.

La factibilidad de realizar esta investigación radica que la formación sobre estrategias del talento humano va a mejorar su proceso y que nos ayudara en el desarrollo del trabajo de investigación.

Esta investigación será factible y viable, ya que se cuenta con el apoyo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, un tutor quien encaminara mis conocimientos, desde la elaboración hasta la ejecución del proyecto, de igual manera se contara con el apoyo de la Empresa.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para el mejoramiento el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac de la Ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua, para el periodo 2015- 2016.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar el marco teórico existente respecto a la Gestión del Talento Humano, lo cual ayudara a comprender de la mejor forma el modelo.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac.
- Formular una propuesta para contribuir al mejoramiento organizacional de la Gestión del talento Humano.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC, es fundamental realizar el trabajo de investigación ya que permite el desarrollo de las personas que trabaja en la cooperativa a través del Modelo de Gestión del Talento Humano el mismo que permite formalizar el trabajo laboral. Es necesario hacer referencias en trabajos anteriores, son temas similares los mismos que sirven de guía.

Según la tesis de (Barbecho Hidalgo, 2014), con el tema “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Agencia Guano” en la cual manifiesta que:

- Las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para su funcionamiento; el buscar mejorar el Desempeño Laboral, mejorar integración, motivación, liderazgo, permitirá el logro de resultados positivos tanto para las empresas como para sus colaboradores.
- La gestión del Talento humano en la institución se realizara de forma tradicional, en la cual no dan mayor énfasis al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, potencial, lo que podrían ser aprobados de mejor manera para el beneficio de la institución y de su personal.

Otro aporte, es la tesis realizada por (Travez Remache, 2015) con el tema “La Gestion del Talento Humano y su Incidencia Laboral en el Nivel Operacional de la Empresa Multisa de la Ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi”, en la cual manifiesta que:

- La empresa Multisa no cuenta con un manejo adecuado de la gestión del talento humano en las áreas de reclutamiento, selección retención de personal y evaluación de desempeño.
- El déficit de inactivos y reconocimientos de parte de la organización, radica en la inexistencia de aplicación de políticas de motivación, por falta de profesionalismo capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC tiene problemas similares que no le permiten mejorar la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y de fortalecer la fuerza laboral.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” de la ciudad de Ambato, es una cooperativa con 33 años de experiencia en el mercado financiero, se estableció en el 6 de Abril de 1982, en el sector Palúgsha, perteneciente a la Parroquia Pilahuín del Cantón Ambato, se reúnen los líderes indígenas de la Provincia de Tungurahua, para analizar su situación económica. Luego de varias deliberaciones, deciden crear el SERVICIO DE AHORRO Y CRÉDITO (SAC- AIET) con el propósito de luchar por una vida digna, libre de explotación y marginamiento.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” es una organización Indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar la condiciones de vida satisfacer las necesidades, expectativas de la población indígena campesina, urbano marginal de la provincia de Tungurahua que en la actualidad cuenta con 1 200 socios; mediante la prestación e innovación de productos financieros integrales de calidad, dentro de los principios, valores cristianos, buscando permanentemente el desarrollo integral, equitativo de su talento humano y un modelo administrativo eficiente.

El principal objetivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” de la Ciudad de Ambato, es satisfacer de demanda de microcréditos que existen en la parte rural de nuestra provincia ayudando de una manera a emprender negocios y a trabajar en familia para tener una vida digna.

El éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “SAC” de la ciudad de Ambato son las actividades que se ven han desarrollado en el sector agropecuario, microempresario, mediano y pequeño comerciantes del Ecuador, que cuando se tiene fe en su gerente es posible crecer y generar empleo.

### 2.1.2 Ubicación Geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Matriz, se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, en las calles 12 de Noviembre y Juna Benigno Vela.



### 2.1.3 Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Indígena SAC”, es una entidad que realiza actividades de intermediación financiera, puesto que sus principales actividades son la captación y colocación de recursos monetarios para satisfacer las necesidades de sus socios y clientes, en la Provincia de Tungurahua y agencias que se encuentran instaladas a nivel nacional. Para ello se rigen en:

- Ley de Cooperativas Reglamento General de la Ley de Cooperativas
- Reglamento Especial de Auditorías y Fiscalizaciones para Cooperativas bajo el Control de la Dirección Nacional de Cooperativas, publicado en el Registro Oficial 406 del 28 de noviembre del 2006
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Registro Oficial No. 346 de jueves 31 de agosto del 2000.
- Se Publicó el Acuerdo Ministerial N° 264 el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del Ministerio de Bienestar Social.

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

#### **2.1.4 Políticas**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac inicia su vida jurídica, cuando legaliza mediante Acuerdo 01128 del 16 de Abril del 1999, suscrita por el Ministerio de Bienestar Social, con el nombramiento de la Cooperativa de Desarrollo Indígena SAC-AIET sw capital variable e ilimitado número de socios, la misma que se regirá por las disposiciones contenidas en la Ley de Cooperativas, su Reglamento y Estatuto Aprobado.

#### **2.1.5 Misión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC -AIET es una Cooperativa de intermediación financiera con enfoque social, orientado a mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades y expectativas de la población. Mediante la prestación e innovación de los servicios financieros integrales de calidad, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente.

#### **2.1.6 Visión**

En el año 2014, la Cooperativa SAC –AIET es una institución consolidada y reconocida a nivel nacional, como proveedora de servicios financieros. Solvente y sólida, ofrece servicios ágiles y oportunos a sus socios y clientes, a través de recursos tecnológicos, personal capacitado, comprometido y procesos internos establecidos.

#### **2.1.7 Valores Corporativos**

Estos valores son los que han servido de guía en el comportamiento institucional, fundamentado de los principios corporativos.

- Solidaridad
- Confianza
- Responsabilidad
- Honestidad
- Profesionalismo

### **2.1.8 Objetivos Sociales de la Cooperativa**

- Promover el desarrollo social y económico de los grupos humanos constituidos por personas naturales o jurídicas, principalmente indígenas y campesinos, a través de planes, programas y proyectos que impulsen al desarrollo social de sus asociados.
- Promover todo tipo de cooperación económica entre socios cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los cooperados, y realizará todas aquellas inversiones que vayan en beneficio de los socios.
- La Cooperativa otorgará créditos a sus socios, respetando el
- Reglamento Interno que para su efecto se dictará.
- Buscar en todo tiempo la capacitación, colectiva o individual de sus socios.
- Promover y ejecutar proyectos que mejoren las condiciones sociales, educacionales y económicas de sus asociados.
- Suscribir todo tipo de convenios, ya sea con instituciones gubernamentales o no, con el único objeto de beneficiar a sus socios.
- Promover todo tipo de microempresa, planes de vivienda, proyectos de educación y otras actividades que vayan en beneficio de sus asociados.

### **2.1.9 Objetivos Estratégicos**

- Alcanzar una rentabilidad sobre activos de al menos 5%.
- Lograr una participación de mercado de captaciones de Tungurahua de al menos 5%.
- Incrementar el volumen de captaciones para alcanzar el 5% de participación de mercado de la Provincia de Tungurahua.
- Mantener una morosidad menor al promedio del Sistema Cooperativo.

- Lograr una relación Gastos Operativos /Activos menor al promedio del Sistema Cooperativo.
- Mantener una relación Cartera / Total Activos no menor al 85%.
- Crear seis nuevas oficinas operativas en la región sierra.
- Alcanzar al menos 30.000 clientes activos con un nivel de satisfacción superior al 80%
- Mejorar la infraestructura Física y tecnológica de la Cooperativa.
- Fortalecer la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa.
- Implementar un sistema de gestión de recursos humanos con el fin de alcanzar un 80% de satisfacción del personal.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Cambios y Transformación en la función de Recursos Humanos**

(Chiavenato I. , 2002) Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de RH atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

#### **2.2.1.1 Personal y Relaciones Industriales**

(Chiavenato I. , 2002) En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los primeros eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo: admisión a través del contrato individual, inscripción en la nómina, contabilidad de las horas trabajadas para el pago, llamadas de atención y medidas disciplinarias por el incumplimiento del contrato, contabilización de los días festivos, etc.



### **2.2.1.2 Recursos Humanos**

(Chiavenato I. , 2002) En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades.

### **2.2.1.3 Gestión del Talento Humano**

(Chiavenato I. , 2002) En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación, mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de RH proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y del destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales.

En cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

**Gráfico 1. Cambios y transformaciones en el área de RH**

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)	Era de la Industrialización Neoclásica (De 1950 a 1990)	Era de la información (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comienzo de la industrialización y formación del proletariado.</li> <li>▪ Transformación de los talleres en fábricas.</li> <li>▪ Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia.</li> <li>▪ Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional.</li> <li>▪ Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y gran amplitud de control.</li> <li>▪ Necesidad de orden y rutina.</li> <li>▪ Teoría X</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Personas vistas como mano de obra.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos.</li> <li>▪ Aumento del tamaño de las fábricas y el comercio mundial</li> <li>▪ Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio.</li> <li>▪ Adaptación de estructuras híbridas y de nuevas soluciones.</li> <li>▪ Modelo menos mecanicistas, estructuras planas y amplitud de control más reducido.</li> <li>▪ Necesidad de adaptación.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Personas vistas como recursos humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados.)</li> <li>▪ Adaptación de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones.</li> <li>▪ Dinamismo, turbulencia y cambios extremos.</li> <li>▪ Adaptación de estructuras orgánicas y dasocráticas.</li> <li>▪ Modelo orgánico ágiles, flexibles y variables.</li> <li>▪ Necesidad de cambio.</li> <li>▪ Teoría Y</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Personas vistas como socias</b></p>

**Fuente:** Libro de Chiavenato Introducción a la moderna Gestión del Talento Humano

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

### 2.2.2 Contexto de la Gestión del Talento Humano

(Chiavenato I. , 2002) Nos dice que el contexto de la agestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte

de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directamente e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas organizaciones.

**Gráfico 2. Objetivos organizacionales e Individuales**



**Fuente:** Libro de Chiavenato Introducción a la moderna Gestión del Talento Humano  
**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

### 2.2.3 Modelos de Gestión.

(Bruyne, 2009) Expresa que la gestión comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia es decir, a los conocimientos más o menos exactos, y al arte, es decir, al juicio y a la creatividad.

El papel Teórico de la Gestión es forjar las herramientas de una acción operacional. Debe suministrar la eficacia, la operatividad, la motricidad. El administrador debe moverse. El economista no se interesa lo que pasa dentro de la empresa, sino de manera más general por el mercado. El Administrador, en cambio, debe responder por un saber hacer práctico.

#### **2.2.4 Concepto de Gestión del Talento Humano**

(García, Sánchez, & Zapata, 2008) Define la Gestión del talento Humano como la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa.

(Vásquez, 2008) afirmó que la Gestión del Talento Humano es una actividad que depende menos jerarquías, órdenes y mandatos, señaló la importancia de una participación de la empresa se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2008) Manifiesta que la Gestión del talento Humano es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo que se encuentra en las organizaciones grandes y medianas. Sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

Según los autores que he citado la Gestión del Talento Humano comprende técnicas relacionadas con las personas las mismas que influyen en la eficacia de los empleados en cada uno de los procesos de la organización para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

#### **2.2.5 Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011) La gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella

colaboran, logran sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La Gestión del Talento Humanos también trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Representa no solo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Pero cuando se habla de GTH hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos de la GTH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de los principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la GTH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la Gestión del Talento Humano son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y de para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr la eficiencia y eficacia por medio de las personas.

### **2.2.6 Procesos de la Gestión del Talento Humano**

Según (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011) tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organización.

Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos.

1. Integración.
2. Organización.
3. Retención.
4. Desarrollo.
5. Auditoria

**Gráfico 3. Procesos Básicos de la Gestión del Talento Humano**

Proceso	Objetivo	Actividades Involucradas
Integración	Quiénes trabajan en la organización.	Investigación de mercado de RH. Reclutamiento de personas. Selección de personas
Organización	Que harán las personas en la organización.	Socialización de las personas. Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos. Evaluación del desempeño.
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización.	Remuneración y retribuciones. Prestaciones y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación. Desarrollo Organizacional.
Auditoria	Como saber lo que son y lo que hacen las personas.	Banco de Datos/ Sistema de información. Controles, constancia, productividad, equilibrio social.

**Fuente:** Libro de Chiavenato Administración de Recursos Humanos

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

Cada organización desarrolla políticas y recursos humanos más adecuados a su filosofía y a sus necesidades. En escrito sentido, una política de recursos humanos debe abarcar que los objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales.

### 2.2.6.1 Integración de Recursos Humanos

- (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y como reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para

abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tenga en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- Como socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

### **Admisión de Personas**

(Chiavenato I. , 2002) Los procesos de admisión de personas constituyen las rutinas de acceso de estas a la organización; presentan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de aceptar sus características personales a las características predominantes en las organizaciones. Hay un verdadero esquema de duración: cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos organizacionales e identificación con la cultura interna, y selecciona a las personas que las poseen en grado elevado. El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen, las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar. En consecuencia, hay una elección recíproca: las organizaciones escogen a las personas que pretenden incorporar y las personas eligen las organizaciones donde trabajar.

### **Reclutamiento**

#### **Reclutamiento interno comparado con el Reclutamiento Externo**

(Werther & Davis, 2008) Cada una organización necesita capital humana para cubrir algún vacante, debe decidir si llevara a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran trabajando para la corporación), o externo (entre el capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar que conviene en cada situación.

## **Reclutamiento Interno**

(Werther & Davis, 2008) El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera con ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno, bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno esta que pueda proporcionar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

## **Reclutamiento Externo**

(Werther & Davis, 2008) Por otro lado el reclutamiento externo tiene ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectiva nuevos. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación del personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. Entre las desventajas se cuentan un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupara permanezca en el puesto mucho tiempo.

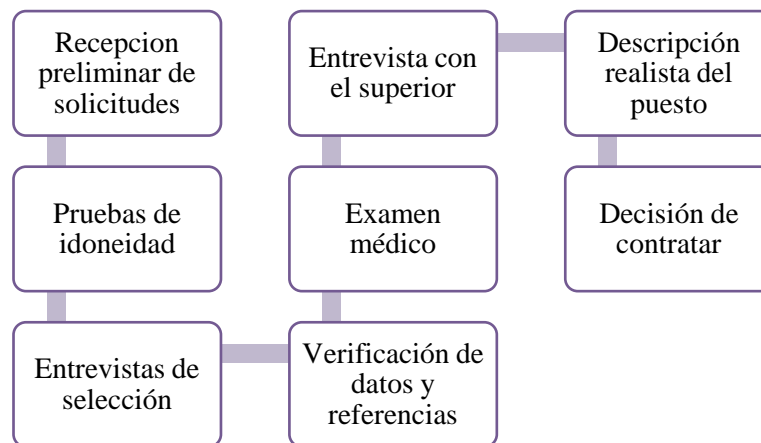
## **Selección**

### **Pasos para la Selección de Personal**

(Werther & Davis, 2008) Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles. Al operar un sistema de promoción interna, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otro lado cuando se considere la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescribe el reglamento interno de la organización, que en gran parte deriva de las recordaciones que hagan los especialistas internos.



**Gráfico 4. Pasos de la Selección del Personal**



**Fuente:** Libro de Werther W, Davis., Administración de Recursos Humanos, pp. 201

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

## 1. Recepción preliminar de solicitudes

(Werther & Davis, 2008) El proceso de selección se realiza en dos sentidos: las organizaciones elige a sus empleados y empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Durante la entrevista preliminar puede iniciar el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que puede ser informal. A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa.

## 2. Pruebas de idoneidad

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar la respuesta del individuo entre las condiciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna en forma individual una puntuación determinada en cada función.

Al final del proceso se computan los resultados, se obtiene los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso y sólo es aplicable en determinadas circunstancias.

### **3. Entrevistas de selección**

Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado?

Las entrevistas de selección pueden aplicarse a situaciones de necesitar calificado, o no calificado; permite investigar al potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Aunque las entrevistas presentan grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. La validez debe ser cuestionable, porque en la práctica son poco del departamento de personal que lleva a cabo procedimientos de validación de los resultados de sus entrevistas. Probablemente, la entrevista es el método más utilizado en la selección de personal.

### **4. Verificación de datos y referencias**

¿Qué tipo de personas es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder estas preguntas, los especialistas de recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas: dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a títulos y diplomas que afirma a tener.

Las referencias laborales difieren de las personas en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser de todo objetivo, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleados pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentable como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo.

## **5. Examen médico**

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece de una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentaran con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

## **6. Entrevista con el superior**

En casi todas las empresas, es el superior inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir al respecto de la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Así mismo puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de recursos humanos consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulte adecuado y remitiendo al funcionario que toma de decisiones final dos o tres candidatos de alta puntuación.

## **7. Descripción realista del puesto**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o con los instrumentos que se utilizarán. De ser factible esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación del personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar los aspectos positivos.

## **8. Decisión de contratar**

Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener una buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se completan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de capital humano potencial. Es necesario también conservar todos los documentos que concierne al candidato aceptado.

### **2.2.6.2 Organización de Recursos Humanos**

- (Werther & Davis, 2008) Como determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posibilidad inicial y de plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

#### **Socialización de las personas.**

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011) Después de reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en las organizaciones: en consecuencia el ingreso es restrictivo y selectivo. Solo algunas personas tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos. Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas mediante ceremonias de iniciación y aculturación social a las prácticas y la filosofía predominantes en la organización y, simultáneamente, desprendiendo de viejos hábitos y prejuicios indeseables el comportamiento del recién iniciado.

La socialización organizacional procura establecer, junto al nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización y cuál será su colaboración en este

aspecto. Debido a la socialización, el nuevo empleado renuncia a un aparte de su libertad de acción al ingresar en la organización: se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones.

## **Diseño de Puestos.**

### **a) Modelos de Diseño de Puestos**

(Chiavenato I. , 2002) El diseño de cargos es tan antiguo como el trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a cazar o pescar, aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente gracias a la experiencia acumulada durante varios siglos. La tarea se complicó cuando fue aumentado y se necesitaron más personas para realizar. No obstante, jamás se modificó la situación básica del hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otros, a pesar de los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad. Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

### **b) Modelo Clásico o Tradicional**

Diseño de cargos preconizado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Grantt y Gilbreth utilizaron ciertos tipos de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecieron incentivos salariales (premios de producción) para granizar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Así establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencial) y el ejecutar (obrero) el gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas sencillas y repetitivas. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación.

### **c) Modelo Humanístico**

El modelo humanístico también se denomina de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que dirigió la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular contra el mecanismo de la administración tradicional de la época e intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo, y el organigrama por el sociograma. El concepto de homo economicus (persona motivada exclusivamente por recompensas salariales) fue sustituido por el concepto de homo social (persona motivada por recompensas salariales). La escuela de relaciones humanas fue un intento de ajustar la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las personas y su supervisión.

### **d) Modelo Situacional**

El modelo situacional representa en el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de situacional se deriva de la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables. El método situacional, el diseño de cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo. En consecuencia, el modelo situacional es variable, debido al desarrollo personal del ocupante y al desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo globalizado y de fuerte competencia, en que todo cambia, los cargos no pueden ser estáticos ni permanentes, pues la organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño a través del mejoramiento continuo en la utilización de los talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de los miembros, mientras proporciona oportunidades de satisfacción y de sus necesidades individuales.

### Gráfico 5. Modelos de Diseño de Puestos

<b>Modelos de Diseño de Puestos</b>	<b>Modelo Clásico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Énfasis en la tarea y en la tecnología.</li><li>-Fundamentación en la estructura organizacional.</li><li>-Basado en órdenes e imposiciones.</li><li>-El trabajador ejecuta y obedece.</li></ul>
	<b>Modelo Humanista</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Énfasis en la persona y en el grupo social.</li><li>-Fundamentación en la interacción.</li><li>-Busqueda de la eficiencia mediante la satisfacción y la interacción de las personas.</li><li>-El trabajador participaba en las decisiones.</li></ul>
	<b>Modelo Situacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Supone la autodirección y autocontrol de las personas y los objetivos definidos conjuntamente con el ocupante y su gerente.</li><li>-Alto grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo.</li><li>-La satisfacción de las necesidades individuales se convierte en un subobjetivo gerenciales.</li></ul>

**Fuente:** Libro de Chiavenato Diseño de Cargos

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

#### Descripción y análisis de puestos.

(Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009) Las organizaciones consisten en puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratarán para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especializaciones del puesto (una lista del tipo de personas que se debe contratar para ocuparlo). Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos.

## **Evaluación del desempeño**

- **Por qué se debe Evaluar el desempeño**

(Chiavenato I. , 2002) Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objeto del desempeño son cosas distintas.
3. La evaluación debe ser por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

- **Quien debe Evaluar el Desempeño**

La evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.



### **2.2.6.3 Retención de los recursos humanos**

- (Chiavenato I. , 2002) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuadas a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

#### **a. Remuneración y retribuciones**

(Wayne, 2010) La administración de la remuneración es una de las funciones más difíciles y desafiantes de los recursos humanos porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización. La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorga a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados.

La remuneración financiera directa consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

La remuneración financiera indirecta (prestaciones) consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera directa.

La remuneración no financiera consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico o físico en la cual labora.

#### **b. Prestaciones y servicios sociales.**

(Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009) Una de las primeras preguntas que plantean muchos aspirantes es: ¿Cuáles son sus prestaciones?”. Las prestaciones, es decir los pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por trabajar en la empresa, representan una parte muy importante de su sueldo. Incluye cuestiones como el seguro de vida y de salud, las pensiones, el tiempo libre remunerado y los cuidados infantiles.

Casi todos los empleados de tiempo completo reciben prestaciones, prácticamente todos los patrones ofrecen alguna cobertura de gastos médico, a la vez reciben un seguro de salud por el empleo. Las prestaciones representan una tercera parte de su sueldo y salarios.

#### **c. Higiene y seguridad en el trabajo**

##### **Higiene Laboral**

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011) La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental al trabajador al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y a la prevención de malas ocupacionales, a partir del estudio y del control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.

Un plan de higiene laboral generalmente incluye los siguientes puntos:

1. Un plan organizado: el cual no solo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, este último depende del tamaño de la empresa.

2. Servicios médicos adecuados: los cuales incluyen un dispensario para urgencias y primeros auxilios en caso que se necesitaran.

- Exámenes médicos de admisión.
- Atención de lesiones personales provocadas por males profesionales.
- Control y eliminación de áreas insanos

3. Prevención de riesgos para la salud a saber.

- Riesgos químicos.
- Riesgos físicos.
- Riesgos biológicos.

4. Servicios adicionales: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad, que incluye:

- Programas informativo para mejorar los hábitos de vida y para esclarecer asuntos de higiene y de salud.
- Programa formal de convenios o colaboración con autoridades e instituciones locales, a efecto de que presten servicios de radiografías, servicios recreativos, oferta de lecturas, películas, etc.

#### **d. Seguridad en el Trabajo**

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011) La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente con la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen practicas preventivas, lo cual indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

### **e. Relaciones sindicales**

(Werther & Davis, 2008) Un sindicato es una asociación cuyo objetivo es defender los intereses del grupo de asalariados frente a la empresa. En la mayoría de los casos sus afiliados son obreros y técnicos de diversas especialidades. La existencia de un sindicato no implica a que la empresa enfrente serios problemas, ni que las políticas de recursos humanos no se puedan aplicar. Tanto si existe un sindicato en la empresa como si no lo hay, los gerentes de líneas y profesionales de los recursos humanos continúan siendo responsables de mantener en óptimo nivel las relaciones de la organización como los empleados.

Numerosas compañías de gran éxito, tanto a nivel nacional como internacional, coexisten junto con uno o más sindicatos que organizan a sus trabajadores, y siguen poniendo en prácticas las técnicas de administración de recursos humanos.

#### **2.2.6.4 Desarrollo de Recursos Humanos**

- (Werther & Davis, 2008) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de los seres humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continúa realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacional, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

### **Capacitación**

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2008) La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que

puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se y se vuelvan cada día más valiosas.

Así la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

### **Desarrollo Organizacional**

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011) El campo del desarrollo organizacional DO es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de la empresa a largo plazo mediante inversiones constructivas en los procesos y en la cultura de la organización.

### **Características del Desarrollo Organizacional**

- a. Focalización en toda la organización. El DO toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo.
- b. Orientación sistemática: El objetivo básico DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficiencia, lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no como funcionan por separado.
- c. Agente de cambio: El DO utiliza uno o más agentes de cambio, personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización.
- d. Solución de problemas: El DO no solo analiza los problemas en teoría sino que hace énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación que es su característica fundamental.
- e. Aprendizaje experimental: los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de esta. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o re congelar nuevos aprendizajes y a responder interrogantes que rondan la mente de las personas.

- f. Procesos grupales: El DO se basa en los procesos grupales, como discusiones en grupo, debate, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
- g. Retroalimentación: El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos.
- h. Orientación situacional: El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares.
- i. Desarrollo de equipos: Hace énfasis en los grupos ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

#### **2.2.6.5 Auditoria de Recursos Humanos**

- (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011) Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

#### **Auditoria de Recursos Humanos**

(Chiavenato I. , 2002) La evaluación de la función de la gestión del talento humano, conocida también como auditoria de RH, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de RH y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables , y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad evaluar el desempeño de las actividades y los programas de RH tiene los siguientes.

1. Justificación la existencia de RH y la correspondencia asignación de presupuesto.
2. Mejorar continuamente la función de RH proporcionando medios para decidir cuándo adicionar o suprimir actividades, modificar rumbos y prácticas.
3. Proporcionar retroalimentación a los especialistas de RH, gerentes de línea y empleados en cuanto a la eficiencia de la ARH.

4. Ayudar a la ARH a dar una contribución significativa a los objetivos de la organización ya las necesidades de los clientes y empleados.

### 2.2.7 La Productividad del Trabajo

(Cuesta, 2010) Sin trabajo no hay vida social, y sin eficiencia en el trabajo no hay calidad de vida en la sociedad. El estudio de métodos o procesos de trabajo se constituye en factor determinante de la gestión empresarial, porque es mediante esos procesos que se logra el nuevo valor o valor agregado aportado por el ser humano con su trabajo o trabajo vivo. “la productividad del trabajo es el indicador sumario que caracteriza”. La productividad del trabajo caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo. Expresa la correlación entre los volúmenes de producción (VP) y los gastos de trabajo, considerando la calidad requerida y los niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existentes en la sociedad.

En el análisis de esa definición destacan tres elementos:

1. Eficiencia del trabajo vivo.
2. Calidad requerida.
3. Niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existentes en la sociedad.

**Eficiencia del trabajo:** No significa relegar el tiempo pasado, el nuevo valor agregado o plus valor solo es posible con la actividad del hombre. No puede hablarse de productividad de la tierra o de las maquinas (ellas solo transfieren valor agregado, no lo crean o agregan.) eficiencia del trabajo significa reducción de gastos de tiempo por unidad de valor creado.

**Calidad requerida:** significa garantizar el valor de uso, esto es, que el nuevo producto creado sea funcional o eficaz. Sin calidad, varían entre países.

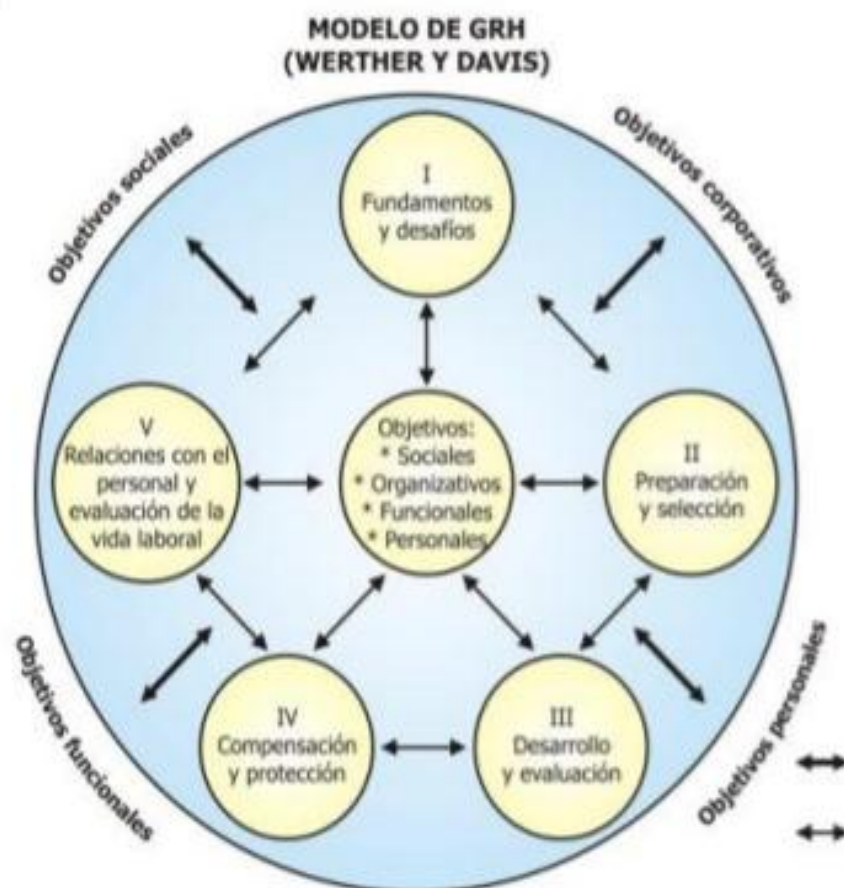
**Niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existentes en la sociedad** tienen un carácter histórico, varían entre países.

Hay que discernir bien la relación entre la **producción y productividad del trabajo**, donde interviene el concepto de intensidad del trabajo. Es necesario tener claro que la producción puede aumentar sin que aumente la productividad del trabajo. Para ello bastaría incrementar el número de trabajadores, o aumentar la intensidad de trabajo, o prolongar la jornada laboral.

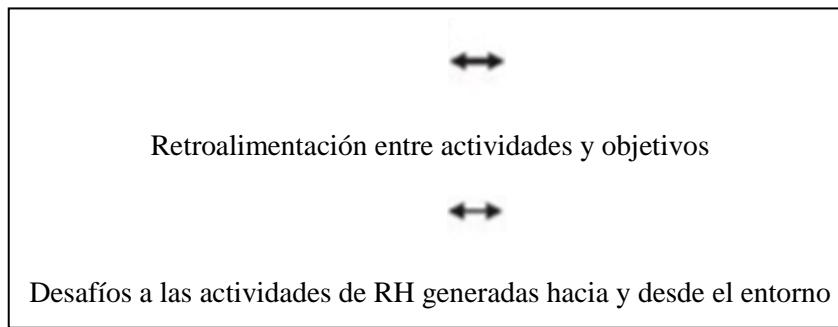
### 2.2.8 Modelos de Gestión de Talento Humano según Werther y Davis

Werther y Davis (1991), modelo funcional en la cual expresa, que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indica que toda actividad se relaciona directamente con todas las demás.

**Gráfico 6. MODELO DE GRH (WERTHER Y DAVIS)**





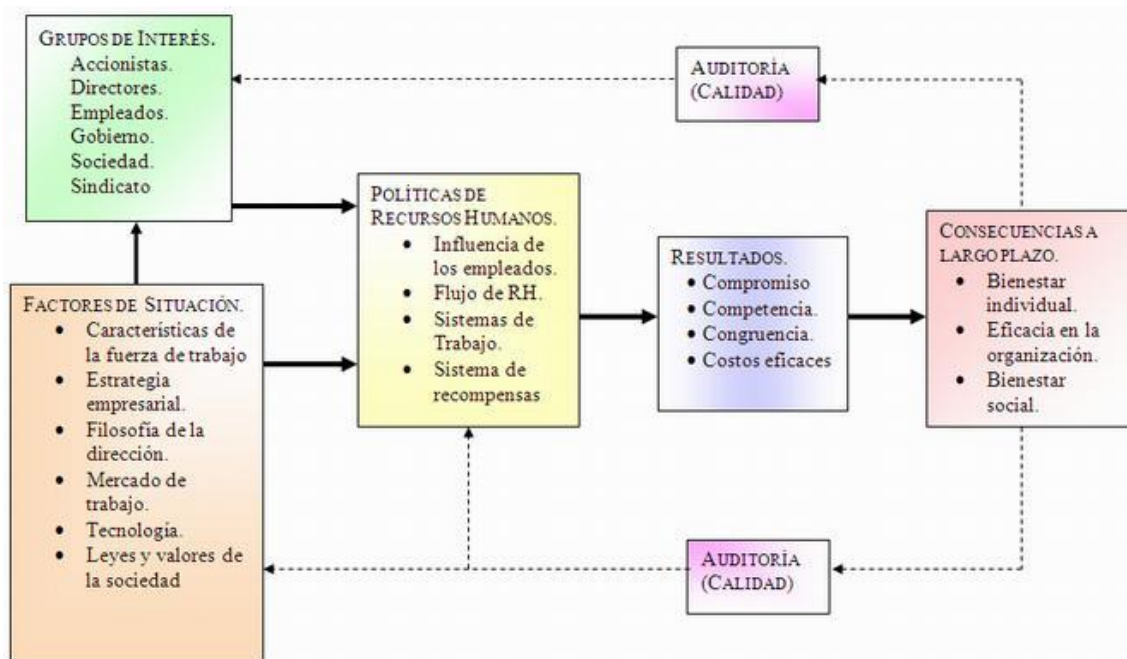


**Fuente:** Libro de Cuestas Santos Armando Gestión del Talento Humano  
**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

### 2.2.9 Modelos de Gestión de Talento Humano según Miker Beer

Beer (1989), de la Harvard Business School, plantea un modelo de GRH integrado por los factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad) que son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos, quienes definen las políticas de RH (influencia de los empleados, flujo de RH., sistema de trabajo y sistemas de recompensas).

**Gráfico 7. Modelos de Gestión de Talento Humano según Miker Beer**



**Fuente:** Libro de Cuestas Santos Armando Gestión del Talento Humano  
**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

### **2.2.10 Modelo Funcional de Gestión de Talento Humano de Harper y Lynch**

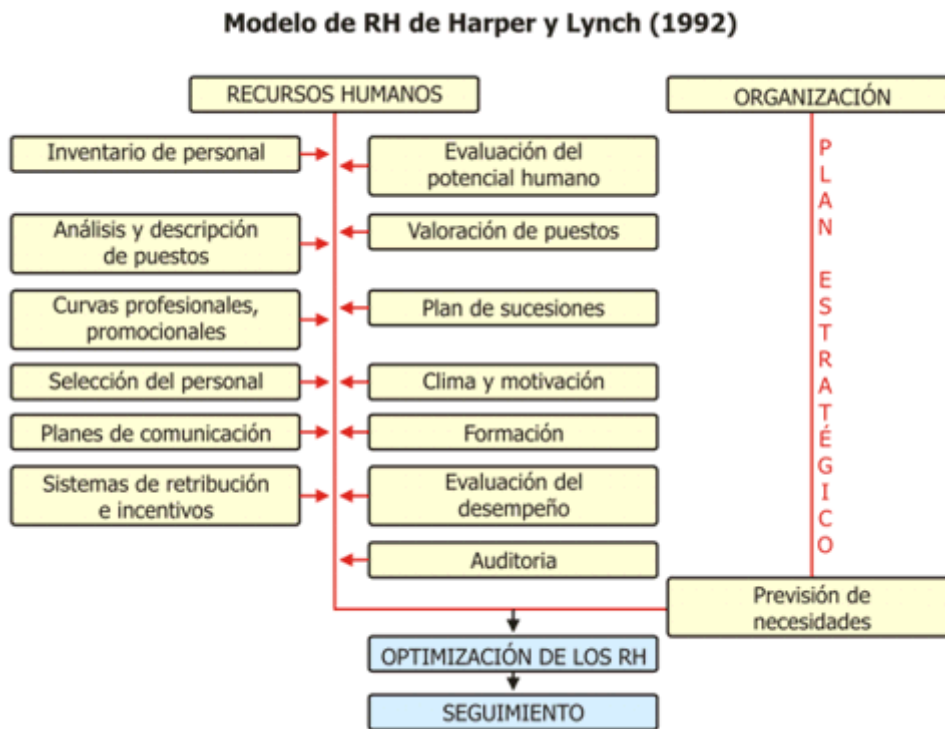
Por su parte Harper y Lynch (1992) plantea un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RR.HH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inicia con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección del personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de las necesidades de la organización, permite la optimización de los RH todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues solo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a descartar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

**Gráfico 8. Modelo Funcional de Gestión de Talento Humano de Harper y Lynch**



**Fuente:** Libro de Cuestas Santos Armando Gestión del Talento Humano

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación realizada se aplicó la modalidad cuantitativa y cualitativa, ya que es una combinación tanto de datos numéricos y características de la población objeto de mi investigación.

**Cuantitativo:** Se identificó, la realidad de la Organización

**Cualitativo:** Este método se pudo verificar y examinar la información que se obtuvo al realizar las encuestas.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó los siguientes tipos de investigación:

#### **Investigación Bibliográfica - Documental.**

Es aquella destinada a obtener información de fuentes secundarias que constatan de citas, libros, o medios informativos y documentos en general que ayudó en la indagación de información para ampliar y profundizar el tema de investigación y ampliar conocimientos en el desarrollo del trabajo propuesto para la cooperativa.

#### **Investigación de Campo.**

Este tipo de investigación se utilizó al momento de recolección de datos directos que permitió mantener contacto directo con los involucrados de la investigación los mismos que son de mucha utilidad para demostrar su veracidad.

## Investigación Descriptiva.

Este método de investigación se utilizó para recoger, organizar, presentar, analizar los resultados de las observaciones ya que la investigación implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Actualmente el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac, existe un estimado de 36 personas, a partir de estos datos se procedió a realizar las encuestas.

**Tabla 1. Cuadro Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac**

<b>ÁREAS</b>	<b>PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN</b>
Gerente	1
Departamento de talento humano	1
Secretarias	3
Departamento de Contabilidad	6
Tesorero	1
Departamento legal	1
Departamento de Marketing	1
Departamento de Riesgo	2
Departamento de Servicio Técnico	3
Departamento de Crédito	10
Cajeras	3
Jefe de Caja	1
Departamento de Captación	2
Bodega	1
Conserje	1
<b>Total Población</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Datos de la Organización

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

Los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac en la ciudad de Ambato actualmente cuanta con 1 200 socios, a partir de estos datos se procederá a estimar la muestra utilizando la siguiente fórmula:

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

**En donde:**

**Tabla 2 Muestra de los Socios**

ELEMENTOS	SÍMBOLOS	DATOS
Nivel de confianza	Z <sup>2</sup> 95%	1.96
Probabilidad de éxito	P 50%	0.5%
Probabilidad de fracaso	Q 50%	0.5%
Error máximo	e <sup>2</sup> 5%	0.05%
Población	N	10 200

**Fuente:** Datos de la Organización

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Cálculo:**

$$n = \frac{1.96^2 * 1200 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (1200 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 * 1200 * 0.5 * 0.5}{0.0025 (1119) + 3.84 * 0.25}$$

$$n = \frac{9732}{26.45}$$

$$n = 370.20$$

$$n = 370 \text{ socios}$$

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **Métodos de Investigación**

La investigación se consistirá con la aplicación de los métodos de investigación deductiva, inductiva.

- **Método Inductivo**

Consiste en considerar hechos y características particulares de la empresa en estudio para luego inferir ciertas conclusiones como por ejemplo la documentación de la empresa y sus áreas inducirán a las actividades de mayor riesgo y porque baja la productividad de los trabajadores.

- **Método Deductivo**

Atraves de este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. De aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

#### **Técnicas de Investigación**

Las técnicas que utilizare en la presente investigación serán la observación, encuesta y entrevistas.

- **Observación**

Mediante esta técnica nos permitirá de forma directa recopilar información necesaria sobre la situación actual que se encuentra la organización y de los colaboradores que esta tiene.

## **Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de los colaboradores de la organización cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

- **Entrevista**

Nos permitirá recabar información en forma verbal, ya sea con las autoridades o con los colaboradores de la organización, esta información será acerca de aspectos relacionados al tema que se realizara en la investigación.

## **Instrumentos**

Para la recolección de los datos se va a realizar un cuestionario en base a preguntas tanto cerradas como opción múltiples, donde los encuestados seleccionen la alternativa que mejor describa su respuesta, con el fin de recolectar, procesar y analizar la información sobre el objeto de estudio.

En los instrumentos más utilizados para registrar la información observada son:

**El cuestionario.** Sera para la aplicación de las encuestas y la entrevista.



### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Análisis de resultados de las encuestas realizadas al personal administrativo y de servicio de la Cooperativa de ahorro y crédito indígena Sac en la ciudad de Ambato

##### 1. ¿Qué grado de formación académica tiene usted?

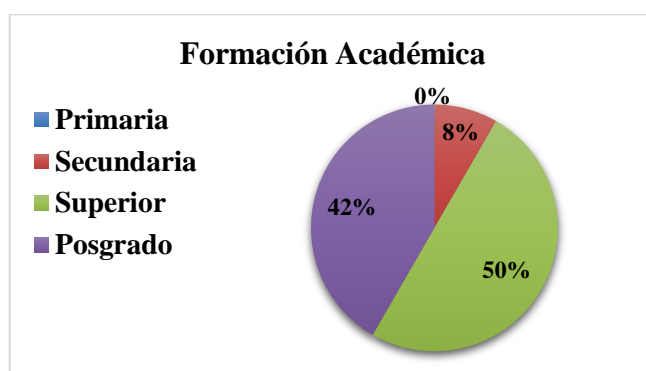
**Tabla 3. Formación Académica**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0,00
Secundaria	3	8,33
Superior	18	50,00
Posgrado	15	41,67
Total	36	100

Fuente: COAC Sac de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: Alejandra Lara Morales

**Gráfico 9. Formación Académica**



Fuente: COAC Sac de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 50% de los encuestados corresponde al nivel de formación superior, el 42% tiene su formación académica tiene posgrado, el 8% tiene su nivel de formación académica secundaria.

**Análisis:** Se puede observar que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac en la ciudad de Ambato en el mayor porcentaje de nivel de formación académica Posgrado, y el menor porcentaje su nivel de formación es de secundaria.

## 2. ¿Cómo se dio el ingreso a la institución financiera?

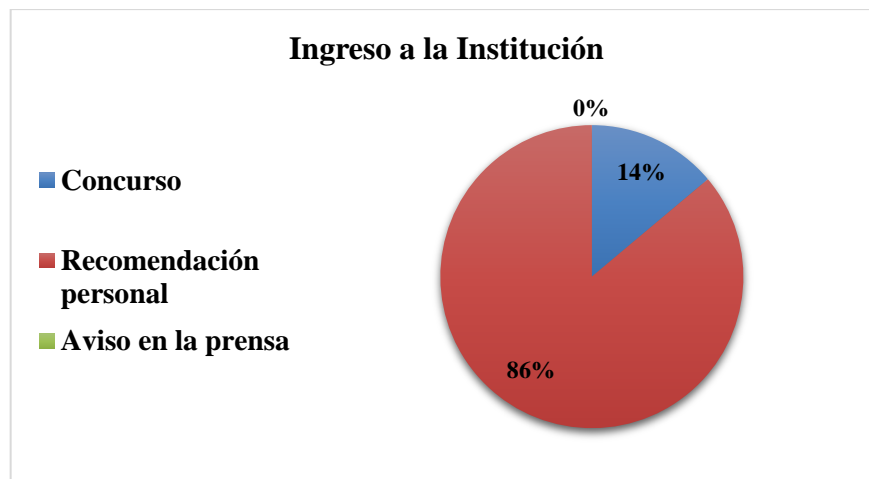
**Tabla 4. Ingreso a la Institución**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Concurso	5	14
Recomendación personal	31	86
Aviso en la prensa	0	0
Total	36	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 10. Ingreso a la Institución**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 86% de los encuestados manifestó que el ingreso a la institución financiera fue por la recomendación personal, el 14% dijo que ingreso por concurso.

**Análisis:** Se puede observar que los trabajadores de la ciudad de Ambato en el mayor porcentaje del ingreso a la institución fueron por recomendación personal, y el menor porcentaje ingresaron por medio de un concurso.

### 3. ¿Le realizaron inducción al ingresar a la institución?

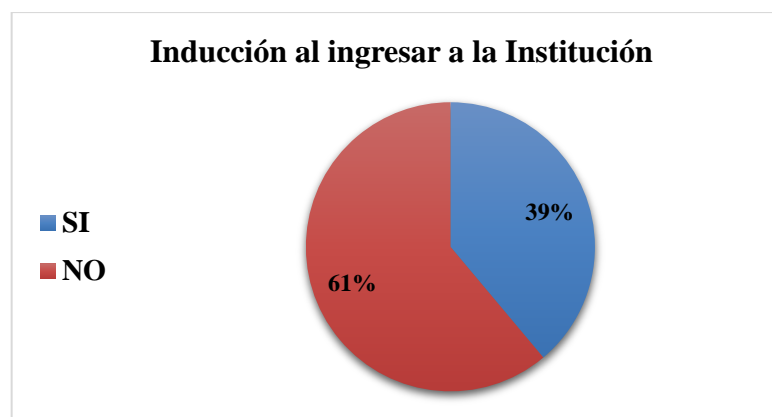
**Tabla 5. Inducción al ingresar a la Institución**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	38,89
NO	22	61,11
Total	36	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 11.Inducción al ingresar a la Institución**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 61% de los encuestados manifestó que al momento de ingresar a la institución no le realizaron inducción y el 39% dijo que si le han realizado inducción.

**Análisis:** Se puede decir mediante el grafico observado que en la institución financiera no reciben la inducción de parte de talento humano y reciben al nuevo personal con desconocimiento de sus tareas, lo que no ayudará al empleador.

#### 4. ¿Ha recibido usted capacitación actualmente relacionada a su área de trabajo?

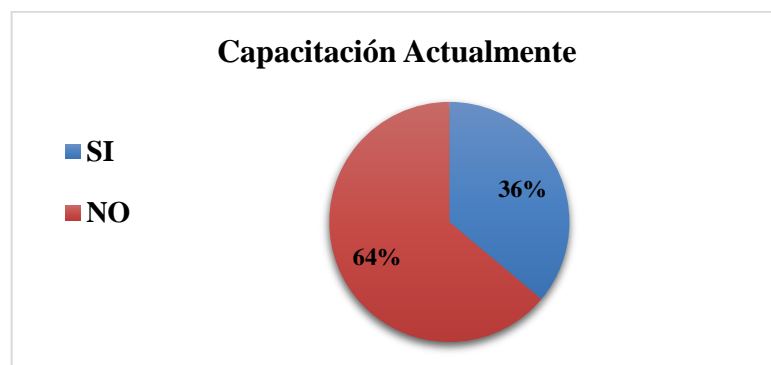
**Tabla 6 Capacitación Actualmente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	36,11
NO	23	63,89
Total	36	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 12.Capacitación**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 64% de los encuestados de la institución financiera en la ciudad de Ambato dice que no ha recibido capacitación actualmente y el 36% dijo que sí.

**Análisis:** Se puede decir mediante el gráfico observado que el mayor porcentaje no le han realizado capacitación relacionado a su área de trabajo lo cual es perjudicial para la empresa porque no se podrá desenvolver en su puesto de trabajo con eficiencia y podría perder la confianza de su jefe de su área.

5. ¿Usted ha recibido incentivos por su labor cumplida con eficiencia?

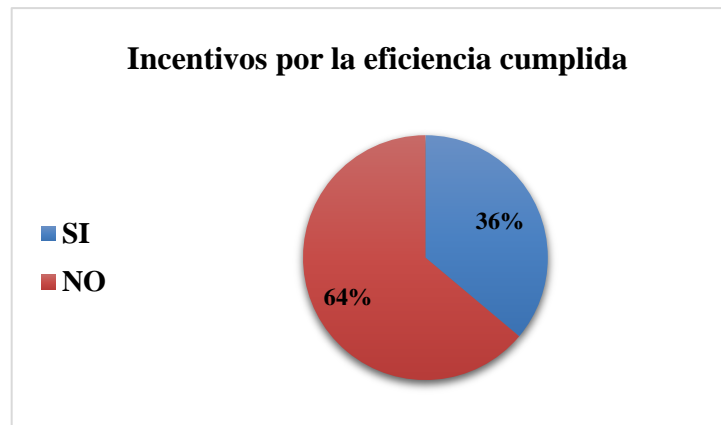
**Tabla 7. Incentivos por la eficiencia cumplida**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	36,11
NO	23	63,89
Total	36	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 13. Incentivos por la eficiencia cumplida**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 64% de los encuestados dicen que si han recibido incentivos por la labor cumplida con eficiencia y el 36% dicen que no.

**Análisis:** En el gráfico observado se puede decir que los trabajadores de la institución financiera la mayoría no han recibido incentivos por su labor cumplida con eficiencia lo cual nos da a entender que el otro porcentaje necesita capacitación en su puesto de trabajo para poder realizar sus actividades con eficiencia y así poder obtener un incentivo ya sea económico o material.

**6. ¿Cómo califica su ambiente laboral en su puesto de trabajo?**

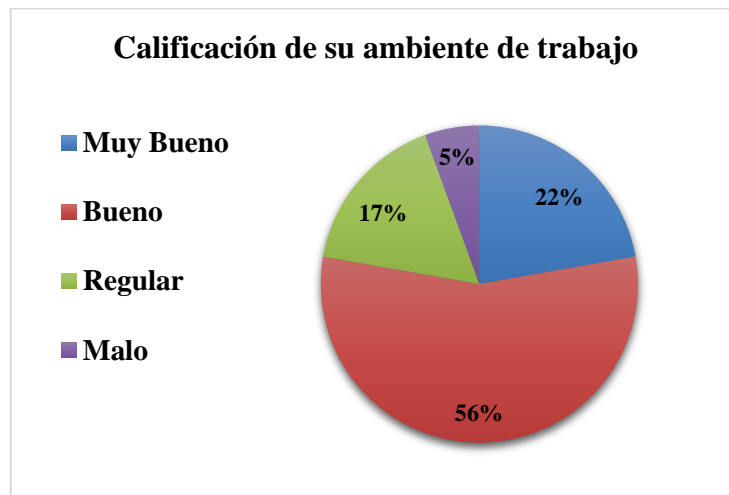
**Tabla 8. Calificación de su ambiente de trabajo**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	8	22,22
Bueno	20	55,56
Regular	6	16,67
Malo	2	5,56
Total	36	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 14. Calificación de su ambiente de trabajo**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 56% de los encuestados al cliente interno de la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac en la ciudad de Ambato indica que el ambiente laboral de trabajo es bueno, el 22% es muy bueno, el 17% es regular y el 5% es malo.

**Análisis:** Se puede decir que el personal no está de acuerdo con el ambiente laboral que existe actualmente en la institución, por lo cual se debe realizar un análisis profundo del porque el ambiente es bueno para el personal ya que puede haber distintas razones y saber sus incomodidades y que se necesita cambiar.

**7. ¿En la cooperativa le han realizado evaluación del desempeño de su puesto de trabajo?**

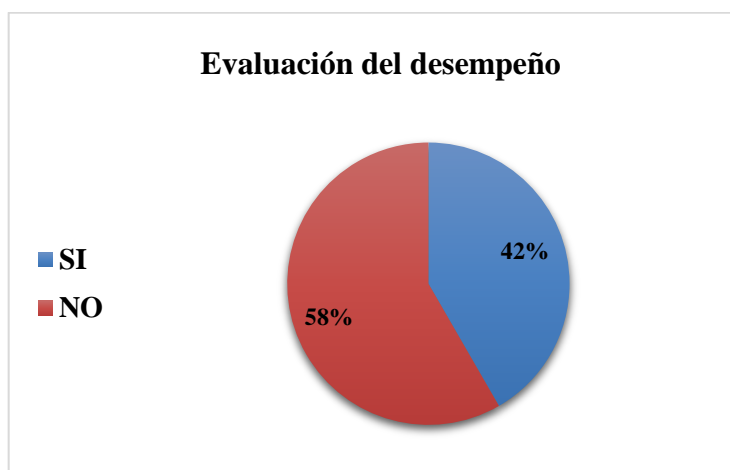
**Tabla 9. Realización de la evaluación del desempeño**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	41,67
NO	21	58,33
Total	36	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 15. Evaluación del desempeño**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 58% de los encuestados de los clientes internos de la institución financiera manifestaron que no les realizaron evaluación del desempeño de su puesto de trabajo en la ciudad de Ambato, y el 42% dijeron que sí.

**Análisis:** En lo que se puede observar en el gráfico la mayoría del porcentaje de los trabajadores no se le han realizado evaluación del desempeño lo cual es perjudicial para el trabajador porque no podrá saber su rendimiento de su trabajo laboral y en que podría mejorar para ser un elemento fundamental para la institución.

8. ¿Le permiten formar parte en la toma de decisiones que afectan a su puesto de trabajo?

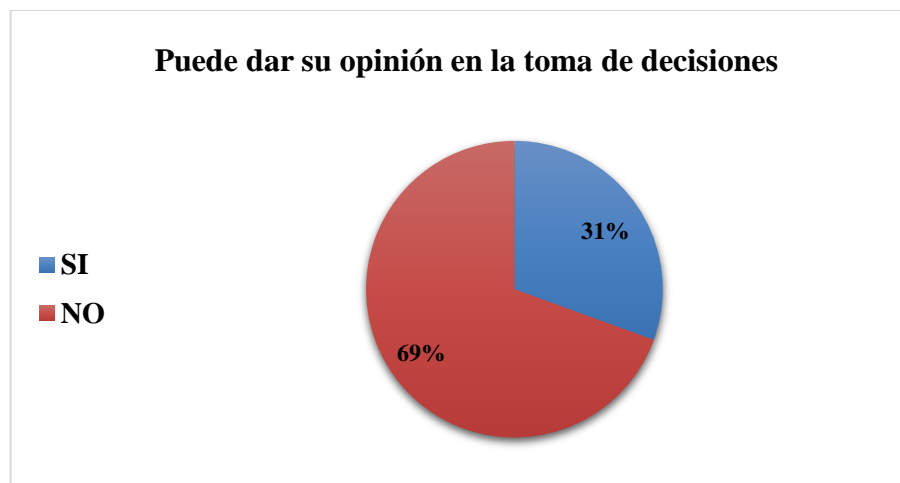
Tabla 10. Le permiten dar su opinión en la toma de decisiones en su puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	30,56
NO	25	69,44
Total	36	100

Fuente: COAC Sac de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: Alejandra Lara Morales

Gráfico 16. Le permiten dar su opinión en la toma de decisiones en su puesto de trabajo



Fuente: COAC Sac de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 69% de los encuestados dicen que no le permiten dar su opinión en la toma de decisiones en su puesto de trabajo y el 31% dicen que sí.

**Análisis:** En lo que se puede observar en el gráfico la mayoría de los trabajadores no pueden opinar en la toma de decisiones en su puesto de trabajo, lo cual no ayuda a la institución en el desarrollo ya que los trabajadores conocen mejor su área y pueden considerar mejor la toma de decisión.



## 9. ¿Cómo es la actitud de su jefe hacia usted?

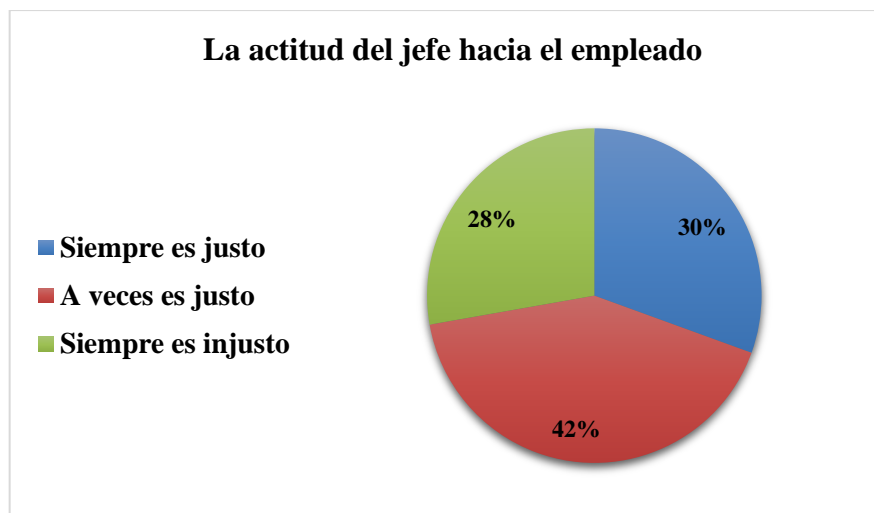
**Tabla 11. La actitud de su jefe hacia usted**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre es justo	11	30,56
A veces es justo	15	41,67
Siempre es injusto	10	27,78
Total	36	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 17. La actitud de su jefe hacia usted**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 42% de los encuestados manifiestan que la actitud del jefe hacia el empleado es a veces es justo, el 30% dicen que siempre es justo y el 28% dicen que siempre es injusto.

**Análisis:** En lo que se puede observar en el gráfico la mayoría de los encuestados manifiestan que la actitud del jefe hacia el empleado es a veces es justo y el menor porcentaje nos dice que el jefe es siempre injusto lo que nos da a entender que la mala actitud del jefe hacia sus colaboradores podría perjudicar a la institución porque no habría compromiso organizacional por parte del cliente interno.

**10. ¿Desearía que la Cooperativa tenga un modelo de gestión del talento humano?**

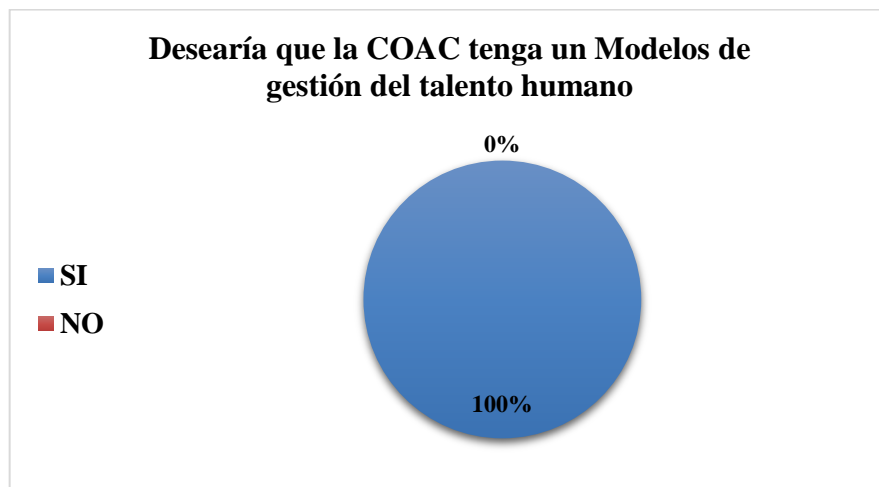
**Tabla 12. Desearía que la COAC tenga un Modelos de gestión del talento humano**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	36	100
NO	0	0
Total	36	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 18. Desearía que la COAC tenga un modelo de gestión del talento humano**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 100% de los encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac en la ciudad de Ambato manifiestan que si les gustaría que la institución financiera tenga un modelo de gestión de talento humano.

**Análisis:** En lo que se puede observar en el gráfico el cien por ciento de los trabajadores desearía tener en la institución financiera un modelo de gestión del talento humano, lo cual ayudaría en la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades a realizarse por la institución financiera.

### 3.5.2 Análisis de resultados de las encuestas realizadas al cliente externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac en la Ciudad de Ambato

#### 1. ¿La ubicación de las instalaciones físicas de la agencia principal de la Cooperativa en la ciudad de Ambato son?

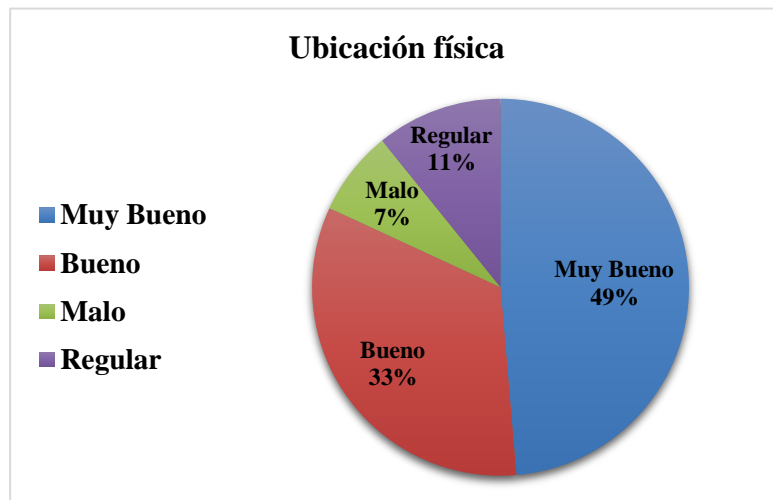
**Tabla 13. La ubicación de las instalaciones en la agencia principal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	180	49
Bueno	123	33
Malo	27	7
Regular	40	11
Total	370	100

Fuente: COAC Sac de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: Alejandra Lara Morales

**Gráfico 19. La ubicación de las instalaciones en la agencia principal**



Fuente: COAC Sac de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 100% de los encuestados de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac de la ciudad de Ambato manifiestan que la ubicación de la agencia principal es muy bueno el 49%, es bueno 33%, es malo 7% y regular el 11% de los socios.

**Análisis:** En lo que se puede observar en el grafico casi la mitad de los encuestados manifiestan que la ubicación de la entidad financiera es muy bueno y el menor porcentaje dicen que es regular, lo que nos da a entender que a los socios si les afecta la distancia que esta la entidad financiera de sus casas ya que es difícil acercarse a cancelar o realizar otras actividades a la misma.

## 2. ¿Los trámites financieros que usted realiza son atendidos inmediatamente?

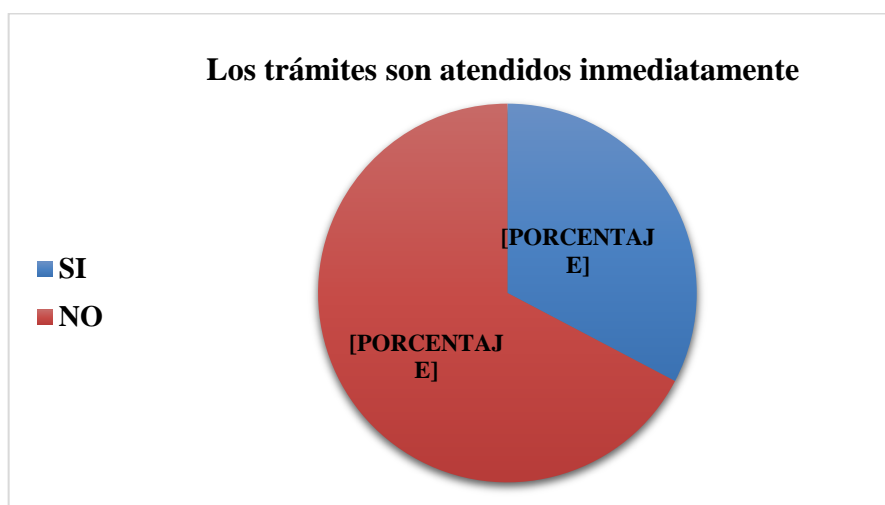
**Tabla 14. Los trámites son atendidos inmediatamente**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	121	33
NO	249	67
Total	370	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 20. Los trámites son atendidos inmediatamente**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 100% de los encuestados dicen que si les atienden inmediatamente con un 33% y con un 67% no les atienden inmediatamente los trámites.

**Análisis:** En lo que se puede observar en el gráfico la mayoría de los encuestados dicen que los tramites son atendidos inmediatamente y el menor porcentaje dicen que los tramites no son atendidos inmediatamente esto nos da a entender que ese pequeño

porcentaje están insatisfechos en el tiempo que los socios pierden mientras esperan en realizar alguna transacción en la cooperativa de ahorro y crédito.

### 3. ¿Cómo evalúa usted la calidad de los servicios brindados por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ambato?

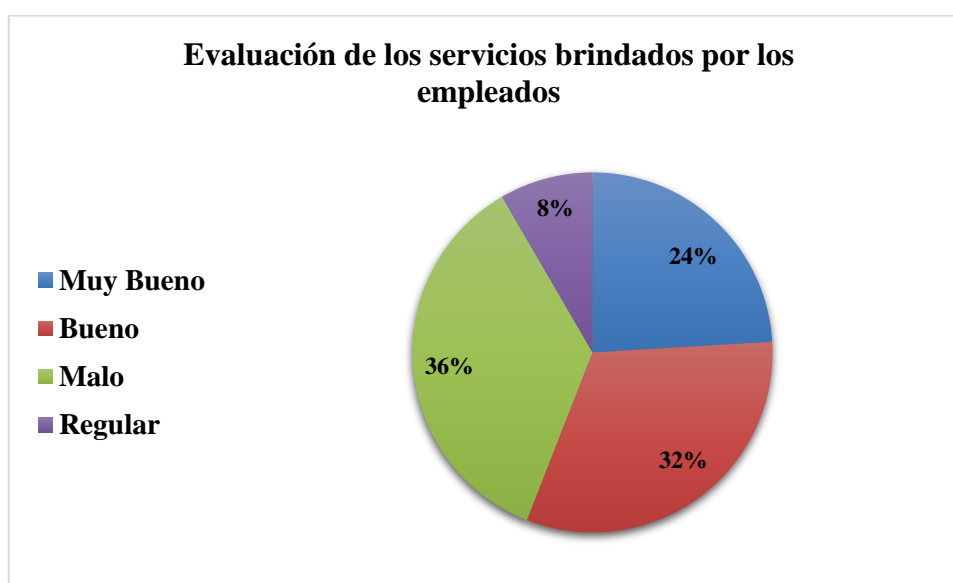
**Tabla 15. Como evalúa los servicios brindados por los empleados**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	89	24
Bueno	118	32
Malo	132	36
Regular	31	8
Total	370	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 21. Como evalúa los servicios brindados por los empleados**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 100% de los socios encuestados de la Cooperativa manifiestan que los servicios brindados por los clientes es muy bueno con un 24%, bueno 32%, malo el 36% y regular 8%.

**Análisis:** En lo que se puede observar en el gráfico que la mayoría del porcentaje dicen que los servicios brindados por los empleados es malo y el menor porcentaje dice que es regular lo que nos da a entender que el talento humano de la cooperativa les falta

capacitación en cada una de sus actividades para que el servicio sea rápido y no sea una molestia para los clientes.

**4. ¿Piensa usted que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ambato se encuentra capacitado?**

**Tabla 16. Piensa usted que el personal de la Cooperativa está capacitado**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	119	32
NO	251	68
Total	370	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 22. Piensa usted que el personal de la Cooperativa está capacitado**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 100% de los encuestados de los socios manifiestan que el personal de la cooperativa si se encuentra capacitado con un 32% y el 68% piensa que no están capacitados.

**Análisis:** En lo que se puede observar en el gráfico la mayoría del porcentaje de los encuestados dicen que no se encuentra capacitados el personal de la cooperativa y el menor porcentaje dice que si se encuentran capacitado el personal lo que nos da a

entender que el talento humano necesita capacitación para que los socios se sientan satisfechos de su trabajo.

**5. ¿Cómo califica usted la atención del gerente hacia sus socios?**

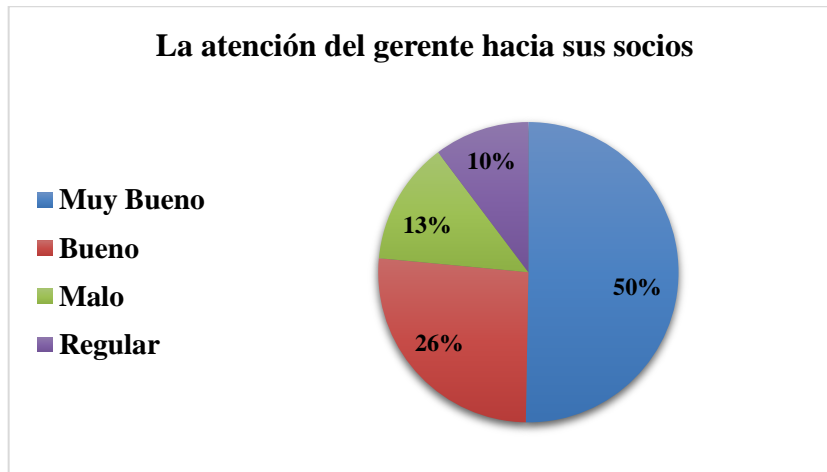
**Tabla 17. Calificación de la atención del gerente hacia sus socios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	186	50
Bueno	97	26
Malo	49	13
Regular	38	10
Total	370	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 23. Calificación de la atención del gerente hacia sus socios**



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 100% de los encuestados manifiestan que la atención del gerente hacia ellos es muy bueno con un 50%, es bueno el 26%, es malo 13%, es regular 10%.

**Análisis:** En lo que se poder observar en el gráfico la mayoría del porcentaje de los encuestados dicen que la atención del gerente hacia los socios es muy bueno y el menor porcentaje dicen que es regular lo que nos quiere decir que el gerente tiene buena relación con los socios.

6. ¿EL cambio de personal en el puesto de trabajo el resultado fue positivo para los clientes?

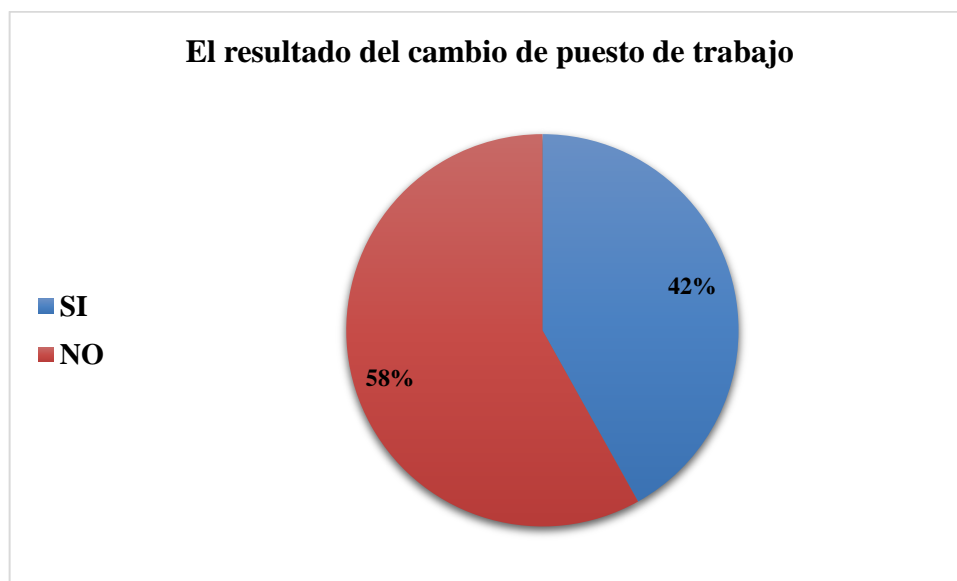
**Tabla 18. El cambio de puesto de trabajo**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	155	58
NO	215	42
Total	370	100

Fuente: COAC Sac de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: Alejandra Lara Morales

**Gráfico 24.El cambio de puesto de trabajo**



Fuente: COAC Sac de la Ciudad de Ambato

Elaborado por: Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 100% de los encuestados de los socios de la Cooperativa dicen que el cambio de puesto de trabajo del personal si es positivo con un 42% y que no con un 58%.

**Análisis:** En el gráfico lo que se puede observar la mayoría del porcentaje de los encuestados dice que el cambio de puesto de trabajo no fue positivo para los clientes y el menor porcentaje dice que si, lo que nos quiere decir que el cambio que se realizó en los diferentes puestos de trabajo no lo realizaron con rapidez y eso fue la molestia de los socios en cada una de sus transacciones.



7. ¿Cree usted que la cooperativa están cumpliendo con sus obligaciones laborales?

**Tabla 19.**La cooperativa está cumpliendo con las obligaciones laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	119	32
NO	251	68
Total	370	100

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Gráfico 25.**La cooperativa está cumpliendo con las obligaciones laborales



**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**Interpretación:** El 100% de los encuestados manifiestan que si están cumpliéndolos trabajadores con sus obligaciones con un 32% y que no con un 68%.

**Análisis:** En lo que se puede observar en el gráfico la mayoría del porcentaje dice no están cumpliendo con sus obligaciones laborales y el menor porcentaje dicen que si están cumpliendo, lo que nos da a entender los empleados requieren de incentivos para que realicen sus actividades en su puesto de trabajo lo cual está perjudicando a la cooperativa ya que los socios tienen molestia en que no se les atiende en sus transacciones.

### 3.5.3 ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

**Tabla 20 Entrevista al departamento de talento humano**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>1. ¿En el proceso de selección se toman en cuenta las competencias personales o profesionales?</b>	Se toman en cuantas ambas competencias ya que cada una tiene sus ventajas, ya que podemos decir que las competencias personales o profesionales son la sumatoria de los conocimientos, actitudes, valores y habilidades para desarrollar mejor sus actividades.
<b>2. ¿Qué medios se utilizan para reclutar el personal?</b>	Los medios que se utiliza para el reclutamiento del nuevo personal es el periódico y con eso los interesados vienen a dejar sus diferentes carpetas para la selección del personal.
<b>3. ¿Cómo se realiza el proceso de selección en la cooperativa?</b>	El proceso de selección que se realiza es con ayuda de una ingeniera en talento humano de la ciudad de Quito quien me ayuda a la selección, entrevista, pruebas escritas que ella trae para la selección y todo lo relacionado para la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo dela cooperativa.
<b>4. ¿Cómo induce la cooperativa al nuevo personal?</b>	Cada jefe superior induce al empleado en su puesto de trabajo y le dice sus actividades que debe realizar.
<b>5. ¿Cómo evalúa la cooperativa el desempeño del personal, con que</b>	Se realizan cada tres meses la cual está encargada el departamento de talento

<b>¿fines se realiza y con qué frecuencia?</b>	humano, con el fin de saber cómo está el rendimiento de cada uno de los trabajadores de la cooperativa.
<b>6. ¿Qué tipos de motivación brinda a sus colaboradores?</b>	No se brinda ningún tipo de motivación.
<b>7. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones al talento humano en la cooperativa?</b>	Las capacitaciones se realizan cada mes por su jefe superior para cada puesto de trabajo.
<b>8. ¿En la Cooperativa de ahorro y crédito indígena Sac en la ciudad de Ambato cuenta con un modelo de gestión del talento humano?</b>	No cuenta con un modelo la cooperativa de ahorro y crédito Indígena Sac, por lo cual quiero que me ayude en realizar un modelo de gestión para poder tener un modelo a seguir y no gastar en la contratación de personal externo de la cooperativa para que nos ayude al reclutamiento del personal.
<b>9. ¿Desearía tener un modelo de gestión de talento humano en la cooperativa? ¿Por qué?</b>	Si desearía tener porque sería una ayuda tanto para mí como para la cooperativa ya que soy la única que trabajo en el departamento de talento humano y no me alcanzo a desarrollar un modelo de gestión y para la cooperativa ayudaría en mejorar los costos en la contratación de personal externo para que ayude al reclutamiento del personal.

**Fuente:** Ing Maria Elena Villa

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

### **3.6 IDEA A DEFENDER**

El presente trabajo, da referencia a que la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac de la ciudad de Ambato, contribuirá a mejorar el desempeño laboral de la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuestas se puede concluir que las expectativas de los socios es y será la calidad de servicio, comprometiéndose de esta manera a la institución a mejorar cada día el servicio satisfaciendo las expectativas de los socios, seguir compitiendo en el mercado cooperativista que cada vez es más exigente.

También se pudo concluir que los socios no están conformes con el servicio que presta la Cooperativa ya que algunos empleados son poco amables, y no tienen agilidad al momento de brindar información.

La cooperativa no permite que los clientes internos se involucren en la toma de decisiones, por ende no cuenta con una lluvia de ideas, propuestas que permitan la resolución de problemas.

De acuerdo a las encuestas realizadas tanto a clientes internos y la entrevista al departamento de talento humano se evidenció la falta de un Modelo de Gestión del Talento Humano que permita resolver problemas relacionados con la labor del personal, trabajo en equipo, comunicación de manera eficiente.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA INDÍGENA SAC EN LA CIUDAD DE AMBATO PARA EL AÑO 2015- 2016.

#### 4.1.1 Análisis de la Situación Interna

Permite conocer la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac, por tanto, incluye las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que enfrentan la institución. Los fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculicen o problemas que impiden mejorar el desempeño laboral.

**Tabla 21Matriz FODA**

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
1. Tasas de interés competitivas. 2. Control de la SEPS 3. Solvencia. 4. Pagos oportunos al personal. 5. Auditoria Interna	1. Acogida a nuevos sectores del mercado. 2. Ubicación geográfica. 3. Acceso a nuevas tecnologías. 4. Nuevos servicios. 5. Cuenta con seis agencias fuera de la provincia.
Debilidades	Amenazas
1. Falta de gestión de cobro. 2. Falta de agilidad al momento de atender a los socios. 3. Falta de un Modelo de Gestión del Talento Humano. 4. Falta de control en sus actividades en su puesto de trabajo. 5. Falta de inducción al momento de ingresar a la institución.	1. Competitividad en el mercado. 2. Inestabilidad política. 3. Sobreendeudamiento por parte de los socios. 4. desempleo( disminuye la capacidad de solicitud de préstamos) 5. Ley de Cooperativas.

**Fuente:** COAC Sac de la Ciudad de Ambato

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

#### **4.1.2 Antecedentes**

La presente investigación trata de aportar con elementos teórico metodológico que contribuyan al logro de una vinculación eficiente y participativa de directivos y clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac.

La institución no cuenta con formatos claros para los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, motivación y evaluación por tanto no puede obtener información oportuna y eficiente los clientes internos, es por ende necesario diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano que abarque estos siete procesos de vital importancia para la institución.

Los esfuerzos de mejoras de procesos dependen principalmente de la voluntad y compromiso de cambio que tenga la institución, y deben manifestarse a través de estrategias claras que comprometan a toda la organización, la toma de decisiones ya no depende de una sola persona sino que los clientes internos posean la autoridad crítica y responsabilidad necesaria para llevar acabo sus labores cotidianas.

#### **4.1.3 Objetivos**

##### **4.1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para el mejoramiento el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac de la Ciudad de Ambato Provincia del Tungurahua, para el periodo 2015- 2016.

##### **4.1.3.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar el marco teórico existente respecto a la Gestión del Talento Humano, lo cual ayudara a comprender de la mejor forma el modelo.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac.
- Formular una propuesta para contribuir al mejoramiento organizacional de la Gestión del talento Humano.

#### **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA INDÍGENA SAC EN LA CIUDAD DE AMBATO PARA EL AÑO 2015- 2016.**

Todas las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución del talento humano, para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer la capacitación y aprendizaje continuo, esto permitirá que realicen su trabajo con efectividad.

En un mundo laboral tan competitivo, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado financiero, donde la competencia es más competitiva.

La competencia existente en la Ciudad de Ambato cada vez es más visible, por lo cual los clientes internos deben desarrollar estrategias que mejoren sus habilidades, eficiencia, eficacia, motivación, ya que de ellos dependen ser una institución competitiva e innovadora aprovechando al máximo las oportunidades y reduciendo las amenazas existentes.

Elaborar un modelo de Gestión del Talento Humano permitirá mejorar el desempeño laboral, a fin de garantizar el logro de resultados positivos satisfaciendo de esta manera las exigencias internas y externas, además servirá como guía al Departamento de Talento Humano, Gerencia General, y Funcionarios relacionados, para la toma de decisiones.

**Gráfico 26 El modelo de gestión se basara en siete pasos**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos página 122  
**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales


#### **4.2.1 Reclutamiento**

- **Identificar la Vacante**

Para identificar la vacante se propone diseñar un formato de requisición del personal el cual nos proporcione la información necesaria para realizar el reclutamiento respectivo, este formato de requisición del personal debe tener como información fundamental el motivo de la vacante, el perfil del cargo y las funciones a desempeñar.



**Tabla 22 Requisición del Personal**

		<b>REQUISICIÓN DEL PERSONAL</b>	
<b>Fecha de requisición:</b>		<b>Nombre del puesto:</b>	
<b>Descripción de actividades:</b>			
<b>Departamento que solicita:</b>			
<b>Tipo de vacante:</b> Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>			
<b>Puesto:</b>		<b>Horario:</b>	
<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	<b>Estado Civil:</b>	
<b>Estudio Mínimo:</b>			
<b>Experiencia Requerida:</b>			
<b>Otras Características:</b>			
<b>Habilidades Específicas:</b>			
<b>Sueldo:</b>			
<b>Motivo de Reemplazo:</b> Renuncia <input type="checkbox"/> Cambio <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>			
<b>A quien Reemplaza:</b>			
<b>Fecha que desea Contratar:</b>			
<b>Autorizaciones</b>			
-----		-----	
Jefe de Área		Gerencia RH	

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

- **Reclutamiento**

Este es el primer paso que se debe realizar cuando exista un vacante en algún puesto, la cooperativa debe buscar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Para buscar los candidatos más óptimos para la COAC se le sugiere el siguiente proceso de reclutamiento:


**a) Reclutamiento Interno**

Una vez identificada la vacante se mantiene una base de datos y factores elegibles del personal interno, el cual nos debe proporcionar toda la información necesaria del empleado para así estudiar la posibilidad de un ascenso o traslado lateral, este archivo es fundamental ya que es beneficioso para la Institución contar con el personal ya que está dentro de la cooperativa así como también mantenerlo motivado a mejorar dentro de la misma.

**b) Reclutamiento Externo**

Si dentro del archivo de elegibles internos no se consigue a la persona idónea para el cargo, debemos recurrir al reclutamiento externo para lo cual se propone utilizar anuncios en los medios de comunicación como prensa o mediante la búsqueda de candidatos espontáneos que dejaron su hoja de vida en la cooperativa.

**Tabla 23 Aviso de prensa**

	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÍNDIGENA SAC AGENCIA AMBATO</p> <p>Requiere contratar una persona contador o contadora</p> <p><b>Requisitos:</b> Título Maestría en Contabilidad y Auditoría Amplios conocimientos en técnicas de Auditoría Operacional. Manejo de paquetes contables</p> <p><b>Experiencia:</b> Haber laborado en otras empresas en esta área. Mínimo 2 años</p>
---	--

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**a) Normas de reclutamiento para el personal**

- Los aspirantes que no cuentan con una experiencia mínima de 2 años, no deben reclutarse.
- Ninguna aspirante debe ser tomado en cuenta, si no se somete al proceso de reclutamiento.
- El número de aspirantes que deben pasar a la siguiente fase de selección lo debe determinar al gerente de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac.

- **Recepción de Currículum**

Una vez realizada los procesos de reclutamiento interno o externo, se reciben su hoja de vida de los aspirantes al cargo propuesto, en este paso se culmina el proceso de reclutamiento.

**Tabla 24 Formato de Currículum Vitae**

<b>Datos Personales</b>
Nombres:.....
Apellidos:.....
Cedula de Identidad:.....
Fecha de Nacimiento:.....
Lugar de Nacimiento:.....
Estado Civil:.....
Edad:.....
Nacionalidad:.....
Dirección:.....
Teléfono: .....
<b>Formación Académica</b>
Estudios Superiores:.....
Carrera:.....
Estudios Secundarios:.....
Título de Bachiller:.....
<b>Experiencia Laboral</b>

**Fuente:** La Autora  
**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

#### 4.2.2 Selección de personal

Después que se ha realizado el proceso de reclutamiento de personal, la cooperativa debe dar inicio al siguiente proceso de selección en donde se escogerá entre los candidatos que anteriormente se reclutaron al que ajuste más al cargo de la vacante.

##### a) Revisión de solicitud y Curriculum

Para el proceso de selección se propone como primer paso evaluar los currículos y solicitudes teniendo en cuenta las siguientes variables: grado de estudio, experiencia laboral, curso o formación personal y habilidades y destrezas.

- **Merecimiento**

Se considera los factores educación, experiencia, capacitación y la entrevista como factores principales para la ejecución de selección de personal con una ponderación total al 100%.

**Tabla 25 Factores de selección de personal**

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>
Educación	60%
Experiencia	15%
Capacitación	15%
Entrevista	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

##### b) Entrevista preliminar

Una vez realizada la primera preselección de candidatos se procede a llamar a los mismos para la aplicación de una entrevista preliminar, la cual deberá ser aplicada por el encargado de contratar el personal, en nuestro caso será Ingeniera del Departamento de Talento Humano, a través de esta entrevista se deberá tener la siguiente información:

disponibilidad, expectativas, aspiraciones y experiencia dándonos una serie de indicadores las cuales deberán ser evaluados al momento de la selección.


### c) Prueba de selección

Después de realizar la entrevista preliminar, se propone realizar una prueba de comportamiento, conocimiento y de práctica de la persona candidata en relación con el puesto de trabajo vacante, lo cual el encargado será el departamento de talento humano.

#### • Prueba de comportamiento

Esta prueba de comportamiento permitirá la evaluación de indicadores de personalidad como: carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad, estabilidad emocional.

**Tabla 26 Formato de Prueba de Comportamiento**

	<b>Formato de Prueba de Comportamiento</b>
<b>“Sobre llevar la presión”</b>	
¿Cómo es de importante para usted la necesidad de triunfar?	
a) Bastante importante	
b) Menos importante	
c) No es algo en lo que piense demasiado?	
¿Le entusiasma el tener que trabajar con miras a un plazo determinado?	
a) No pero el trabajar con miras a un plazo es un mal necesario que la mayoría de nosotros tiene que soportar.	
b) No pero a mi trabajar con miras a un plazo supone, en gran medida un a preocupación y prefiero marcarme mi propio ritmo.	
c) Sí creo que trabajo bien bajo presión.	
Está sentado en el coche en medio de un atasco. ¿Cuál de los siguientes sentimientos es probable que sienta con mayor intensidad?	

- a) Enfado.
- b) Frustración.
- c) Aburrimiento.

**“Pedir lo que quiere”**

Lea las siguientes afirmaciones y ordénelas del 1 al 4, siendo el 1 aquella que aria más de usted y la 4 la que menos aria.

- a) Trato de emplear el lenguaje corporal adecuado cada vez que pido algo.
- b) Cuando pregunto algo, necesito dejar claro mis requerimientos y me mantengo firme al respecto.
- c) Si se espera al momento adecuado para preguntar, se puede estar esperando eternamente.
- d) Creo que está bien esperar al momento adecuado antes de preguntar.

**“Tienes la clave del éxito”**

Para cada una de las siguientes afirmaciones, escoja un solo número del 1 al 5, 1 para la afirmación menos y 5 para la afirmación más.

- a) Puedo ser implacable a la hora de conseguir lo que quiero.

54321

- b) Me resulta sencillo centrar mi atención en un tema durante largos periodo de tiempo.

54321

- c) La perfección es una idea imposible.

54321

- d) Estaría dispuesto a abandonar mi afición preferida, a pesar lo mucho que me gusta, si con ello alcanzase el éxito en la carrera profesional que escogido.

54321

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

- **Valoración de la prueba de comportamiento**

Si obtiene en la variable (a) mayor a 3 **sigue su proceso**

Si obtiene en la variable (b) mayor o igual a 3 **sigue su proceso**

Si obtiene en la variable (c) mayor a 3 **termina su proceso**

Si obtiene en número (1, 2,3) mayor a 5 **Termina su proceso**

Si obtiene en número (4,5) mayor a 5 **Sigue su proceso**

- **Pruebas de conocimiento**

Con esta prueba se determina el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su nuevo puesto de trabajo.

- **Pruebas prácticas**

Permitirá conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de equipo, herramientas y otros recursos que utilizaría en el desarrollo de las funciones del puesto.

La evaluación de las pruebas se sugiere que sean realizadas por el director de Talento Humano y en coordinación de un psicólogo. El lugar para que los candidatos desarrollen las pruebas debe de ser en un espacio físico adecuado que reúnan los siguientes aspectos. Contar con recursos didácticos y tecnológicos (computadora, proyector, carteleras, pizarra acrílica)

**d) Entrevista de selección**

Al momento de seleccionar al personal que brindara sus servicios a la cooperativa lo primero que se realizara será una entrevista, la cual es una conversación que tiene por objeto proporcionar o recabar información para saber la idoneidad del candidato al puesto de trabajo.

El director de Talento Humano señala la fecha y hora a cada aspirante al puesto para la realización de la entrevista inicial. El propósito de la entrevista es verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto. Esta entrevista será aplicada a los candidatos que pasaron el proceso de reclutamiento a la fase de selección.

Las entrevistas deben llevarse a cabo de un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones:

- Comodidad del mobiliario.
- Adecuada iluminación.
- Libre de distracciones.
- Ambiente agradable

- **Guía de la entrevista**


El director de Talento Humano debe investigar a los candidatos para ver si estos están o no están de acuerdo con las condiciones de la institución.

Para poder seguir con la entrevista se debe tomar en cuenta el perfil del candidato que cubrirá la vacante.

Tos aspirante que no acuden a las entrevistas y las pruebas de selección en las hora y fecha indicada, quedaran fuera del proceso, al menos que presente una justificación para poderle una nueva oportunidad.



**Tabla 27 Formato de Entrevista**

<b>Formato de la Entrevista</b>		
		
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÍNDIGENA SAC</b>		
<b>Fecha:</b> ..... <b>Nombre y apellido:</b> .....		
Criterios a evaluar	Intervalo de calificación	Puntos obtenidos
<b>Presentación personal</b>	<b>0 a 2</b>	
Higiene, características físicas		
<b>Expresión Verbal</b>	<b>0 a 2</b>	
Logra expresar ideas, es dinámico, sociable, agradable, acogedor.		
<b>Motivos de postulación</b>	<b>0 a 2</b>	
Motivos que no induce a cambiar (empleo, evaluar expectativas de permanencia en la institución)		
<b>Experiencia y conocimientos</b>	<b>0 a 7</b>	
Grados de experiencia y conocimientos que tiene que desempeñar el cargo.		
<b>Perfil de cargo</b>	<b>0 a 15</b>	
Evaluar forma como se ajusta el perfil del cargo requerido.		
<b>TOTAL PUNTOS</b>		
De 28-25		Sigue al siguiente

		paso
De 24-20		Sigue al siguiente paso
De 19-15		No pasa
Menos de 15		No pasa
<p>.....</p> <p><b>Firma del Evaluado</b></p>		<p>.....</p> <p><b>Firma del Evaluador</b></p>

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

**e) Informe de selección de personal**

De acuerdo a los resultados obtenidos se elaborará un informe suscrito por el director de talento humano, quien remitirá el presente informe a gerencia para su respectiva aprobación.

**Tabla 28 Formato de informe de pruebas**

<b>Formato de informe de pruebas</b>		
		
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÍNDIGENA</b>		
<b>SAC</b>		
Apellidos y Nombres:		
Edad:		
Fecha:		
Profesión:		
Cargo al que aspira:		
Pruebas	Calificación	Porcentaje
Prueba de Comportamiento		
Pruebas de Conocimiento		
Observaciones		
.....		
Firma del Evaluado		Firma del Evaluador

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

#### **f) Verificación de referencias y antecedentes**

Para la verificación de los datos se propone la realización de una exhaustiva revisión de los datos suministrados por el aspirante, teniendo como prioridades la verificación de los antecedentes profesionales (títulos obtenidos y por obtener), los antecedentes laborales (experiencia laboral) y los antecedentes penales (por ser una institución financiera). Esta fase del proceso se efectuara un registro apropiado con la información que se pueda recabar.

Para tener una correcta verificación de antecedentes laborales se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Confirmar datos del periodo laboreado, puesto ocupado.
- Motivos de la desvinculación.
- Desempeño del trabajo.
- Características en las que sobresalía.
- Fortalezas y debilidades

#### **g) Decisión de selección**

Luego de haber verificado los datos de los aspirantes y de que hayan cumplido con todo los requisitos necesarios para el cargo, se procede a seleccionar el candidato más adecuado y óptimo para el puesto de trabajo.

#### **4.2.3 Contratación**

Este procedimiento se establecerá cuando se haya seleccionado el candidato adecuado para ejercer la vacante, aspirante estará en la capacidad de aceptar las reglas y condiciones que la cooperativa le proponga.

Para ingresar a la empresa se requerirá tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades, por lo mismo ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito.

Los contratos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac se podrán contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando las necesidades de la institución así lo justifiquen.

**a) Artículos del Código de trabajo**

Codificación 17

Registro Oficial Suplementario 167 de 16-dic.-2005

Última Modificación 22- may.- 2016

Estado: Reformado

**Art. 8.- Contrato Individual.-** Es el convenio en virtud del cual una personase compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fija por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

**Art.11.- Clasificación.- contrato de trabajo puede ser:**

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal.
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto.
- c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual, ocasional.
- d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo: y,
- e) Individual, de grupo o por equipo.

Nota: articulo sustituido por artículo 1 de la Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 483 de 20 de Abril del 2015.

**Art.12.- Contrato expreso y tácito.-** El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

**Art.13.- Formas de Remuneración.-** En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

Remuneración mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajo participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

**Art.17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.-** Son contratos eventuales aquellos que se utilizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentre ausente vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazos y el plazo de duración de la misma.

**Art.80.- Salario y sueldo:** Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

#### **b) Periodo de Prueba**

Se establecerá de manera obligatoria un periodo de prueba de 90 días, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente, podrá darlo por concluido.

#### **c) Evaluación del periodo de prueba**

Es responsabilidad del jefe inmediato, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador; 8 días antes de cumplir el periodo de prueba se enviará el resultado al departamento de talento humano. Si el resultado de la evaluación es positivo, el contrato podrá ser renovado, de lo contrario si se determina que la persona no es apta para

continúen el cargo, se tramitará la terminación del contrato hasta cumplir el año de trabajo como señala el código de trabajo.

#### **d) Periodo pos prueba**

Con al menos 30 días de anticipación al vencimiento al año de contrato, el departamento de talento humano, solicitará a cada departamento al que pertenezca el trabajador, el informe de evaluación de su desempeño. Dicho informe con clara determinación y recomendación de la conveniencia de su renovación o rescisión.

#### **e) Desahucio**

Es el aviso con el que una de las partes hace sobre a la otra que su voluntad es de dar por terminado el contrato. Tomando de Art. 184. Código de trabajo.

Dentro del desahucio tenemos las siguientes características:

- El desahucio en un contrato a tiempo fijo, podrá ser perdido tanto por el trabajador como el empleador.
- El desahucio en un contrato a tiempo indefinido, solo el trabajador podrá hacer uso de este derecho laboral.
- No se necesitará desahucio en contratos que no gozaran de estabilidad.
- Si el empleador es el que presenta este trámite, deberá notificar por 30 días de anticipación. Si el trabajador es que lo hace, deberá notificar con 15 días de anticipación.
- Visto bueno podrá proponerlo el empleador o trabajador, ante el inspector de trabajo, previa determinación de una causal legal, y mediatamente el cual se concede, la terminación de la relación laboral, que podrá ser aceptada o negada.

Si el está de acuerdo firmara el contrato, caso contrario no existirá una relación laboral. El contrato se ejecutará únicamente entre la Cooperativa y el empleado.

El contrato de la Cooperativa está facultado por la ley con la finalidad de obtener buenas relaciones de trabajo, garantizando los intereses, derechos del empleado y de la empresa.

## Formato de Contrato de Trabajo



### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ÍNDIGENA SAC

Entre los suscritos a saber Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac, sociedad debidamente inscrita en el Registro Público\_\_\_\_al Tomo\_\_\_\_, Folio\_\_\_\_, Asiento\_\_\_\_, Seccion de Personas Mercantil, con domicilio en la calle Castillo 7-27 y Juan Benigno Vela, representada en este acto por María Elena Villa, ecuatoriana, mayor de edad casada, cedula de identidad personal\_\_\_\_\_con domicilio en (Indique la dirección del representante autorizado), quien en adelante se llamará EMPLEADOR por una parte y por la otra (INDIQUE EL NOMBRE DEL COLABORADOR) ecuatoriano (a), mayor de edad, casado, (soltero), cedula de identidad personal\_\_\_\_\_, con domicilio en (IDENTIFIQUE LA DIRECCIÓN DEL COLABORADOR), convienen en celebrar el presente contrato de trabajo individual de acuerdo con las siguientes Cláusulas.

PRIMERO: Ambas partes convienen que el TRABAJADOR (A) prestará sus servicios a la Empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac, del EMPLEADOR como (INDICAR EL CARGO) así como cualquier otro servicio análogo complementario dentro del giro de las actividades de EL EMPLEADOR en las instalaciones de la Empresa ubicada Castillo 7-27 y Juan Benigno Vela.

Forma parte de las obligaciones de EL TRABAJADOR (A) las siguientes:

SEGUNDO: EL TRABAJADOR declara que viven y dependen de él las siguientes personas:

NOMBRE

PARENTESCO

TERCERO: La duración del presente contrato de trabajo será (INDEFINIDO), (DEFINIDO), (TIEMPO FIJO), u (OBRA DETERMINADA).



CUARTO: La jornada de trabajo de EL EMPLEADOR será de (Lunes a Viernes), (Lunes a Sábado), (Lunes a Domingo) con un día libre a la semana, de conformidad con las siguientes jornadas:

Jornada Diurna 8 Horas  
Jornada Mixta 7.5 Horas  
Jornada Nocturna 7 Horas

QUINTO: EL TRABAJADOR conviene en que recibirá un salario por (hora), (día), (semana), (bisemanal), o (mensualmente) de valor \$\_\_\_\_\_ por razón del servicio personal que preste a la Empresa.

Queda entendido y convenido que el salario indicado se pagará por (día), (semana), (bisemanal), (quincenal) o por (mes) en el establecimiento del EMPLEADOR los días (viernes), (sábado), (14 y 29, 15 y 30 ó 31 de cada mes).

SEXTO: EL TRABAJADOR tendrá derecho a un tiempo de descanso (almuerzo), según el Artículo # 39 del Código Trabajo el cual no será menor de media hora ni mayor de (2) dos horas.

SÉPTIMO: EL TRABAJADOR requiere de cierta habilidad y destreza: para tal efecto se fija un período probatorio por\_\_\_\_\_ contando a partir de la fecha en vigencia del presente contrato, en base a lo que establece el artículo #78 del Código de Trabajo.

NOVENO: La fecha de inicio de la relación laboral de trabajo es del día \_\_\_\_\_ del mes\_\_\_\_\_ de\_\_\_\_\_.

Dado a la ciudad Ambato hoy \_\_\_\_\_ del mes de\_\_\_\_\_ del año\_\_\_\_\_ se firman en tres ejemplares, uno para cada parte y el otro se remite a la Dirección General o Regional Respectiva.

**EL EMPLEADOR**  
**N: Cédula**

**EL TRABAJADOR**  
**N: Cédula**

#### **4.2.4 Inducción**

Para este proceso se propone la elaboración de un programa de inducción lo cual se clasificara en dos partes: inducción general (introducción a la organización) y la inducción específica (introducción al puesto de trabajo).

##### **h) Inducción General**

En esta primera parte se debe dar al nuevo trabajador la información general sobre la cooperativa como:

- Reseña Histórica de la Cooperativa.
- Misión, Visión y objetivos de la institución.
- Organización de la cooperativa.
- Políticas generales del personal.
- Reglas generales de disciplina.
- Servicios que ofrecen la Cooperativa.
- Ubicación de las agencias con las que cuentan la Cooperativa.

##### **i) Inducción Especifica**

Es la inducción al nuevo empleado al puesto de trabajo, lo cual se debe contar con el apoyo tanto del jefe de área como de sus compañeros de trabajo, proporcionándole toda la información necesaria de los procesos de los departamentos como de las funciones del puesto como lo siguiente:

- Presentación oficial entre los compañeros de trabajo.
- Mostrar el lugar y condiciones de trabajo.
- Explicar los objetivos de trabajo del área, estrategias que sigue.
- Explicación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios; indicaciones sobre su uso.
- Visita al diferente puesto de trabajo, reglas generales de disciplina.
- Costumbres disciplina, horarios de trabajo, días de descanso, días de pago.
- Dar a conocer el reglamento interno del trabajo, derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Mostrar principales instalaciones de la institución.

#### 4.2.5 Capacitación

La necesidad de capacitación dentro de la cooperativa servirá para identificar ciertas falencias que poseen los empleados en su puesto de trabajo y ayudara a identificar y perfeccionar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere desarrollar para desempeñar efectivamente las funciones que tienen asignadas.

Entonces la capacitación brindara una variedad de beneficios para la empresa y para los empleados de la cooperativa que necesiten ser capacitados, la cual la solución a esto es desarrollar y aplicar un formulario para todos los colaboradores de la empresa donde se podría apreciar si es necesario o no la capacitación.

**Tabla 29 Necesidad de Capacitación**

 <b>NECESIDAD DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Detección Individual</b> <b>Formulario N:_____</b>	
<b>Observaciones:</b> Se recomienda que este formulario sea respondido por cada uno de los empleados de la cooperativa.	
Nombres y Apellidos del Empleado:_____	
Cargo:_____ Departamento:_____	
<b>1. Actividades principales que debe desempeñar.</b>	
a)	
b)	
c)	
d)	

**2. Señale las principales debilidades y conocimientos que tiene usted y que no le permiten un mejor desempeño en cada una de las funciones mencionadas en el punto 1.**

**Indique el estado actual y el estado deseado, luego calcule la brecha entre ambos.**

	<b>Debilidades</b>	<b>Estado Actual (A)</b>	<b>Estado deseado (B)</b>	<b>Brecha (B) – (A)</b>
Para Actividad (a)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para Actividad (b)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para Actividad (c)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para Actividad (d)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	

**3. Señale otras destrezas, actitudes, habilidades y conocimientos, que si las adquiere o las profundizará, le ayudara a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.**

	<b>Destrezas</b>	<b>Estado Actual (A)</b>	<b>Estado deseado (B)</b>	<b>Brecha (B) – (A)</b>
Para Actividad (a)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para Actividad (b)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para Actividad (c)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	

Para Actividad (d)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para Actividad (a)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
<p><b>Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales.</b></p> <p><b>Identifique el nivel de profundidad que la interesa.</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>Señale en que temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su empresa. Mencione solo temas o contenidos de capacitación.</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p>Gracias por su colaboración</p>				

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

Se le sugiere a la Cooperativa que implemente este descubrimiento de capacitación, con la finalidad de conocer las diferentes problemáticas que tienen los empleados en sus respectivos puestos de trabajo.

Una vez que la Cooperativa Indígena Sac haya obtenido los resultados de este formulario y haya detectado las carencias de su personal preparara un programa de capacitación para ellos, y de esta manera tratara de resolver los problemas de la empresa e incrementaran beneficios para la cooperativa en general.

Los beneficios de un proceso de capacitación son diversos debido a que existen diferentes necesidades de capacitación entre estos tenemos:

- j) Crear mejor imagen para la Cooperativa.
- k) Mejorar la relación jefe- empleado.
- l) Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- m) Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- n) Satisface a los socios de manera eficiente.
- o) El empleado está en la capacidad de resolver cualquier dificultad e inconveniente que se presente en su puesto de trabajo.

#### **4.2.6 Motivación**

Es un proceso muy importante para la cooperativa ya que permite retener a los trabajadores satisfaciendo las necesidades individuales, las cuales incluyen recompensa remuneración y beneficios.

Los tipos de planes de incentivos más usados y comunes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac incluirán incentivos monetarios y no monetarios.

#### **Incentivos Monetarios**

##### **1. Aumento de salario por mérito**

Aumento en la tarifa horaria o en salario de un empleado como premio por una actuación superior a su puesto de trabajo, es decir que si el trabajador realiza sus actividades con eficiencia será aumentado su salario.

##### **2. Administración por Objetivos**

Las promociones es una de las mejores motivaciones, se llevara a cabo cuando se cambia a un trabajador a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y aun nivel más alto de su trabajo, por lo general se concede como un reconocimiento del

desempeño laboral, metas cumplidas y del potencial futuro. Las promociones se basaran en el mérito del empleado y/o su antigüedad.

## **Incentivos No Monetarios**

### **1. Programas de Reconocimiento**

La Cooperativa llevara a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los trabajadores pueden recibir placas conmemorativas, objetivos deportivos o conmemorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Estos incentivos no financieros sirven para alentar esfuerzos adicionales mejorando el desempeño laboral.

### **2. Exponer fotos en la cartelera por el mejor empleado del mes**

Mantener en la cartelera la fotografía del mejor trabajador del mes, así los demás trabajadores se motivaran para ejercer sus labores con más eficiencia.

Para determinar quién es el mejor empleado del mes, cada superior calificara diariamente a todos sus trabajadores tomando en cuenta los siguientes aspectos.

- Asistencia
- Puntualidad
- Eficiencia
- Actitud

#### **4.2.7 Evaluación**

Para la cooperativa es importante desarrollar un modelo de proceso de evaluación del desempeño de su personal porque es un medio que ayudara a recolectar información acerca del cumplimiento de las funciones, responsabilidades, rendimiento y logros obtenidos por los colaboradores, con la finalidad de registrar, procesar dicha

información para mejorar el desempeño de los empleados, siendo este un buen sistema de comunicación y retroalimentación de sus operaciones para la Cooperativa.


Con este modelo de evaluación del desempeño laboral se pretende dar a conocer al empleado evaluado información objetiva sobre cuáles son sus aspectos fuertes y cuáles son sus aspectos que requieran un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo del colaborador.

Cuando COAC desarrolle el primer proceso de evaluación del desempeño del personal encontrara diferentes beneficios para la cooperativa, como son:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado que le da a la institución.
- Identificar a los empleados que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas actividades.
- Selecciona a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos de puesto.

A continuación se presenta un modelo de formulario que se haya diseñado en consenso con los representantes de la empresa, para la evaluación del Desempeño del personal para la Cooperativa.

**Tabla 30 Evaluación del desempeño aplicado a la Cooperativa**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC</b>	
	
<b>Fecha:</b>	
<b>Datos del Evaluado</b>	
Nombre del evaluado:	
Departamento/ Área :	
Cargo:	
Tiempo en la empresa:	



**Datos del Evaluador**

Nombre del Evaluador:

Departamento / Área

Cargo:

Luego de llenar los datos de identificación, le solicitamos marcar con una “X” en los casilleros al frente de las preguntas de evaluación y debajo numeral que represente su calificación sobre este formulario.

<b>ASPECTOS DE TRABAJO</b>		Muy Bueno (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Malo (2)
1	Calidad de trabajo efectuado.				
2	Capacidad de entender nuevos métodos de trabajo.				
3	Capacidad de trabajar sin supervisión.				
4	Cumplimiento de normas, ordenes, políticas.				
5	Actitud hacia la Cooperativa, identificación y lealtad, preocupación por contribuir con su progreso e imagen.				
6	Es discreto y confiable en el manejo de información y tareas del área.				
7	Es abierto a los cambios y sugerencias para el mejoramiento de su trabajo				
8	Se preocupa por la optimización de recursos y el ahorro de los materiales de trabajo.				
9	Cumple con el volumen de trabajo asignado.				
10	Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo.				

<b>TOTAL</b>					
<b>HÁBITOS DISCIPLINARIOS</b>		Muy Bueno (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Malo (2)
11	Es puntual y cumple con el horario de trabajo establecido.				
12	Justifica adecuadamente sus faltas y sus atrasos				
13	Disposición para trabajar jornadas extras.				
14	Cuidadoso en su aspecto general y porta el uniforme completo.				
15	Mantiene en orden su puesto de trabajo.				
16	Influye su estado de ánimo en el desempeño de sus funciones.				
17	Se expresa oral y escrito con claridad, comprende y recepta ideas.				
<b>TOTAL</b>					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
18	Demuestra amabilidad, cortecia y respeto con los demás.				
19	Se comunica con sus compañeras/os y superiores con actitud franca y constructiva.				

20	Tiene capacidad para trabajar en equipo.					
21	Es tolerante y flexible con aquellos criterios con los que no este de acuerdo.					
22	Mantiene actitud participativa en las reuniones de trabajo y actividades socio culturales.					
23	Coopera con sus compañeras/os en tareas que son propias en su puesto de trabajo					
24	Demuestra cooperacion con sus compañeros y superiores.					
<b>RESULTADO TOTAL</b>						

**Fuente:** La Autora

**Elaborado por:** Alejandra Lara Morales

Con este modelo de evaluación de desempeño del personal la cooperativa podrá evaluar, medir y proporcionar a los empleados las respectivas retroalimentaciones, siendo esta una herramienta que permitirá desarrollar la rentabilidad de la Cooperativa.

## CONCLUSIONES

- Al finalizar esta tesis he llegado a la conclusión que el eje fundamental del éxito de las empresas son las personas, no las personas por si solas ni como individuos particulares, sino unidas en la organización a base del apoyo y gestión de una buena dirección del área del talento humano.
- Se puede decir que las organizaciones se forman o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su gente. Al obtener un personal comprometido con los objetivos de la empresa, si éste es de alta calidad porque se encuentra bien gestionado, la empresa logra sus objetivos, alcanzando así una alta productividad, con lo cual se aumentara el valor agregado de la empresa, caso contrario no podrá obtener los resultados esperados.
- Para que los colaboradores de la cooperativa sean más competitivos, perfeccionen sus conocimientos, habilidades, destrezas y se sientan motivados de trabajar en esta institución, se realizó una detección técnica de necesidades de capacitación de la Cooperativa con la finalidad de formar colaboradores eficaces y competitivos.
- Todas las estrategias y procesos para el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac, la llevarán a tener una mayor rentabilidad, ser más competitivos en el mercado en el que se desenvuelve y tener colaboradores competentes, satisfechos y motivados para desempeñarlas actividades asignadas en cada puesto de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- Tomar conciencia en asumir un sincero compromiso reconociendo una mayor importancia a sus colaboradores en todas las agencias que posee la cooperativa, en forma equitativa, técnica y desinteresada, ya que ellos son el factor elemental para el funcionamiento de la institución.
- La Cooperativa debe permitir y facilitar que sus empleados accedan a nuevos conocimientos, capacitarles continuamente para que las actividades asignadas en la organización pueden ser desempeñadas eficazmente.
- Los colaboradores después de ser capacitados deben dar constancias de mejoramiento de superación y mejor desempeño, lo cual les permitirá los éxitos buscados.
- Finalmente, recomendamos que luego de este estudio, se aproveche al máximo las sugerencias y observaciones presentadas en el mismo, debido a que la mayor beneficiaria directa sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barbecho Hidalgo, D. C. (2014). Modelos de Gestion del Talento Humano. Riobamba: Epoch.
- Boudreau, G. T. (1994). Administración de Recursos Humanos. 6ª ed. México: Irwin.
- Chiavenato , I. (2002). Introduccion a la Gestion del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1997). Adminitración de Recursos Humanos. 2ª ed. México:Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). Recursos Humanos. 3ª ed. México:Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2008). Admisnitracion de Recursos Humanos. 3ª ed: Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. 8ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Cuesta , A. (2010). Gestión del Talento Humano. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. (1997). Administración de Recursos Humanos. 7ª ed. México: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos. 11ª ed México: Pearson Educacion.
- Dessler, G. (1996). Adminitración del Personal. 6ª ed. México: Ecoe Ediciones.
- Ivancevich, J. M. (1995). Adminsitración de Recursos Humanos. 3ª ed. México: McGraw Hill.
- Gómez Mejía, L. R. (1995). Admisnitración de Recursos Humanos. 3ª ed. México: Legis Editores.
- Robbins, C (2010). Administración de Recursos Humanos. 10ª ed. México: Pearson Educación.
- Schuler, G. B. (1986). Manual de Auditoria de Prácticas de Gestión de Recursos Humanos. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Wayne, M. (2010); Administracion de Recursos Humanos. 11ª ed :Madrid Centro de Estudio Ramón Areces.
- Werther , W (2008). Administración de Recursos Humanos. 6ª ed: México: McGraw Hill.

Ministerio de Trabajo. (2016).Código de Trabajo del Ecuador. Recuperado el 16 de 10 del 2015, ministeriodetrabajo.gob.ec:

<http://www.ministeriodetrabajo.gob.ec/documentos/.../2016/Codigo%20del%20Trabajo.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1 ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES

#### DISEÑO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS

#### DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC DE LA

<p>Objetivo: El cuestionario tiene por objetivo determinar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac de la ciudad de Ambato, por favor conteste con toda sinceridad.</p>
---

#### BOLETA N°1

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una (X) la respuesta que usted crea conveniente.

Género    M                       F

#### CUESTIONARIO

#### 1. ¿Qué grado de formación académica tiene usted?

Primaria                     

Secundaria                   

Superior                     

Posgrado                     

#### 2. Cómo se dio el ingreso a la institución financiera?

Concurso   

Recomendación Personal   

Aviso en la prensa   

#### 3. ¿Le realizaron inducción al ingresar a la institución?

Si   

No



## BOLETA N°2

**4. ¿Ha recibido usted capacitación actualmente relacionada a su área de trabajo?**

Si

No

**5. ¿Usted ha recibido incentivos por su labor cumplida con eficiencia?**

Si

No

**6. ¿Cómo califica su ambiente laboral en su puesto de trabajo?**

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

**7. ¿En la Cooperativa le han realizado evaluación del desempeño de su puesto de trabajo?**

Si

No

**8. ¿Le permiten formar parte en la toma de decisiones que afectan a su puesto de trabajo?**

Si

No

**9. ¿Cómo es la actitud de su jefe así usted?**

Siempre es justo  Siempre es injusto

A veces es justo

**10. ¿Desearía que la Cooperativa tenga un modelo de gestión del talento humano?**

Si

No

**ANEXO 2 ENCUESTA A LOS SOCIOS**  
**DISEÑO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS**  
**DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC DE LA**  
**CIUDAD**  
**DE AMBATO**

Objetivo: El cuestionario tiene por objetivo determinar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac de la ciudad de Ambato, por favor conteste con toda sinceridad.

**BOLETA N°1**

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una (X) la respuesta que usted crea conveniente.

Género    M                       F

**CUESTIONARIO**

**1. La ubicación de las instalaciones físicas de la Cooperativa en Ambato son:**

Adecuadas                       Inadecuadas

**2. Los tramites financieros que usted realiza son atendidos inmediatamente:**

Sí                       No

**3. ¿Cómo evalúa usted la calidad de los servicios brindados por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ambato?**

Muy bueno                       Bueno   
Regular                       Malo

**4. ¿Piensa usted que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Sac Ambato se encuentra capacitado?**

Si                       No

## BOLETA N°2

5. **¿Cómo califica usted la atención del gerente hacia sus socios?**

Muy bueno       Bueno   
Regular       Malo

6. **¿EL cambio de personal en el puesto de trabajo el resultado fue positivo para los clientes?**

Si       No

7. **¿Cree usted que la cooperativa están cumpliendo con sus obligaciones laborales?**

Si       No

### ANEXO 3 ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Pregunta	Respuesta
1. ¿En el proceso de selección se toman en cuenta las competencias personales o profesionales?	
2. ¿Qué medios se utilizan para reclutar el personal?	
3. ¿Cómo se realiza el proceso de selección en la cooperativa?	
4. ¿Cómo induce la cooperativa al nuevo personal?	
5. ¿Cómo evalúa la cooperativa el desempeño del personal, con que fines se realiza y con qué frecuencia?	
6. ¿Qué tipos de motivación brinda a sus colaboradores?	
7. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones al talento humano en la cooperativa?	
8. ¿En la Cooperativa de ahorro y crédito indígena Sac en la ciudad de Ambato cuenta con un modelo de gestión del talento humano?	
9. ¿Desearía tener un modelo de gestión de talento humano en la cooperativa? ¿Por qué?	

## ANEXO 4 FOTOS

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO INDÌGENA SAC EN LA CIUDAD DE AMBATO



**Fuente:** Alejandra Lara Morales

### REALIZANDO LA ENTREVISTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA



**Fuente:** Alejandra Lara Morales

CON EL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA  
SAC



**Fuente:** Alejandra Lara Morales

CON LA INGENIERA DE TALENTO HUMANO



**Fuente:** Alejandra Lara Morales

## REALIZANDO LA ENCUETA A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN



**Fuente:** Alejandra Lara Morales