



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales

Autoras:

García Molina Rosmery Abigail

Vega Chicaiza Vilma Isabel

Tutora:

Ing. M.Sc. Valencia Neto Mayra Elizeth

LA MANÁ-ECUADOR

JULIO-2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Nosotras, García Molina Rosmery Abigail y Vega Chicaiza Vilma Isabel declaramos ser las autoras del presente proyecto de investigación: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018”**, siendo la Ing. M.Sc. Valencia Neto Mayra Elizeth tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



García Molina Rosmery Abigail
C.I: 050346752-4



Vega Chicaiza Vilma Isabel
C.I: 050336382-2

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título: “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018**”, de García Molina Rosmery Abigail y Vega Chicaiza Vilma Isabel de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Julio del 2019




Ing. M.Sc. Valencia Neto Mayra Elizeth
C.I.:050312446-3
TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN


En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto las postulantes García Molina Rosmery Abigail y Vega Chicaiza Vilma Isabel con el título de Proyecto de Investigación “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, Julio del 2019



Lcdo. Mg. Medina López Enry
C.I: 050113451-4
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Ing. M.B.A Espinoza Briones Henry
C.I: 170679546-3
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Ing. Pazmiño Cano Gloria M.Sc.
C.I: 120556823-9
LECTOR 3. (SECRETARIA)

AGRADECIMIENTO

El presente proyecto agradecemos a Dios por ser nuestra guía y acompañarnos en el transcurso de nuestras vidas, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito nuestras metas propuestas.

A nuestros padres por ser nuestro pilar fundamental y habernos apoyado incondicionalmente.

A nuestra Tutora de tesis Ing. M.Sc. Valencia Neto Mayra Elizeth quien con su experiencia, conocimiento y motivación nos orientó en la investigación.

Agradecemos a todos los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales en la Universidad Técnica de Cotopaxi extensión La Maná.

Rosmery García

Vilma Vega

DEDICATORIA

El presente proyecto investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijas, son los mejores padres.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Rosmery García

Vilma Vega

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TÍTULO: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018”

Autoras:

García Molina Rosmery Abigail
Vega Chicaiza Vilma Isabel

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar la gestión del talento humano que utilizan las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los representantes legales para el mejoramiento del desempeño laboral a través del diseño de un modelo de gestión, el cual nació frente a la problemática de conocer como aplican la gestión del talento humano en las cooperativas, tales como en los procesos de reclutamiento y selección del personal, las formas de contratación e inducción, los planes de capacitación ya establecidos, las formas de compensación y el proceso de evaluación de desempeño; estos datos facilitaron un resultado muy eficiente para concluir con el objetivo propuesto. Con la finalidad de cumplir este propósito se empleó la investigación cualitativa - descriptiva, bibliográfica y formativa, los métodos inductivos y analítico. Para el desarrollo de esta investigación se tomó a todas las COAC existentes en el cantón La Maná por lo tanto se aplicó una encuesta a todos los gerentes de cada una de las entidades con el fin de obtener información suficiente para determinar cómo es aplicada la gestión del talento humano. Se concluye que en las doce COAC del Cantón La Maná se realizan capacitaciones siendo éstas mensual, trimestral y semestral, las mismas que son impartidas por las empresas consultoras y el Departamento de RR. HH tomando en cuenta las necesidades de capacitación como; la especialización de los puestos de trabajo, trabajo en equipo, atención y servicio al cliente y el uso de nueva tecnología para establecer niveles de cumplimiento. Frente a los resultados expuestos se plantea como propuesta el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná provincia de Cotopaxi, los componentes a desarrollar dentro de la propuesta como parte del modelo antes mencionado es el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación a través de las cuales se conoce habilidades y destrezas indispensables para el desarrollo empresarial, permitiendo de esta manera fomentar un desarrollo integral de cada uno de los procesos en el área de talento humano, prevaleciendo el desarrollo sistémico en sus colaboradores en base a sus experiencias para alcanzar un mayor grado de eficiencia en la entidad financiera.

Palabras claves: Gestión, talento humano, cooperativas.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES CAREER OF
COMMERCIAL ENGINEERING

TITLE: "MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT IN THE COOPERATIVES OF SAVINGS AND LOANS OF LA MANÁ, PROVINCE OF COTOPAXI, YEAR 2018"

Authors:

García Molina Rosmery Abigail
Vega Chicaiza Vilma Isabel

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the management of human talent used by savings and loans cooperatives in La Maná, through the application of surveys aimed at legal representatives for the improvement of work performance through the design of a management model, which was born in the face of the problem of knowing how to apply human talent management in cooperatives, such as in the processes of recruitment and selection of personnel, hiring and induction, training plans already established, forms of compensation and the performance evaluation process; these data facilitated a very efficient result to conclude with the proposed objective. In order to fulfill this purpose, qualitative - descriptive, bibliographic and formative research, inductive and analytical methods were used. For the development of this research, all the existing SALCs in La Maná were taken, therefore a survey was applied to all the managers of each one of the entities in order to obtain sufficient information to determine how the management of the human talent is applied.

It is concluded that in the twelve SALCs of La Maná, training sessions are conducted monthly, quarterly and semesterly, the same that are taught by the consulting firms and the Human Resources Department taking into account training needs such as; the specialization of jobs, team work, customer service and attention and the use of new technology to establish levels of compliance. In view of the results presented, the proposal is to design a human talent management model by competition for the Sumak Kawsay Savings and Loans Cooperative in La Maná, province of Cotopaxi, the components to be developed within the proposal as part of the model aforementioned is the recruitment, selection, induction, training, motivation and evaluation through which essential skills for business development are known, allowing in this way to foster an integral development of each of the processes in the area of human talent, prevailing systemic development in its employees based on their experiences to achieve a greater degree of efficiency in the financial institution.

Keywords: Management, human talent and cooperatives.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas egresadas de la Carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** de la **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: GARCÍA MOLINA ROSMERY ABIGAIL Y VEGA CHICAIZA VILMA ISABEL**, cuyo título versa “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018**”, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

La Maná, julio del 2019

Atentamente,



Mg. Sebastián Fernando Ramón Amores
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS
C.C. 0503016685

ÍNDICE GENERAL

N°	Contenido	Pág.
	PORTADA.....	i
	DECLARACIÓN DE AUTORÍA	v
	APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	vii
	AGRADECIMIENTO	viii
	DEDICATORIA.....	ix
	RESUMEN	vii
	ABSTRACT	viii
	AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
	ÍNDICE GENERAL.....	x
	ÍNDICE DE CUADROS	xii
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
	ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
1.	INFORMACIÓN GENERAL	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	2
4.	BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	3
4.1.	Beneficiarios directos	3
4.2.	Beneficiarios indirectos	3
5.	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
5.1.	Planteamiento del problema	6
5.2.	Delimitación del objetivo de investigación	6
6.	OBJETIVOS	6
6.1.	Objetivo general	6
6.2.	Objetivos específicos.....	6
7.	ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS	7
8.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	8
8.1.	Antecedentes investigativos	8
8.2.	Categorías fundamentales.....	10
8.2.1.	Gestión.....	10
8.2.2.	Gestión de talento humano	11
8.2.2.1.	Importancia de la administración de talento humano.....	12
8.2.2.2.	Objetivos de la gestión del talento humano.....	12
8.2.2.3.	Componentes de la gestión del talento humano	13
8.2.2.3.1.	Reclutamiento.....	13
8.2.2.3.2.	Selección.....	17
8.2.2.3.3.	Contratación.....	17
8.2.2.3.4.	Inducción	18
8.2.2.3.5.	Capacitación al personal.....	18
8.2.2.3.6.	Evaluación de desempeño	19
8.2.3.	Modelos de gestión del talento humano	22

8.2.3.1. Modelo de Idalberto Chiavenato	23
8.2.4. Cooperativa de Ahorro y Crédito	24
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS	24
10. METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL	26
10.1. Metodología empleada	26
10.1.1. Método analítico – sintético	26
10.1.2. Método deductivo	26
10.2. Tipos de investigación	27
10.2.1. Investigación bibliográfica	27
10.2.2. Investigación formativa	27
10.2.3. Investigación de campo	27
10.2.4. Investigación descriptiva	27
10.2.5. Investigación propositiva:.....	27
10.3.1. La encuesta	27
10.4. Instrumentos	28
10.4.1. Cuestionario.....	28
10.5. Población	28
10.6. Muestra	28
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	29
11.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
11.4.1. CONCLUSIONES	67
11.4.2. RECOMENDACIONES	68
11.5. Diseño de la propuesta.....	69
11.5.1. Datos informativos	69
11.5.2. Descripción de la propuesta.....	70
11.6. Estructura de la propuesta.....	70
11.7. Desarrollo de la propuesta	71
11.7.1. Justificación.....	71
11.7.2. Objetivos.....	72
11.7.3. Diseño del modelo de evaluación del desempeño	73
11.8. Diagnóstico del departamento del talento humano de la cooperativa	74
11.9. Análisis y descripción por competencias.....	80
12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO.	106
13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACION DEL PROYECTO	107
15. BIBLIOGRAFÍA	110
15.1. Libros.....	110
15.2. Tesis de grado.....	111
15.3. Sitios Web.....	112
16. ANEXOS	113

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	Contenido	Pág.
1.	Actividades y sistemas de tareas.....	7
2.	Modelos de gestión de talento humano	23
3.	Cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná.....	28
4.	Años de funcionamiento de las Cooperativas	29
5.	Número de empleados al inicio de la empresa	30
6.	Número de empleados en las COAC en la actualidad.....	31
7.	Existe un programa establecido para el reclutamiento de personal.....	32
8.	El responsable del reclutamiento en las Cooperativa	33
9.	Fuentes de reclutamiento que utilizan las COAC.....	34
10.	Las fuentes de reclutamiento externo.....	35
11.	Las fuentes de reclutamiento interno.....	36
12.	Técnicas de reclutamiento del personal.....	37
13.	Medio de comunicación que más se utiliza para reclutar al personal	38
14.	Llenan los aspirantes una solicitud de empleo	39
15.	Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleo	40
16.	Medios que utilizan las Cooperativas.....	41
17.	Los exámenes médicos se practican.....	42
18.	Se hacen pruebas psicométricas	43
19.	Los criterios que se toman para la selección de personal	44
20.	Quién autoriza las contrataciones del personal de nuevo ingreso	45
21.	Los tipos de contratos que utilizan las Cooperativas.....	46
22.	Los factores que se consideran en la contratación de personal	47
23.	Existe un programa de inducción orientado a la empresa	48
24.	Los aspectos que se dan a conocer a los colaboradores	49
25.	Presentan al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros.....	50
26.	Los manuales que proporcionan al personal de nuevo ingreso	51
27.	Se efectúan capacitaciones a sus colaboradores	52
28.	Frecuencia con la que las instituciones realizan capacitaciones	53
29.	Quién imparte las capacitaciones a los colaboradores	54
30.	Toman en cuenta las necesidades de capacitación	55

31. El tipo de capacitación que consideran necesarias	56
32. Realiza evaluación de desempeño a sus trabajadores.....	57
33. Tiempo en que se realiza la evaluación de desempeño.	58
34. El encargado de calificar el desempeño de los colaboradores.....	59
35. Los métodos de evaluación de desempeño del talento humano.	60
36. Cómo considera usted el desempeño laboral dentro de la institución.....	61
37.Tipo de incentivos que aplica en su institución.....	62
38. Ofrecen las COAC un ambiente agradable y adecuado para su personal	63
39. Conoce usted la función de un modelo de gestión del talento humano.....	64
40. La Cooperativa posee un modelo de gestión de talento humano	65
41. Implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano	66
42. Cuestionario para revisión de la misión	76
43. Competencias propuestas.	77
44. Formato de la encuesta	78
45. Competencias de la Cooperativa.	79
46. Ejemplo de asignación.....	80
47. Descripción de cargos por competencias.	82
48. Aplicación práctica del cargo.	83
49. Ejemplo de asignación de competencias.	85
50. Modelo de anuncio de reclutamiento.	88
51. Guía para la entrevista	90
52. Aplicación práctica.....	92
53. Registro de entrevista por competencia.....	95
54. Calificaciones	97
55. Comparación de resultados.....	98
56. Escala de calificación.	101
57. Formulación y valoración.....	101
58. Resultados.....	102
59. Costo de elaboración de la Propuesta.....	102
60. Costo de venta de la Propuesta.....	103
61. Beneficios para la empresa	103
62. Ahorro de la empresa al año.....	104
63. Presupuesto.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Contenido	Pág.
1.	Años de funcionamiento de las Cooperativas.....	29
2.	Número de empleados al inicio de la empresa	30
3.	Número de empleados en las COAC en la actualidad.....	31
4.	Existe un programa establecido para el reclutamiento de personal	32
5.	El responsable del reclutamiento en las Cooperativa	33
6.	Fuentes de reclutamiento que utilizan las COAC.....	34
7.	Las fuentes de reclutamiento externo.	35
8.	Las fuentes de reclutamiento interno	36
9.	Técnicas de reclutamiento del personal	37
10.	Medio de comunicación que más se utiliza para reclutar al personal	38
11.	Llenan los aspirantes una solicitud de empleo	39
12.	Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleo	40
13.	Medios que utilizan las Cooperativas.....	41
14.	Los exámenes médicos se practican.	42
15.	Se hacen pruebas psicométricas	43
16.	Los criterios que se toman para la selección de personal	44
17.	Quién autoriza las contrataciones del personal de nuevo ingreso	45
18.	Los tipos de contratos que utilizan las Cooperativas.....	46
20.	Existe un programa de inducción orientado a la empresa	48
21.	Los aspectos que se dan a conocer a los colaboradores	49
22.	Presentan al personal de nuevo ingreso	50
23.	Los manuales que proporcionan al personal de nuevo ingreso	51
24.	Se efectúan capacitaciones a sus colaboradores	52
25.	Frecuencia con la que las instituciones realizan capacitaciones.....	53
26.	Quién imparte las capacitaciones a los colaboradores.....	54
27.	Toman en cuenta las necesidades de capacitación	55
28.	El tipo de capacitación que consideran necesarias	56
29.	Realiza evaluación de desempeño a sus trabajadores.....	57
30.	Tiempo en que se realiza la evaluación de desempeño.	58
31.	El encargado de calificar el desempeño de los colaboradores.....	59

32. Los métodos de evaluación de desempeño del talento humano	60
33. Cómo considera usted el desempeño laboral dentro de la institución	61
34. Tipo de incentivos que aplica en su institución	62
35. Ofrecen las COAC un ambiente agradable y adecuado para su personal	63
36. Conoce usted la función de un modelo de gestión del talento humano.....	64
37. La Cooperativa posee un modelo de gestión de talento humano	65
38. Implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	Contenido	Pág.
1.	Modelo de gestión de talento humano (Idalberto Chiavenato).....	23
2.	Definición de competencias.....	76
3.	Proceso de descripción de cargos por competencias.	81
4.	Reclutamiento por competencias.....	87
5.	Selección por competencias.....	89
6.	Proceso de evaluación por competencias	99

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:	Gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2018.
Fecha de inicio:	Octubre 2018
Fecha de finalización:	Agosto 2019
Lugar de ejecución:	Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi
Unidad Académica que auspicia:	Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera que auspicia:	Ingeniería Comercial

Proyecto de investigación vinculado:

El presente proyecto está vinculado al proyecto macro de la carrera titulado “Gestión de las Pymes en el cantón La Maná”, y sub proyecto “Gestión del Talento Humano”.

Equipo de Trabajo:

El equipo de trabajo está constituido por la docente tutora Ing. Mayra Valencia (ver anexo 1), las investigadoras responsables: Rosmery García (ver anexo 2) y Vilma Vega (ver anexo 3) al cual se adjuntan hoja de vida.

Área de Conocimiento: Administración, negocios y legislación

Línea de investigación: Administración y economía para el desarrollo humano y social.

Sub líneas de investigación de la Carrera: Comercio y administración de empresas

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto pretende dar una alternativa de solución al proceso de gestión de talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, a través de un modelo de gestión que permita mejorar la situación actual, en bien de las COAC y de su personal.

Para lograr este objetivo se realizó la identificación de las COAC para la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes de las mismas, para determinar cómo administran cada uno de los componentes de la gestión de personal, lo que permitió conocer su situación actual.

Dentro de este proyecto los beneficiarios directos son las 12 cooperativas de ahorro y crédito y sus directivos, así como sus empleados y socios, a su vez, los beneficiarios indirectos constituyen la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) al fortalecer su organismo, los habitantes del cantón La Maná y entidades del Estado con la recaudación de impuestos.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Gestión de Talento Humano se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas modernas, una correcta gestión facilita a la empresa y establece en los colaboradores de manera estratégica un efectivo desempeño en las actividades y responsabilidades encomendadas; su enfoque aporta a que las personas al cumplir con sus tareas marquen el funcionamiento del cargo asignado y por ende el desarrollo de la empresa.

El estudio de la Gestión de Talento Humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón La Maná es importante ya que analiza los procesos administrativos de forma estratégica dentro de su direccionamiento como gestión, constituyéndose para la empresa una mejora continua debido a la competitividad que se vive actualmente, permitiendo a las organizaciones enfocarse en sus colaboradores.

Una vez recabada información de las fuentes primarias y secundarias se propone el diseño de un modelo de gestión de talento humano que permita el mejoramiento de la calidad de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, ya que al contar con un documento plasmado de manera formal ayudará a identificar, controlar y solucionar deficiencias referentes a la administración del personal, por tanto, los modelos de gestión son el soporte en cada una de las áreas en dónde se ha desencadenado una necesidad de contar con una herramienta de recursos humanos adecuada a los requerimientos organizacionales, por lo cual se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país.

Con la aplicación de la investigación se obtendrá información concerniente a la situación actual de la gestión de talento humano llevada a cabo en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, así también se destacó la importancia que tiene un modelo de gestión que servirá como guía para estas organizaciones y como fuente para futuras investigaciones de similar estructura, constituyéndose en un banco de datos y un aporte de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de igual manera se contribuirá al mejoramiento de las funciones propias de la administración de recursos humanos para el desarrollo eficiente de las actividades que desempeña el personal que labora en cada institución.

Entre los impactos más relevantes de esta investigación está el correcto reclutamiento y selección de personal lo cual aumentará la productividad de las cooperativas al contar con profesionales idóneos y capacitados para cada una de las áreas a ocupar, el desarrollo de este proyecto permitió además a los futuros administradores a tener una visión real de cómo funcionan las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná en cuanto a la gestión de talento humano, y cuán importante es la implementación de un modelo de administración de éstos recursos servirán de soporte para la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias que contribuyan al desarrollo económico de éstas instituciones, así como también evaluar el cumplimiento de las rutinas de trabajo aumentando la eficiencia de los empleados.

La presente investigación tiene como beneficiarios directos a las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, los empleados, directivos y socios; como beneficiarios indirectos a la población en general, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y entes del gobierno.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos del proyecto son:

- 12 cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
- 82 empleados
- 69,711 socios
- 37 directivos

4.2. Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos constituyen:

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- 42.216 habitantes del cantón La Maná.
- Entidades del Estado (SRI, Municipio y Cuerpo de bomberos)

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el inicio del siglo XXI el mundo empresarial empezó a hablar de gestión, los desafíos impuestos por la globalización de los mercados y la internacionalización de la economía llevaron a las empresas a tomar medidas radicales en la forma de hacer las diferentes actividades que demandaba el cotidiano quehacer, es decir, a innovar sus procedimientos, mejorar sus procesos productivos, establecer estándares de calidad para los mismos y a volverse más competitivos, frente a sus competidores y ante su cliente interno, y por sobre todo la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación (Tics), puesto que ello podría marcar la gran diferencia. (Guashco, 2015, pág. 16).

Cuando se habla de gestión del talento humano, no solo se identifica la selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de la gente que le sirve a la empresa, se debe ver el conjunto, la dimensión humana, puesto que aunque la tecnología avance siempre se requerirá del factor humano, de la gente, que hace, que aprende, que es y que cambia día tras día de manera que la evolución es transcendental, propicia gente competente y dispuesta al cambio.

En el Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito según la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) representan el 88,7% según los datos estadísticos a octubre 2015, el Ecuador registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose en el segundo país por número en Latinoamérica, el microcrédito que se ha dado en el país corresponde al sector cooperativo, lo que convierte a este producto en algo distintivo propio de esta organización frente a la banca.

Angulo, S. y Astudillo (2017); mencionan que en el sector de las micro finanzas tiene una importancia transcendental para el Ecuador, no sólo porque atiende a amplios segmentos de la población que en buena parte no tienen acceso a los productos y servicios de la mayoría de los bancos privados, sino también porque el sector de las cooperativas de ahorro y crédito, al que se podrían sumar algunos bancos especializados en micro finanzas, ya representa una parte importante de los activos y pasivos del sistema financiero nacional. Pese a esto, a la situación de las cooperativas de ahorro y crédito que según datos oficiales en conjunto tienen más de seis millones de depositantes, no se le da el mismo seguimiento que a los bancos privados. “Entre el 2013 y diciembre del 2016 se liquidaron 200 cooperativas según estadísticas de la Corporación de Seguro de Depósitos (COSEDE)” otras 28 cooperativas fueron liquidadas o

absorbidas por instituciones más grandes según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que es la institución encargada de supervisar y regular a este sector.

El cantón La Maná cuenta actualmente con 12 cooperativas de ahorro y crédito en donde se ha evidenciado que muchas de ellas carecen de un modelo de gestión de talento humano, por tanto no tienen establecidos de manera formal los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño, lo que ha ocasionado que la administración del personal se la realce en base a conocimientos y criterios de la alta gerencia, jefes de recursos humanos y directivos (Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia), quienes tratan de hacer lo mejor posible por el bien de su institución, sin embargo no siempre se obtienen buenos resultados desencadenándose otras situaciones como: personal poco idóneo laborando al interior de las cooperativas, quiénes a su vez no pasaron por un proceso adecuado de inducción; trabajadores con inconformidad en sus puestos de trabajo, poco motivados, con escasas capacitaciones recibidas, lo que se ve reflejado en su bajo rendimiento laboral y en la atención brindada a sus socios, así mismo, el crecimiento de las organizaciones hace que su estructura sea más compleja al igual que su administración, por tanto, es necesario el diseño de un modelo de gestión de talento humano que ayude a este sector cooperativo a mejorar esta situación.

A pesar de que la SEPS establece el cumplimiento en ciertos aspectos como contar con un manual de funciones para cada cargo, no se ha estipulado aún el contar con un modelo de gestión de talento humano, si bien es cierto que cada cooperativa tiene su propia realidad y desafíos, es importante que al menos se cuente con un modelo guía a seguir, instrumento que les oriente en su accionar diario indicándoles los lineamientos en los que se podrían basar para cada uno de los procesos que contempla gestionar al personal.

De no solucionarse los inconvenientes presentados se prevalece que con el pasar del tiempo y los constantes cambios por la globalización, los empresarios se verán perjudicados al no haber hecho uso de una correcta gestión de su personal en cada una de las áreas, evidenciándose un bajo crecimiento institucional.

La propuesta permitió la participación de todos los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito, en dónde la técnica que se utilizó para recabar información fue la encuesta aplicada a los gerentes de las cooperativas, una vez obtenidos los datos se procedió al

respectivo análisis y diseño del modelo de gestión de talento humano con sus respectivos procesos.

Los beneficiarios de la presente investigación son las COAC del cantón La Maná, sus empleados, socios y clientes, por cuanto la propuesta generará un impacto positivo al sector financiero popular y solidario al dotar a estas organizaciones de un instrumento de gestión que ayude en su proceso de administrar su talento humano.

5.1. Planteamiento del problema

¿Cómo aplican la gestión del talento humano las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi?

5.2. Delimitación del objetivo de investigación

Área: Talento humano

Aspecto: Gestión del talento humano

Espacial: Cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná.

Temporal: Octubre 2018 – Agosto 2019

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Determinar la Gestión del Talento Humano que utilizan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón La Maná, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los representantes legales para el mejoramiento del desempeño laboral a través del diseño de un modelo de gestión.

6.2. Objetivos específicos

- Determinar cómo se realiza actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes con el objetivo de mejorar sus procedimientos.

- Identificar las formas de contratación y proceso de inducción del personal, con la recopilación de información obtenida en el lugar de estudio para garantizar la contratación de personal idóneo con conocimiento pleno de la institución.
- Conocer los planes de capacitación establecidos, mediante información proporcionada por el representante legal para establecer su nivel de cumplimiento.
- Identificar el proceso de evaluación del desempeño aplicado a los empleados, a través de la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes generales para determinar si su nivel de rendimiento es óptimo, los métodos que aplican y su frecuencia.
- Proponer el diseño de un modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay”, mediante la elaboración de lineamientos a seguir que servirán como guía para las demás instituciones financieras, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS

Cuadro 1: Actividades y sistemas de tareas

Objetivos	Actividad Tareas	Resultados de las actividades	Descripción de la actividad (Técnicas e instrumentos)
Determinar cómo se realiza actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal en las COAC del cantón La Maná, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes con el objetivo de mejorar sus procedimientos.	-Elaboración de un cuestionario para la encuesta al gerente de cada COAC. -Aplicación de la encuesta.	Obtener información sobre cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal.	Encuestas a los gerentes de las COAC.
Identificar las formas de contratación y proceso de inducción del personal en las COAC mediante la recopilación de información obtenida en el lugar de estudio para garantizar la contratación de personal idóneo con conocimiento pleno de la institución.	-Elaboración de un cuestionario para la encuesta al gerente de cada COAC. - Aplicación de la encuesta.	Conocer las formas que utilizan las COAC para la contratación y la inducción del personal.	Recopilación de información obtenida en el lugar de estudio
Conocer los planes de capacitación establecidos en las COAC mediante información proporcionada por el representante legal para establecer su nivel de cumplimiento.	-Elaboración de un cuestionario para la encuesta al gerente de cada COAC.- Aplicación de la encuesta.	Conocimiento de los planes de capacitación que tiene establecido cada cooperativa.	Información proporcionada por el representante legal de las COAC.
Identificar el proceso de evaluación del desempeño aplicado a los empleados de las	-Elaboración de un cuestionario para la encuesta al gerente de	-Conocer el proceso de evaluación a su personal.	Encuestas a los gerentes de las COAC.

COAC del cantón La Maná, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes generales para determinar si su nivel de rendimiento es óptimo, los métodos que aplican y su frecuencia.	cada COAC. -Aplicación de la encuesta.	-Determinar si su nivel de rendimiento es óptimo-	
Proponer el diseño de un modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, mediante la elaboración de lineamientos a seguir que servirán como guía para las demás instituciones financieras, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.	-Investigar sobre los modelos de gestión de talento humano para determinar cuál es el adecuado para las COAC del cantón La Maná.	Definir y estructurar el modelo de gestión de talento humano.	Elaboración de lineamientos

Elaborado por: Las autoras

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes investigativos

Con el propósito de sentar las bases teóricas sobre la elaboración del presente trabajo investigativo referente a la gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, se exponen los siguientes antecedentes:

Proyecto 1. La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Pastaza.

La investigación referente a la gestión de talento humano se realizó en Pastaza, la misma que tuvo como objetivo diseñar un proceso de gestión del talento humano, que permita desarrollar el desempeño laboral en las actividades financieras, contribuyendo a la competitividad financiera y sus socios. En donde se aplicó una encuesta dirigida a directivos y empleados, así como también una entrevista a los clientes internos y externos de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Pastaza para la obtención de información relevante e importante, la misma que fue analizada para verificar la situación real por la que atraviesa dicha COAC, en cuanto al desempeño laboral.

Para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas de la investigación fue necesario emplear los métodos: inductivo, deductivo, analítico e histórico lógico, que permitieron recopilar información relevante de la situación actual de la organización.

Los principales hallazgos de la investigación mostraron que la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Pastaza Ltda. se está llevando de forma empírica, motivo por el cual no les permite divisar el mejoramiento empresarial así como también el incumplimiento en gran medida de sus metas y objetivos, también padece de canales de comunicación adecuados. (Ramos, 2014, pág. 56).

Proyecto 2. “Gestión del talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda. en la oficina matriz, ubicada en la ciudad de Zamora cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe”

La investigación referente a la “Gestión del talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda. en la oficina matriz, ubicada en la ciudad de Zamora cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe”, la cual tiene como objetivo realizar una “Propuesta de Mejoramiento al Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE ZAMORA” Ltda.” que permita generar una eficiente administración en la institución.

Para cumplir con este objetivo se utilizó los métodos: deductivo, inductivo y analítico, así como las técnicas de la observación y la entrevista que fue aplicada al gerente, y encuestas a los empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda.

En los resultados de la entrevista y encuestas realizadas al gerente y empleados de la cooperativa, el departamento de talento humano no cuenta con las estrategias necesarias sobre la correcta administración y desarrollo del personal, además no se realiza una correcta selección y reclutamiento, se puede decir que la Gestión del Talento Humano dentro de su contexto evolutivo deberá aplicar un correcto modelo de gestión para que mejoren el proceso de selección, efectividad para las respectivas etapas desde la definición de factores hasta la valoración de los puestos de trabajo.

Además, se elaboró la valuación de puestos, donde se aplicó el sistema por puntos con sus respectivas etapas desde la definición de factores hasta la valoración de los puestos de trabajo,

donde se obtuvo los siguientes resultados. El total de puntos según la valuación es 5410,00 los sueldos que perciben los empleados de la empresa ascienden a \$10549,50, se realizó el ajuste salarial con un factor de valorización de 1,95 con el fin de determinar los nuevos salarios. (Imacaña, 2016, pág. 2).

Los proyectos antes indicados son de beneficio para la presente investigación porque constituye un marco de orientación para el establecimiento de objetivos, recopilación y tratamiento de la información relativa a la gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná.

8.2. Categorías fundamentales



8.2.1. Gestión

La gestión o administración del Talento Humano es un tema muy sensible para la mentalidad predominante de las empresas, en virtud de su dependencia de diversos factores como la cultura y la estructura organizacional, las cualidades del contexto ambiental, el tipo de negocio, la tecnología disponible, entre muchos otros factores que en menor mayor grado podrían influir sobre su tratamiento; se define como una serie de prácticas y políticas de suma importancia para encaminar los tópicos relacionados a las personas como factor activo de las organizaciones. (Cuesta, 2010, pág. 32).

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que

operan los organismos sociales productivos, guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo. (Rodríguez & Martínez, 2011, pág. 02).

De esta cita se comprende entonces que la gestión consiste en hacer diligencias para alcanzar un deseo en forma oportuna, así mismo es gobernar con autoridad a las personas que pertenecen a una institución o empresa. Esto se llama también administración de personal, en otros casos la conocen como relaciones con la fuerza laboral.

8.2.2. Gestión de talento humano

La Gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con el personal que labora en una institución ya que ellos constituyen un potencial básico en la producción de un bien o servicio, constituyen una fuerza laboral única a la que hay que tratar adecuadamente, es por eso que se tienen que adoptar estrategias adecuadas para administrarlos; es decir cómo hacer para reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de una organización. (Chiavenato, 2000, p.137).

La Gestión del Talento Humano es la capacidad que poseen y desempeñan las organizaciones para atraer, motivar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces y comprometidos para transformar el talento individual en una ventaja organizativa. El Talento Humano es considerado como una pieza clave para éxito de una empresa y, su gestión hace parte y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad laboral, dentro de la cual los empleados están motivados a realizar sus funciones, disminuyendo costos. (Ibáñez, 2015, pág. 88).

Se entiende que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas que facilitan la correcta administración de la gerencia y de los recursos humanos, aplicando los procesos estratégicos que permiten a la empresa no solamente desarrollar las competencias, las capacidades, las motivaciones, bienestar de sus servidores; sino que a partir de todo ese conjunto de competencias y condiciones la empresa logre cumplir con sus objetivos estratégicos.

8.2.2.1. Importancia de la administración de talento humano

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo global. (Colomo, 2016, pág.1).

La importancia de la administración del talento humano implica con el proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos técnicos, metodologías y/o prácticas especializadas de reclutamiento selección, capacitación, evaluación del desempeño, carreras y remuneraciones para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica de los trabajadores y de la institución en su conjunto. Existe un modelo de administración de los recursos humanos, donde cada actividad de capital humano constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades quienes mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. (Louffat, 2012, pág. 03).

La administración del talento humano se ha tornado cada vez más importante en el campo empresarial ya que se ha vuelto un factor clave para que las organizaciones alcancen los objetivos que se han trazado para llegar a su meta final; también permite contar con el personal idóneo tomando en cuenta las técnicas y procesos empleados para su selección, podemos destacar la competitividad que existe en las empresas de día a día mantenerse actualizado con la tecnología haciendo que las empresas tengan éxito en su desempeño.

8.2.2.2. Objetivos de la gestión del talento humano

La administración o gestión del talento humano tiene como objetivo primordial el desarrollo de conocimientos y la conservación del esfuerzo laboral, las habilidades y sobre todo la experiencia de quienes trabajan en la empresa centrándose en que estos consigan un alto grado de desempeño y calidad en su conducta, que satisfaga sus necesidades y las de la empresa. (Arroyo, 2012, pág. 104).

La gestión del talento humano tiene por objetivo crear un sistema integral de los recursos humanos que tenga la capacidad de adaptarse y hacerle frente a los enormes y rápidos cambios que se dan en el entorno de la empresa mediante la generación de eficacia y eficiencia. (Barco y Villegas, 2010, pág. 313).

La gestión de talento humano persigue objetivos de carácter social ya que maneja al personal acorde a principios éticos y responsables, que busca establecer la excelencia en cada uno de los trabajadores; y finalmente los objetivos funcionales al determinar la contribución de los miembros de la empresa en un grado satisfactorio para sus necesidades.

8.2.2.3. Componentes de la gestión del talento humano

Los componentes de gestión del talento humano son un conjunto de actividades de gran importancia en el marco de un sistema de gestión integral por cuanto el talento humano representa uno de los factores clave para alcanzar el éxito empresarial. (Vallejo y Sánchez, 2011, pág. 154).

La gerencia de la gestión del talento humano es la encargada de orientar los procesos relativos a la consecución de los objetivos que giran en torno a la formación de una ventaja competitiva basada en el desarrollo y crecimiento del personal que constituye una organización. (Prieto, 2012, pág. 36).

En base a las definiciones citadas se puede decir que los componentes de la gestión de talento humano en si son procesos de gran importancia para la empresa que comprenden una serie de actividades y son llevadas a cabo por las empresas con el fin de seleccionar, retener, capacitar y motivar al personal que forma parte de la misma.

Entre las principales actividades podemos mencionar:

8.2.2.3.1. Reclutamiento

El reclutamiento se da cuando la entidad posee plazas vacantes, a partir de la información obtenida del análisis actual de la entidad y del análisis de los puestos de trabajo, son una guía de la preparación de requisitos básicos que deberán consignarse en el TR el mismo que sería útil para el reclutamiento, es decir para la identificación y localización de candidatos capaces, publicándose la oferta laboral en medios accesibles a la sociedad a efectos que exista

conurrencia de candidatos que permita a la organización escoger el mejor. (Robbins y Coulter, 2014, pág. 25).

Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de poder seleccionar a uno de ellos para que reciba el ofrecimiento de empleo. Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que conviene en cada situación. (Alles, 2015, pág. 56).

Se comprende entonces que captar el nuevo personal para que labore en una institución o empresa es una tarea muy delicada ya que se necesita tener la capacidad de observación puesta en el mercado laboral, de tal manera que se vaya conociendo a cada postulante a través de técnicas específicas para evaluarlos hasta encontrar al personal que reúna y cubra los requisitos que el puesto tiene, solo así se podrá lograr las metas institucionales.

Tipos de reclutamiento

Los tipos de reclutamiento suele hablarse de tres tipos:

- Reclutamiento interno, es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa.
- Reclutamiento externo, se produce cuando la empresa busca al candidato fuera de la empresa.
- Reclutamiento mixto, utiliza formas tanto de reclutamiento interno como del reclutamiento externo (Caldas, Lacalle y Reyes, 2012, pág. 15).

El reclutamiento se realiza de una forma cuidada y detallada pudiendo hablar de dos tipos de reclutamiento:

- Reclutamiento externo: se da un reclutamiento externo cuando éste se realiza utilizando fuentes externas a la empresa para reunir candidatos potenciales para el puesto en cuestión, como fuentes externas podemos citar; anuncios en prensa, centro de enseñanza y oficina de empleo.
- Reclutamiento interno: será el que utiliza fuentes internas para reunir a los posibles candidatos y esto quiere decir que el reclutamiento se realiza con personal de la empresa. Generalmente este tratamiento se debe a rotaciones o posibles traslados de personal, o bien promociones de los trabajadores. (Nebot, 2010, pág. 48).

Se puede decir que los tipos de reclutamiento consiste en una acción dinámica y flexible con el objetivo de buscar el máximo número de candidatos en un tiempo determinado para cubrir el puesto vacante con la persona idónea para ese cargo, es muy importante que esta fase se realice correctamente ya que si reclutamos candidatos no aptos para el puesto se hará una mala inversión, tanto en esfuerzo como en energía obteniendo resultados negativos en su desempeño laboral.

Técnicas de reclutamiento

Para las empresas el traer al mejor talento a la organización es un factor que puede influir en aspectos como la productividad y la calidad de los servicios o productos que ofrecen las empresas. Para asegurar que la persona que está considerando tiene lo que necesita, aquí se presenta las 4 técnicas de reclutamiento que va a ayudar a subir a la persona correcta al barco.

1. Entrevista personal: Siendo esta la técnica más usada por los reclutadores y las empresas hoy en día tiene sus pros y contras. Esta técnica te permite conocer al candidato en persona, de esta manera podrás conocer más sobre su perfil y sus motivaciones para unirse a tu organización. Sin embargo, las entrevistas personales suelen ser lentas, el proceso es más costoso y por lo general, se requiere que exista un equipo interno que se dedique a llevar a cabo este proceso.

2. Simulación: Esta técnica no es tan común como la primera, sin embargo, también se obtienen muy buenos resultados. La finalidad de la simulación es que el candidato pueda experimentar una situación que se pueda presentar en la empresa, de esta manera los reclutadores pueden conocer su reacción y saber de qué manera el candidato pudiese reaccionar. Algunos ejemplos de esta técnica son las dramatizaciones y las dinámicas de grupo. Un aspecto sumamente positivo de esta técnica es que no sólo puedes evaluar los conocimientos técnicos, sino las aptitudes como liderazgo.

3. Cuestionarios predefinidos: Suelen ser la forma de reclutamiento más sencilla y rápida. Consiste en hacerles una serie de preguntas a los candidatos. Este suele ser un formato rígido y no tan flexible. Esta técnica puede servir cuando necesitas que la persona conteste ciertas preguntas muy específicas. También es buena idea combinar esta técnica con alguna otra para conocer de manera más profunda al candidato.

4. Pruebas o challenges: Ésta honestamente es nuestra favorita. En esta técnica, se le da al candidato una prueba con respecto al trabajo al que está aplicando. Las pruebas o challenges permiten al candidato mostrar tanto sus capacidades técnicas y profesionales como su personalidad, les permite ser más libres de expresar su proceso de análisis y toma de decisión. En algunas empresas, las pruebas suelen ser juegos con algún reto o acertijo en específico.

Existen muchas técnicas para la propuesta de un manual de gestión de talento humano que pueden llevar a mejorar la empresa. La clave es no aplicar solamente una sola técnica. Siempre es buena idea combinar 2 o 3 para asegurarte que el candidato es el adecuado para tu organización. Y no olvides, procura inyectar en tu proceso de reclutamiento los valores de la empresa y la cultura, así podrás ayudar al candidato a conocer más sobre la empresa y lo que puede aportar. (Porret, 2010, pág. 189).

El reclutamiento es el proceso de búsqueda dentro y fuera de la organización, para llenar vacantes. Cuando dicho proceso es eficaz no solo se atrae individuos a la organización, sino que aumenta las posibilidades de retenerlos una vez contratados. Como fuentes o técnicas de reclutamiento la empresa cuenta con diferentes medios, a continuación, se relacionan algunos de ellos.

- Mediante solicitud (hoja de vida)
- Consulta en los archivos internos
- Presentación de candidatos por parte de funcionarios de la empresa
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
- Contactos con universidades
- Avisos en diarios y revistas
- Agencias de reclutamiento. (Cardona, 2005, pág. 137).

Se entiende que el reclutamiento es la elección de la persona adecuada para la vacante, permitiendo al trabajador el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

8.2.2.3.2. Selección

Selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo, al momento de seleccionar a un nuevo trabajador se hace uso de diversas técnicas para atraer a los postulantes al puesto, pero las que más se usan generalmente son de dos tipos: internas y externas. (Díaz y Rodríguez, 2010, p.49).

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: el análisis de puestos, las necesidades de capital humano y candidatos entre los cuales se puede escoger, los que determinan la eficacia del proceso, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. (Werther, 2014, pág. 117).

Se entiende por selección a la elección de una persona idónea para trabajar en una empresa u organización que desee implementar un nuevo empleado a su empresa siempre y cuando haya pasado por un proceso de selección y reclutamiento de ser un posible candidato para ocupar el puesto, satisfaciendo los criterios exigidos dando a conocer las habilidades que posee y así poder desempeñarse de una manera eficaz en su lugar de trabajo.

8.2.2.3.3. Contratación

La selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, debido a que una persona por lo regular no la contrata una empresa antes de pasar por un proceso de selección”. La contratación se lleva a cabo entre la organización y el trabajador y consiste en formalizar cordialmente la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa de acuerdo con las leyes laborales del país. Se consolida en un documento “Contrato”, dentro del cual deben quedar claros aspectos como: duración del contrato, jornadas laborales, descansos, beneficios, salario, entre otras cláusulas. (Rodríguez, 2000, pag.150).

La contratación en el campo de la administración pública toma el carácter de una designación, por cuanto es la administración del Estado la que fija las condiciones preexistentes, no existiendo la posibilidad de pactar las condiciones de la contratación; lo cual no sucede en el campo privado, en donde ambas partes están en igualdad de derecho, y pactan libremente las condiciones en que se prestará servicio. Por tanto, podemos definir la contratación como el

vínculo jurídico que une a un empleado con el empleador, en donde éste se compromete a prestar determinados servicios y aquél a remunerarlo. (García, 2010, pág. 214).

Según los autores se entiende por contratación al proceso de interrelación entre el empleador y el trabajador, es decir que las dos partes se comprometen en diferentes aspectos laborales, una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio, procediendo a la elaboración de un documento en el que ambas partes hacen un compromiso que será avalado por un determinado orden jurídico.

8.2.2.3.4. Inducción

Es la integración de nuevos empleados en la empresa y la unidad en la que van a trabajar, es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento, la inducción es lo que hace que un nuevo empleado se sienta como un extraño o como un miembro del equipo. (Gómez, 2011, p. 135).

La inducción de personal es un modo de adiestramiento que consiste en mostrar, enseñar e informar al trabajador que recién ingresa a la organización, con el fin de lograr su rápida adaptación al medio ambiente y su identificación con la organización. (Chirinos, 2009, Pag.121).

El proceso de inducción es fundamental para la socialización, integración y adaptación de los nuevos trabajadores con la cultura organizacional, generando la satisfacción laboral, factor clave para garantizar el rendimiento del recurso humano desde el momento inicial en que el trabajador se incorpora a la empresa y al grupo de trabajo.

8.2.2.3.5. Capacitación al personal

La capacitación del personal es de gran importancia dentro de las organizaciones ya que este es el factor principal en el desempeño de los trabajadores, dentro de las empresas hay una poca contribución y respuesta positiva ante las necesidades de la empresa. (Jiménez, 2015, pág.7).

La concepción de capacitación y de la formación profesional en América Latina está cambiando significativamente, y la formación profesional es concebida al mismo tiempo como un hecho laboral, tecnológico y educativo.” (Silveira, 2014, p.143).

Según los conceptos expuestos por cada autor, se puede decir que la capacitación es una actividad que está orientada a mejorar el desempeño laboral de cada trabajador, ayudando no solo para la institución sino también al trabajador, ya que le brinda las herramientas adecuadas para cumplir mejor su trabajo y mejorar a la vez su calidad de vida.

Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

a. Por su formalidad

- Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo, un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos.
- Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

b. Por su naturaleza

- Capacitación de Orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los colaboradores ingresantes.
- Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo.
- Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.
- Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

8.2.2.3.6. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema,

en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización. (Manene, 2010, pág. 66).

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Werther, 2014, pág. 124).

Se entiende que la evaluación del desempeño es una de las herramientas principales para mejorar el crecimiento, productividad y desarrollo del empleado. Esta técnica compara el desempeño de las personas y evalúa sus posibilidades de crecimiento, las evaluaciones nos sirven para probar al empleado que ha sido calificado sobre la base de la organización y muestra los méritos por los cuáles podrían ser promovidos.

Método de evaluación de desempeño

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes:

Método de escalas gráficas. Es el más utilizado y divulgado. Suele tener forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de ED que son previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.

Método de elección forzada: De varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivas o negativas, el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de halo (destacar un factor más sobresaliente sobre los otros) o de tendencia central (evaluar a todos de manera conservadora en la media). Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionadas con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de aplicabilidad e índice de discriminación) que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

Método de superposición de perfiles: Se trata de realizar una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y puede adicionalmente hacerse una valoración con el promedio de las evaluaciones hechas por los compañeros de trabajo. La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo, sino que permitirá también descubrir las zonas de discrepancia.

Método de distribución forzada: Variante de la anterior donde se fuerza a distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias. Por ejemplo, el 10% de los empleados en la categoría más alta, el 20% en la siguiente, el 40% en la zona media, 20% por debajo de la media, y el 10% para los de más bajo nivel.

Método de autoevaluación: Al propio empleado se le solicita hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar más al empleado con sus opiniones. En algunos sistemas se recomienda su uso, pero no se fuerza; es una opción. Además, es parte integrante de un sistema 360 grados.

Método de evaluación por resultados: Más que un método, es parte integrante de un tipo de ED mixto donde se evalúan los resultados y además los factores de rendimiento. Si únicamente se utiliza este método, estaríamos hablando de un sistema puro de evaluación de resultados típico de una dirección por objetivos, donde se valora el desempeño únicamente en base a medidas cuantitativas del trabajo, de los logros conseguidos en términos del contenido del trabajo, o de negocio. (Iturralde, 2011, pág.16).

Existen diversos métodos o sistemas de evaluación del desempeño, estos son los más usados por las empresas y es importante señalar que no se trata de métodos excluyentes y pueden emplearse más de uno. Entre los métodos de evaluación de desempeño más usados se encuentran:

Método de escala gráfica:

Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas

verticales representan los grados de variación de tales factores. Dichos factores deben ser previamente seleccionados para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado.

Método de elección forzada

Fue desarrollado por técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para determinar cuáles serían los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. Se buscaba un sistema de evaluación con resultados más objetivos, que neutralizara los efectos de halo (cuando el evaluador califica al trabajador sin observar de su desempeño, basándose en vínculos de amistad), el subjetivismo y el proteccionismo.

Método comparación por pares: se compara a los empleados en turnos de a dos, anotándose en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El evaluador deberá comparar a cada empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de la comparación.

Evaluación en 360 grados: también conocida como evaluación integral, como su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de los empleados lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. (Navarro, 2016, pág. 145).

Existen diversos métodos de evaluación de desempeño, todos estos son muy importantes ya que al evaluar por cualquier de estas técnicas a un trabajador ayuda a implementar estrategias y mejorar la eficacia. A través de estos métodos el gerente pretende mejorar el desarrollo integral de la persona, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera.

8.2.3. Modelos de gestión del talento humano

Es un instrumento gerencial que permite la correcta ubicación del personal al interior de una organización, distribuyéndolos de tal manera que cada uno se encuentre laborando en el área idónea, desempeñándose de la mejor manera con su entorno laboral, de tal forma, se les brinda la oportunidad a los empleados de ofrecer lo mejor de sí, de desarrollarse en el plano personal y profesional y de que se empodere de su trabajo. (Paredes, 2012, pág. 96).

Tipos de modelos

Seguidamente se exponen los contenidos de algunos de los modelos de gestión del talento humano y sus elementos clave:

Cuadro N° 2: Modelos de gestión de talento humano

Modelo	Elementos claves
Chiavenato	Sistema interdependiente, enfoque situacional.
Heneman	Estrategia, contingencias, diseño de puestos.
Werter & David	Sistema interdependiente (administración)
Harper & Lynch	Actividades clave articuladas a estrategia, cultura, políticas y objetivos.
Ivancevich	Efectividad organizacional. Diseño de puesto, análisis interno y externo.
Beer	Estrategia y filosofía empresarial, factores situacionales, tecnología de tareas, análisis interno y externo.
French	Procesos administrativos
Domínguez Machuca	Procesos interrelacionados, análisis externo.

Fuente: Paredes, 2012

Elaborado por: Las autoras

8.2.3.1. Modelo de Idalberto Chiavenato

Según Chiavenato (2000), menciona los principales procesos de la moderna gestión del talento humano, que se centran en seis vertientes principales, las que se detallan a continuación:

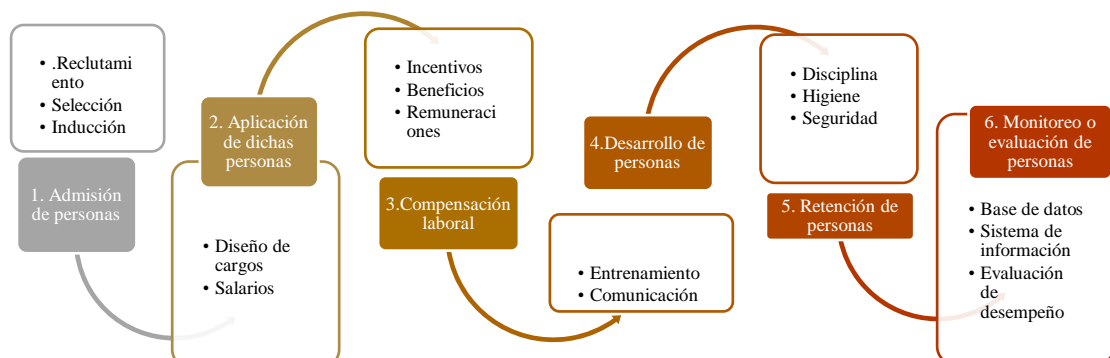


Figura 1: Modelo de gestión de talento humano (Idalberto Chiavenato)

Fuente: Chiavenato, 2000.

Elaborado por: Las autoras

8.2.4. Cooperativa de Ahorro y Crédito

Según el reglamento general a la ley de cooperativas Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

1. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal en las COAC del cantón La Maná?

Para todas la COAC reclutar es un sistema a través del cual la organización publica y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo que pretende completar, donde el reclutamiento debe atraer un número de candidatos suficientes para realizar adecuadamente el proceso de selección. Es por ello que mediante las encuestas realizadas se evidenció que para el reclutamiento del personal la mayoría de las entidades financieras con un 92% tienen establecido un programa para dicha actividad, donde los encargados de esta tarea son los gerentes y el departamento de recursos humanos, las fuentes para reclutar al personal son internas y externas tomando en cuenta que se está dando oportunidades a trabajadores que ya se encuentran laborando en la entidad así como también a nuevos talentos, para la selección del personal se toma como puntos claves, la experiencia, nivel de estudios, relaciones humanas, habilidad y conocimientos de los aspirantes permitiendo de esta manera cumplir con satisfacción el proceso de seleccionar al personal apto para la vacante.

2. ¿Cuáles son las formas de contratación y el proceso de inducción del personal en las COAC?

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón La Maná en su mayoría aplican el contrato indefinido representado por un 52%, este contrato es un acuerdo entre el trabajador y empleador sin fecha de caducidad es decir que no establecen límites de tiempo en la prestación de servicios del trabajador, las entidades manifestaron que se aplica este tipo de contrato ya que un trabajador no está obligado a permanecer de por vida en un solo lugar de trabajo y que también se debe dar oportunidades a nuevos talentos que se encuentran en el

mercado laboral, es decir que en su momento la organización no sabrá cuando va dejar de prescindir de los servicios del empleado, este contrato tiene como ventaja ofrecer estabilidad laboral y confianza a sus empleados, reciben a cambio compromiso y un mayor rendimiento, por otro lado también se utiliza el contrato definido (48%) el cual tiene una duración determinada, es decir que se realiza en base a un tiempo estipulado, donde la empresa generalmente antes de renovarlo evalúa si el empleado cumple con sus expectativas y tiene un buen desenvolvimiento en el trabajo o si la empresa está en capacidad de seguir pagando los servicios prestados. La contratación de un nuevo personal es autorizado por el gerente general de cada una de las entidades en la cual toman como factores principales en este caso la experiencia (67%) y el grado académico (25%).

Al hablar de inducción de personal se manifiesta que es un proceso muy importante dentro de una organización, a través del cual las COAC del cantón La Maná dan a conocer a sus nuevos integrantes la misión, visión, valores, objetivos, se los presenta ante sus compañeros de trabajo, todo este proceso se desarrolla antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado evitando así que existan inconvenientes.

3. ¿Cuáles son los planes de capacitación establecidos en las COAC?

Todas las entidades financieras efectúan capacitaciones para sus trabajadores permitiendo de esta manera mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal y de esta manera los empleados puedan contar con nuevas herramientas o nuevos conocimientos, estas actividades se realizan de forma trimestral representado por un 42% y semestral con un 33%. Las empresas consultoras son las encargadas de impartir estas capacitaciones tomando en cuenta las necesidades de educar a los trabajadores, en esta encuesta se evidenció que el tipo de capacitación más aplicado es en la especialización de puestos de trabajo representando un 33% y trabajo en equipo que muestra un 25%.

4. ¿Cuáles son los procesos de evaluación del desempeño aplicado en la COAC?

En las COAC del cantón La Maná se evidencia que todas realizan una evaluación de desempeño a los trabajadores de manera trimestral, para la ejecución de esta actividad el encargado es el jefe inmediato el cual para su ejecución utiliza el método de evaluación por resultados, esta se basa en la comparación periódica entre los resultados asignados o esperados para cada empleado, y los resultados efectivamente alcanzados. En si evaluar el

desempeño de un trabajador es muy importante para la organización, porque ayuda a implementar estrategia y mejorar la eficacia.

5. ¿Qué modelo de gestión de talento es adecuado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi?

El modelo de gestión adecuado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY, es el que está basado en competencias, tomando en cuenta que para medir la eficacia de los programas implementados, evaluaciones de desempeño, evaluación de competencias y encuestas de satisfacción de personal, estas metodologías están basadas en las directrices que apuntan a la estrategia organizacional.

10. METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1. Metodología empleada

Con el propósito de lograr mayor satisfacción en la recolección de datos se utilizó los siguientes métodos de investigación:

10.1.1. Método analítico – sintético

El método analítico-sintético permitió determinar de manera minuciosa las causas y efectos que propiciaron la problemática y de esta manera realizar el análisis de la información que fue recopilada en las encuestas realizadas a los gerentes de cada cooperativa de ahorro y crédito del cantón La Maná sobre la gestión del talento humano.

10.1.2. Método deductivo

En esta investigación se aplicó este método para examinar los resultados de las encuestas, evidenciando su uso en la elaboración de conclusiones, recomendaciones y la discusión de los resultados obtenidos en la elaboración de un modelo de gestión de talento humano.

10.2. Tipos de investigación

10.2.1. Investigación bibliográfica

Es de tipo bibliográfico ya que a través de esta investigación se recopiló información relevante emitida por diferentes autores, así como investigaciones similares que facilitaron la recopilación de datos necesarios para el desarrollo del presente proyecto.

10.2.2. Investigación formativa

Esta investigación permitió a los estudiantes aplicar los conocimientos adquiridos en el aula, facilitando elevar el grado de conocimiento y generar nuevas ideas con la investigación que se llevó a cabo.

10.2.3. Investigación de campo

Mediante esta investigación se realizó las encuestas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, la misma que permitió conocer sobre los aspectos importantes de la gestión del talento humano.

10.2.4. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se utilizó para describir el lugar donde se realizó la presente investigación, siendo éstas 12 cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el cantón La Maná, las mismas que fueron objeto de estudio.

10.2.5. Investigación propositiva:

Se empleó para diseñar una propuesta de un modelo de gestión de talento humano que permitió mejorar la situación actual de las COAC en cuanto a la selección del personal.

10.3.1. La encuesta

Se utilizó para la recopilación de información que sirvió de fundamento para la propuesta del proyecto, la encuesta se aplicó a los 12 representantes de las cooperativas para conocer datos relevantes sobre la gestión de talento humano.

10.4. Instrumentos

10.4.1. Cuestionario

Para el cumplimiento de las encuestas dirigidas a los gerentes se diseñó un cuestionario de preguntas enfocadas a recopilar información relevante sobre los métodos empleados para la gestión de talento humano con la finalidad de conocer el proceso de reclutamiento, selección, las formas de contratación, el proceso de inducción, los planes de capacitación, y el proceso de evaluación del desempeño, para diagnosticar la situación actual de las cooperativas.

10.5. Población

La población para la presente investigación está constituida por 12 Cooperativas de Ahorro y crédito ubicadas en el cantón La Maná. El detalle se presenta a continuación:

Cuadro N° 3: Cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná.

N°	COAC	Gerente
1	Andina	1
2	Cacep	1
3	Coorcotopaxi	1
4	Futuro Lamanece	1
5	Occidental	1
6	Sierra Centro	1
7	Cacpeco	1
8	Cámara de Comercio	1
9	Virgen del Cisne	1
10	Sumak Kawsay	1
11	9 de Octubre	1
12	Sinchi Runa	1
Total		12

Elaborado por: Las autoras

10.6. Muestra

Es preciso mencionar que no se realizó el cálculo de la muestra dado que el número de la población es reducido.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Resultados de las encuestas efectuadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del Cantón La Maná.

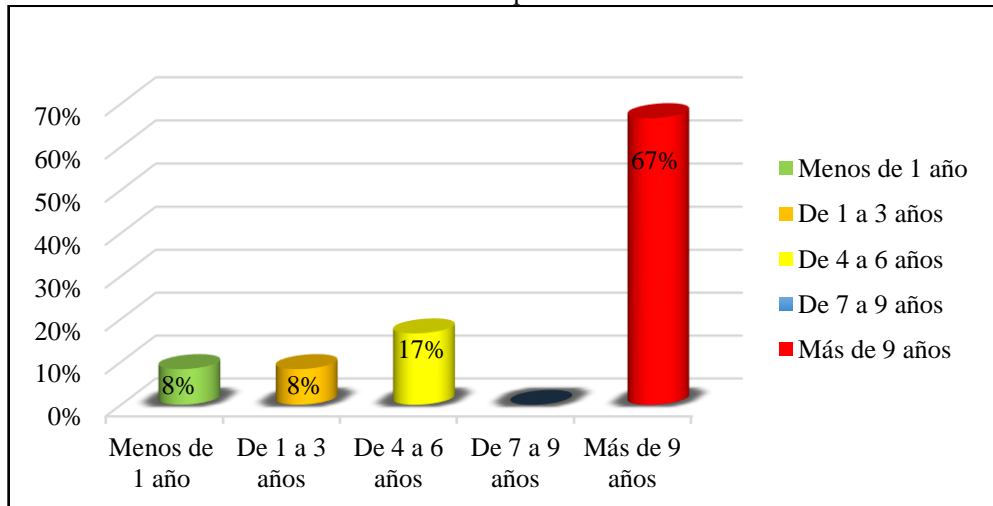
Pregunta 1. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su Cooperativa?

Cuadro 4: Años de funcionamiento de las Cooperativas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	1	8%
De 1 a 3 años	1	8%
De 4 a 6 años	2	17%
De 7 a 9 años	0	0%
Más de 9 años	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 1: Años de funcionamiento de las Cooperativas



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la investigación se establece que un 67% de las COAC tienen más de 9 años funcionando en el Cantón, 2 de ellas llevan de 4 a 6 años representado con el 17% y las dos últimas con el 8% llevan de 1 a 3 años. Con estos resultados se evidencia que el tiempo promedio de permanencia de las Cooperativas es de 9 años, esto permite deducir además que existe estabilidad dentro del sector en el área financiera.

Pregunta 2. Cantidad de empleados al inicio y en la actualidad.

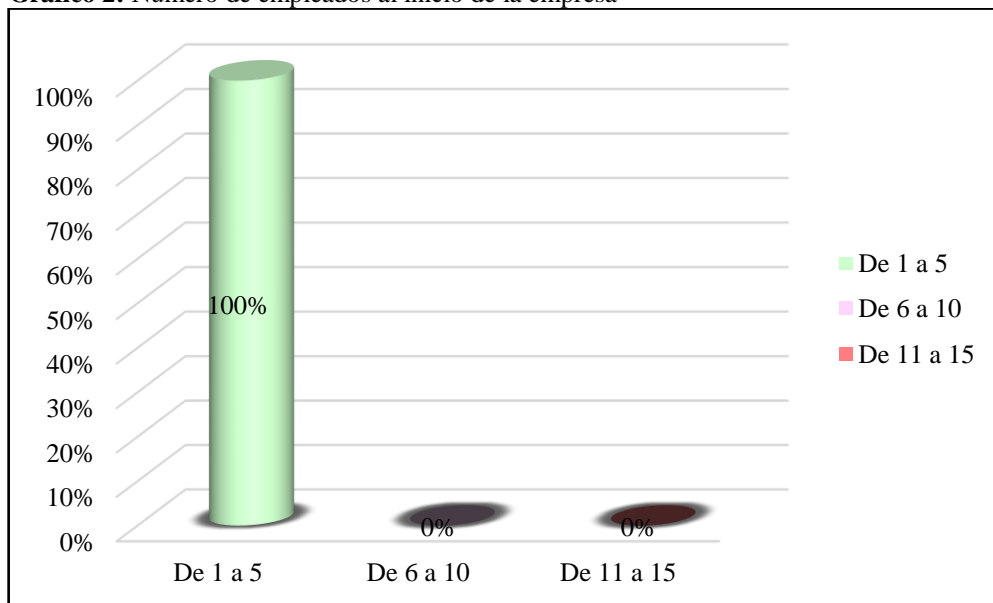
Cuadro 5: Número de empleados al inicio de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Al inicio		
De 1 a 5	12	100%
De 6 a 10	0	0%
De 11 a 15	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 2: Número de empleados al inicio de la empresa



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

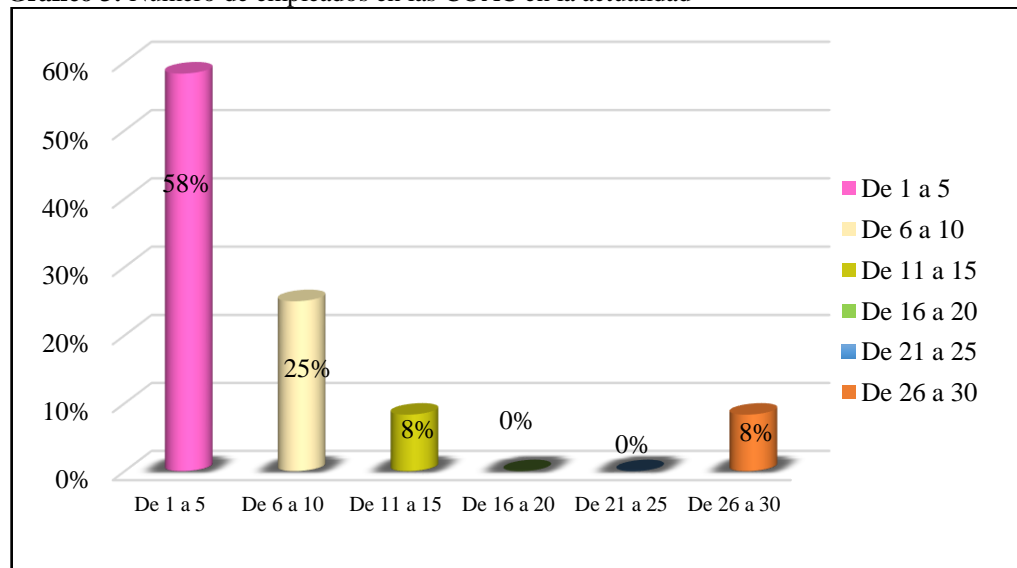
Según los datos recabados de las encuestas aplicadas a los gerentes de cada una de las COAC se evidenció con un 100% que al empezar sus actividades financieras en el mercado Lamanense fueron constituidas con un número de entre 1 a 5 empleados, constituyéndose de esta forma en una fuente de trabajo para las personas que habitan en el cantón La Maná, tomando en cuenta que dentro del sector las fuentes principales son las primarias y esto permite dinamizar el área laboral.

Cuadro 6: Número de empleados en las COAC en la actualidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Actualmente		
De 1 a 5	7	58%
De 6 a 10	3	25%
De 11 a 15	1	8%
De 16 a 20	0	0%
De 21 a 25	0	0%
De 26 a 30	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 3: Número de empleados en las COAC en la actualidad

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

En base a los resultados de las encuestas aplicadas a los gerentes de cada una de las COAC se evidencio que en la actualidad el 58% se constituye a un rango de 1 a 5 empleados que forman parte de estas cooperativas, un 25% representa una categoría de 6 a 10 trabajadores que se encuentran laboran en cada una de las entidades y un 8% manifestaron que en sus organizaciones existen de 11 a 15 y de 26 a 30 colaboradores realizando las actividades asignadas, si se realiza en base a un análisis en el transcurso del tiempo se ha ido aumentando de forma creciente el nivel de contratación de personal.

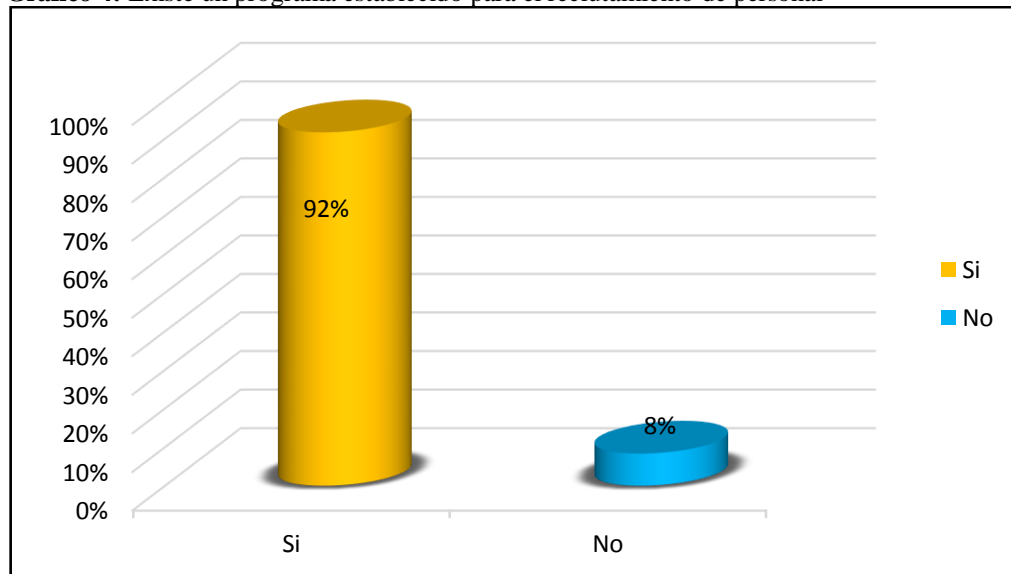
Pregunta 3. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento de personal?

Cuadro N° 7: Existe un programa establecido para el reclutamiento de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	92%
No	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 4: Existe un programa establecido para el reclutamiento de personal



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

A través del análisis del gráfico se evidenció que un 92% de las CAOC del Cantón La Maná cuentan con un programa establecido para el reclutamiento de personal, mientras que un 8% no cuentan con dicho programa. Lo que quiere decir que cada día las COAC se están preparando para llegar a ser mejores, al contar con programas que ayudan a la administración del talento humano constituyéndose en un punto clave para lograr la competitividad.

Pregunta 4. ¿Quién es el responsable del reclutamiento en su Cooperativa?

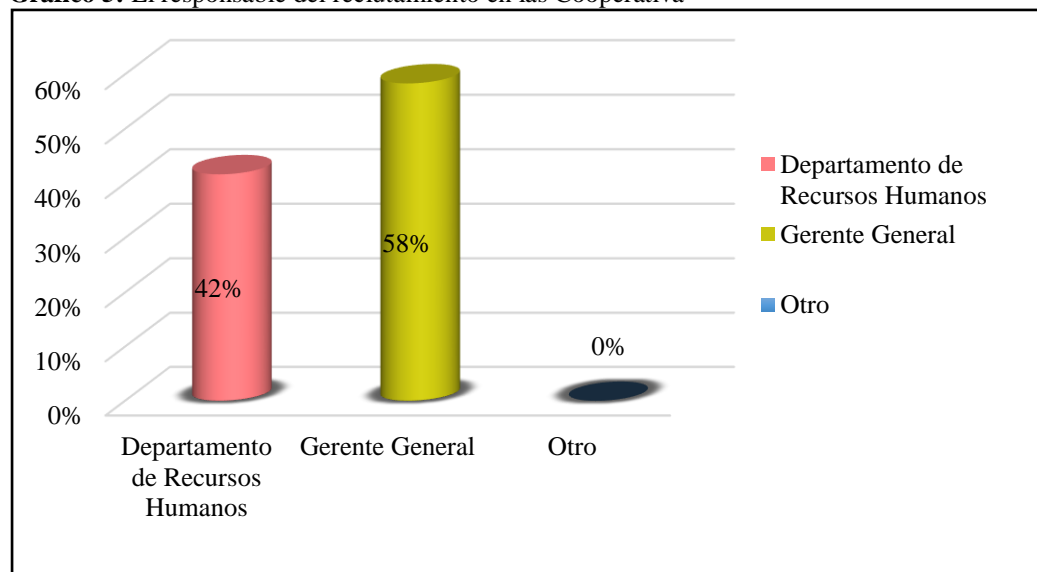
Cuadro 8: El responsable del reclutamiento en las Cooperativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Departamento de Recursos Humanos	5	42%
Gerente General	7	58%
Otro	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 5: El responsable del reclutamiento en las Cooperativa



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Según las encuestas realizadas el 58% de las COAC tienen como responsable del reclutamiento al Gerente General y un 42% responsabiliza de esta actividad al Departamento de RRHH, como supieron manifestar los Gerentes, actividades que son llevadas a cabo asumiendo el desafío de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto a fin de garantizar una estabilidad equilibrada y mantenga competitividad a nivel empresarial.

Pregunta 5. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza?

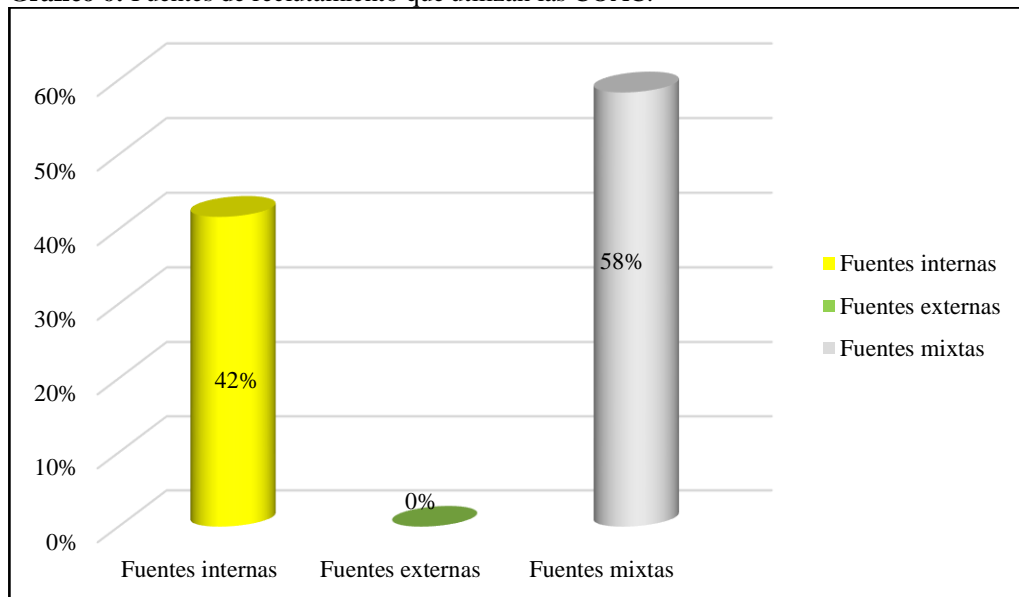
Cuadro 9: Fuentes de reclutamiento que utilizan las COAC.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Fuentes internas	5	42%
Fuentes externas	0	0%
Fuentes mixtas	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 6: Fuentes de reclutamiento que utilizan las COAC.



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Según datos del gráfico 6 de las 12 COAC objeto de estudio un 58% utilizan fuentes de reclutamiento mixtas, y las 5 restantes representadas por un 42% utilizan fuentes de reclutamiento internas. Lo que se puede decir que las fuentes de reclutamiento mixtas son las utilizadas, optando por dar la posibilidad a empleados actuales de la empresa y a candidatos que están disponibles en el mercado laboral, aprovechando las ventajas de las dos fuentes de reclutamiento.

Pregunta 6. ¿Qué fuentes de reclutamiento externo utilizan?

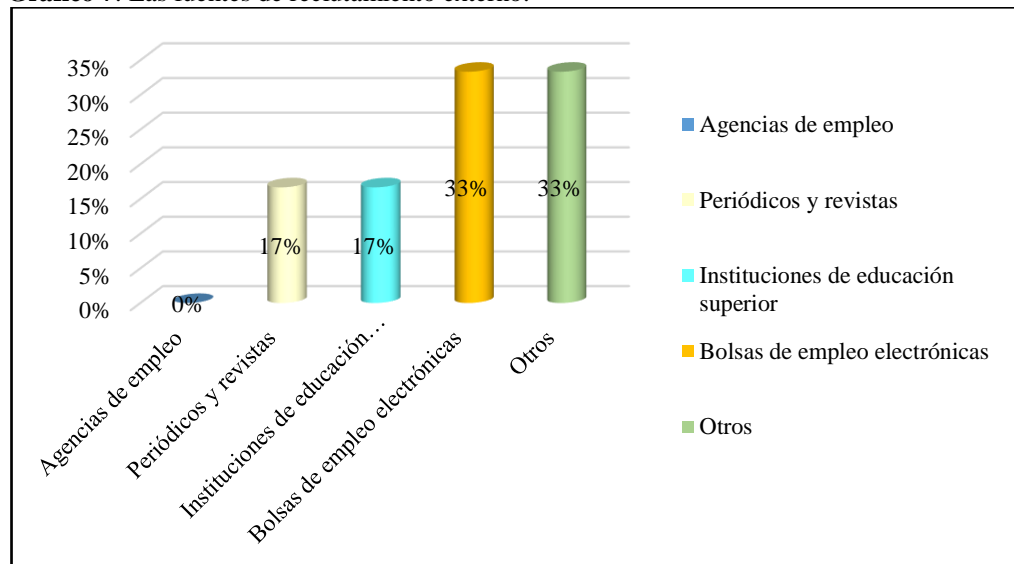
Cuadro 10: Las fuentes de reclutamiento externo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Agencias de empleo	0	0%
Periódicos y revistas	2	17%
Instituciones de educación superior	2	17%
Bolsas de empleo electrónicas	4	33%
Otros	4	33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 7: Las fuentes de reclutamiento externo.



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

A través del gráfico el 33% utilizan las fuentes de reclutamiento externo como son las bolsas de empleo electrónicas al igual que utilizan otros métodos como radio, hojas volantes y redes sociales para captar a sus futuros colaboradores, mientras que un 17% de las COAC también realizan esta actividad mediante periódicos, revistas e instituciones de educación superior.

Pregunta 7. ¿Qué fuentes de reclutamiento interno se utilizan?

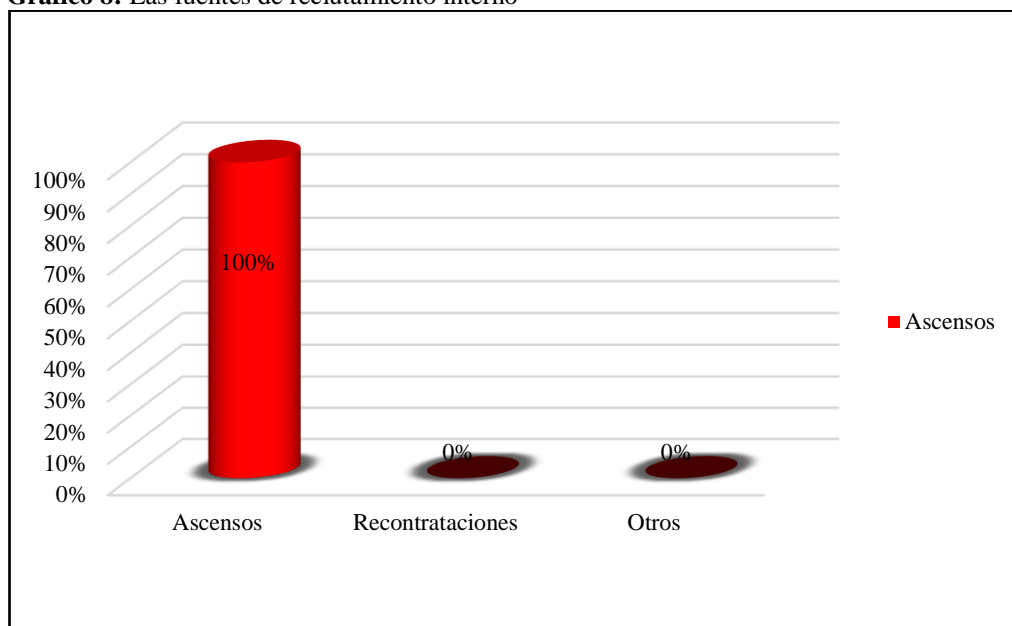
Cuadro 11: Las fuentes de reclutamiento interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos	12	100%
Recontrataciones	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 8: Las fuentes de reclutamiento interno



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Según datos del gráfico se evidenció que un 100% de las COAC utilizan las fuentes de reclutamiento internas como son los ascensos, es decir suben de puesto mientras se van esforzando y cumpliendo con lo encomendado en su trabajo, ya que para la empresa es muy importante que un trabajador ascienda por que debido a esto se está reteniendo el talento que marcará la diferencia a la hora de alcanzar los propósitos estratégicos.

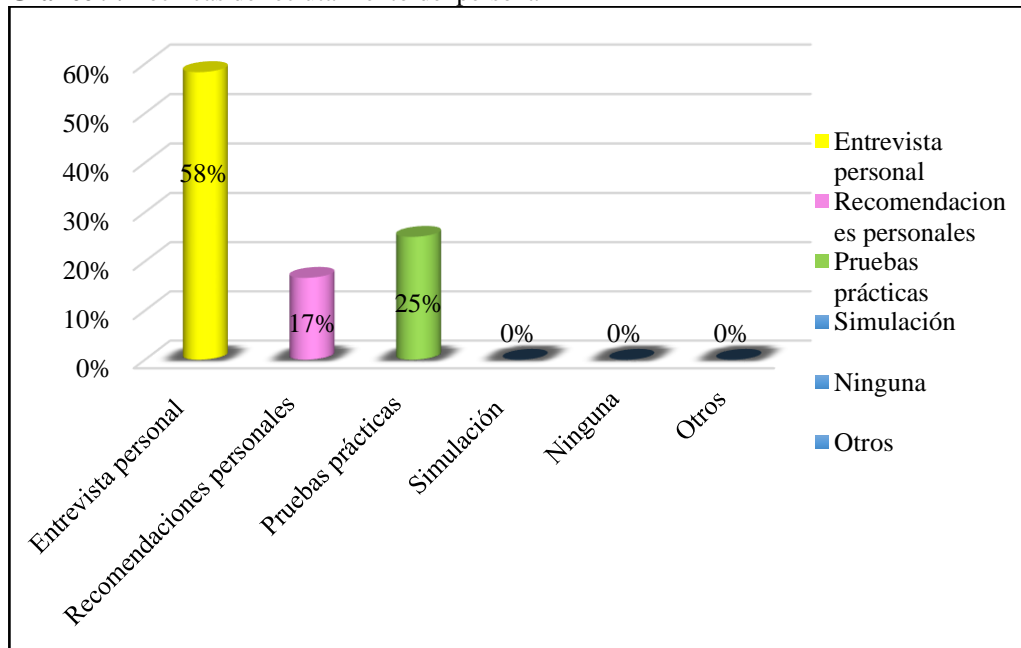
Pregunta 8. ¿Cuál de las siguientes técnicas de reclutamiento del personal emplea en su institución?

Cuadro 12: Técnicas de reclutamiento del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista personal	7	58%
Recomendaciones personales	2	17%
Pruebas prácticas	3	25%
Simulación	0	0%
Ninguna	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 9: Técnicas de reclutamiento del personal



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Según datos del gráfico las técnicas de reclutamiento del personal; el 58% lo realizan por medio de la entrevista personal, el 25% mediante pruebas prácticas y un 17% mediante recomendaciones personales, por consiguiente se puede decir que la entrevista personal lleva ventaja ya que es un elemento muy importante en el proceso de contratación porque permite conocer a la persona y saber si es la indicada para el puesto vacante.

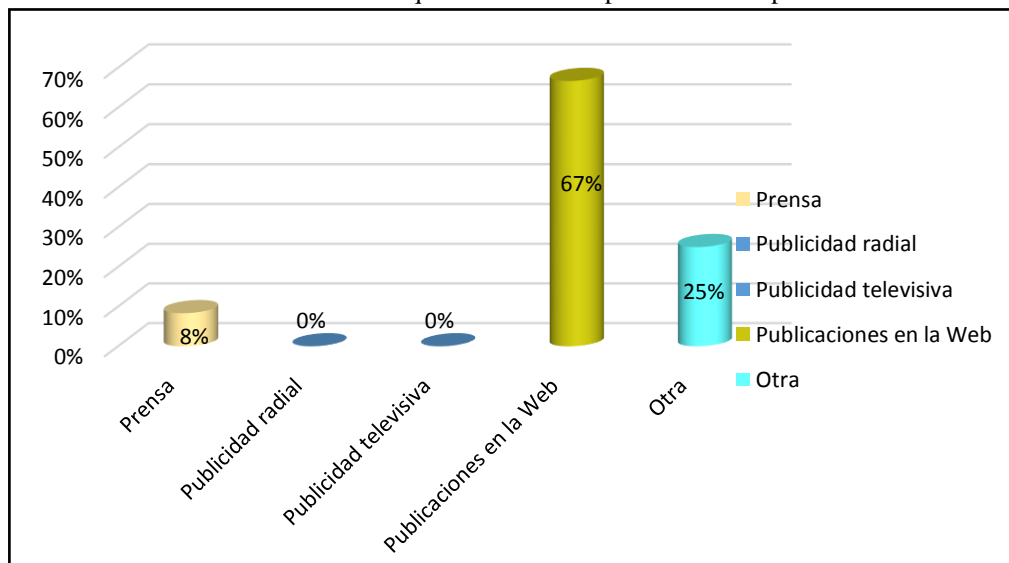
Pregunta 9. ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza para reclutar al personal?

Cuadro 13: Medio de comunicación que más se utiliza para reclutar al personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	1	8%
Publicidad radial	0	0%
Publicidad televisiva	0	0%
Publicaciones en la Web	8	67%
Otra	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 10: Medio de comunicación que más se utiliza para reclutar al personal



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Mediante las encuestas realizadas se evidenció que el 67% de las COAC realizan publicaciones en las páginas web siendo este el medio más utilizado, un 25% emplean otro método como referencias personales, y un 8% es mediante la prensa escrita, es decir que la mayor cantidad de las COAC hacen uso de la tecnología para reclutar el personal fijándose como objetivo localizar y atraer un número adecuado de candidatos con los requisitos inicialmente definidos para poder seleccionar posteriormente a las personas más idóneas para cubrir las vacantes existentes en la organización.

Pregunta 10. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, la especialización, experiencias y referencias de trabajo?

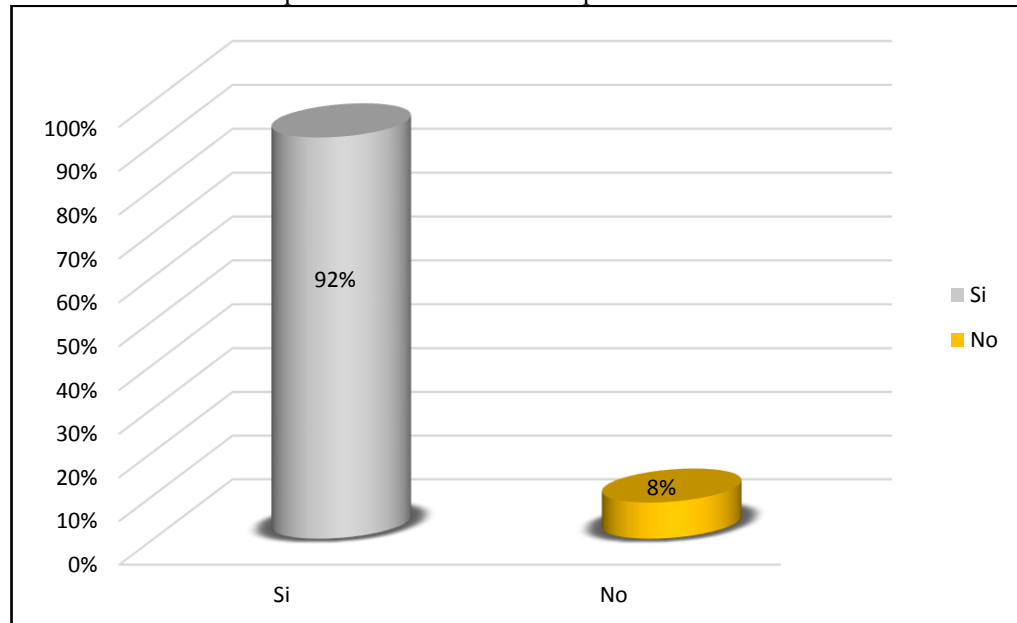
Cuadro 14: Llenan los aspirantes una solicitud de empleo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	92%
No	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 11: Llenan los aspirantes una solicitud de empleo



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos de las encuestas aplicadas a las COAC un 92% es decir 11 de las 12 COAC si cuentan con el instrumento (solicitud) para consignar los datos fundamentales de los aspirantes, mientras que la única entidad financiera que no realiza este procedimiento es la Cooperativa “Cámara de Comercio” por cuanto los empleados son reclutados por los socios accionistas.

Pregunta 11. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleo?

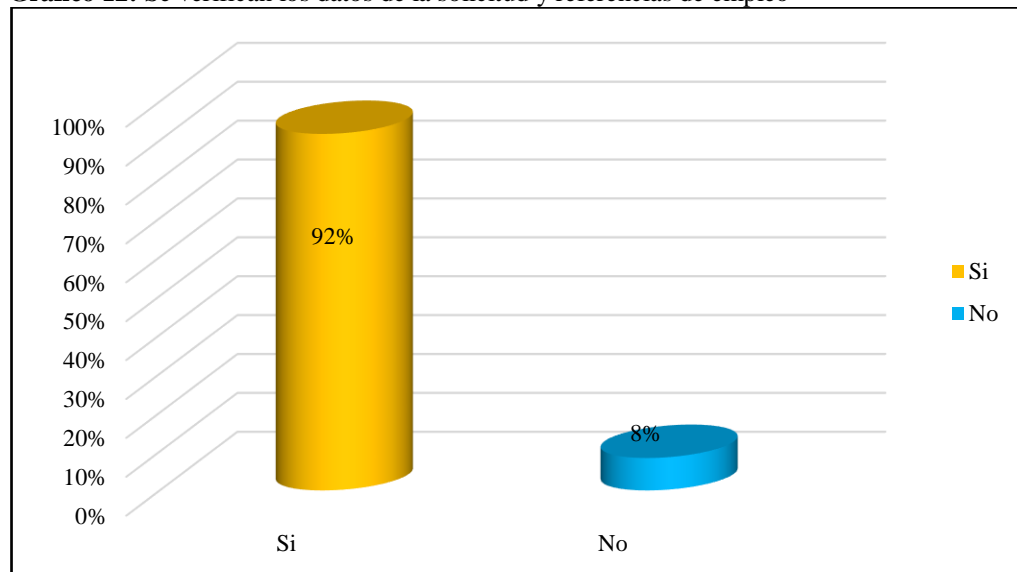
Cuadro 15: Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	92%
No	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 12: Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleo



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Según datos del gráfico el 92% es decir 11 de las 12 COAC verifican los datos de la solicitud y referencia de empleo y el 8% es decir 1 de las 12 existentes no lo realiza, evidenciándose así que la mayoría de éstas organizaciones le dan la importancia debida al proceso de verificar los datos de la solicitud y referencias lo que permiten al reclutador tener la certeza de que la información registrada es verídica.

Pregunta 12. ¿Qué medio utiliza la Cooperativa para verificar los datos de la solicitud y referencias de empleo?

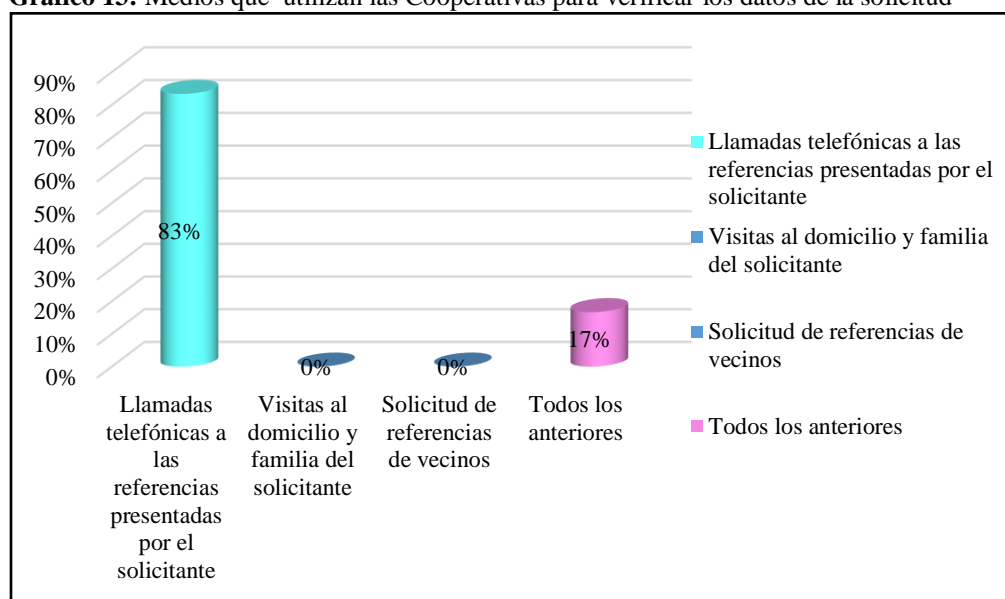
Cuadro 16: Medios que utilizan las Cooperativas para verificar los datos de la solicitud

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Llamadas telefónicas a las referencias presentadas por el solicitante	10	83%
Visitas al domicilio y familia del solicitante	0	0%
Solicitud de referencias de vecinos	0	0%
Todos los anteriores	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 13: Medios que utilizan las Cooperativas para verificar los datos de la solicitud



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de las encuestas se evidenció que el 83% de las COAC realizan llamadas telefónicas como medios de verificación para las solicitudes y referencias de empleo, ya que éstas ayudan a la optimización del tiempo y de recursos de las organizaciones, mientras que el 17% afirma que realiza diversas estrategias como visitas a domicilio, referencias por medio de vecinos y llamadas telefónicas.

Pregunta 13. ¿Se practican exámenes médicos?

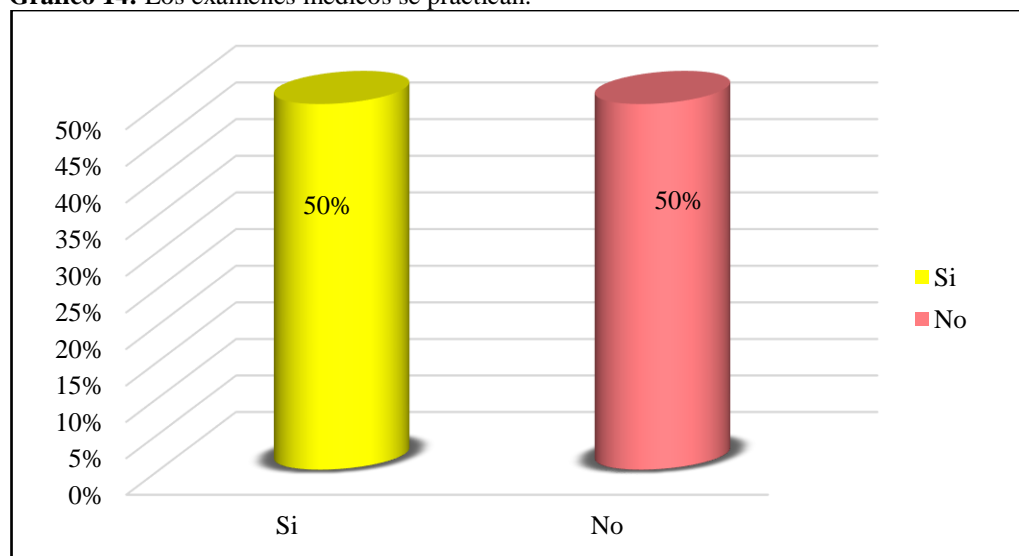
Cuadro 17: Los exámenes médicos se practican.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50%
No	6	50%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 14: Los exámenes médicos se practican.



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Acorde a los datos recopilados se evidenció que las COAC si realizan exámenes médicos a los aspirantes a ocupar una vacante, esto representado por el 50%, mientras que el otro 50% no lo hace, esto se lo realiza con el objetivo de garantizar que el personal se encuentre en óptimas condiciones de salud para laborar dentro de la empresa y mantener un sistema equilibrio de trabajo sin poner en riesgo la estabilidad personal de quienes van a laborar en la empresa.

Pregunta 14. ¿Se hacen pruebas psicométricas?

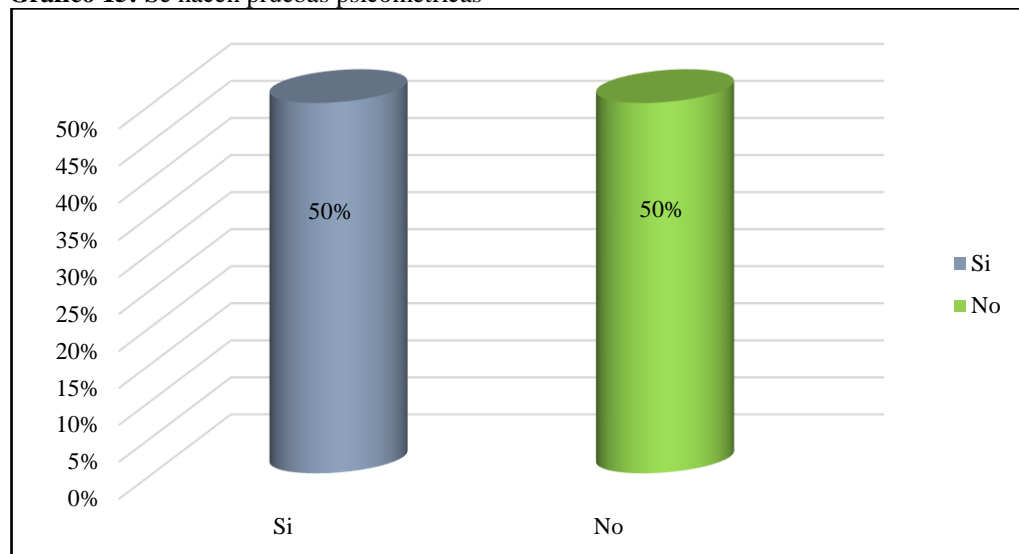
Cuadro 18: Se hacen pruebas psicométricas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	50%
No	6	50%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 15: Se hacen pruebas psicométricas



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Con los resultados de las encuestas se evidenció que el 50% de las COAC realizan pruebas psicométricas al momento de ingresar nuevo personal en las empresas y un 50% no lo hace porque no lo creen conveniente, supieron manifestar que con llenar el formulario es suficiente, esto permite deducir que existe falencias en cuanto se refiere al proceso de contratación del personal debido a que se desconoce ciertos aspectos fundamentales para garantizar un proceso adecuado de contratación del personal que va a laborar dentro de cada empresa.

Pregunta 15. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?

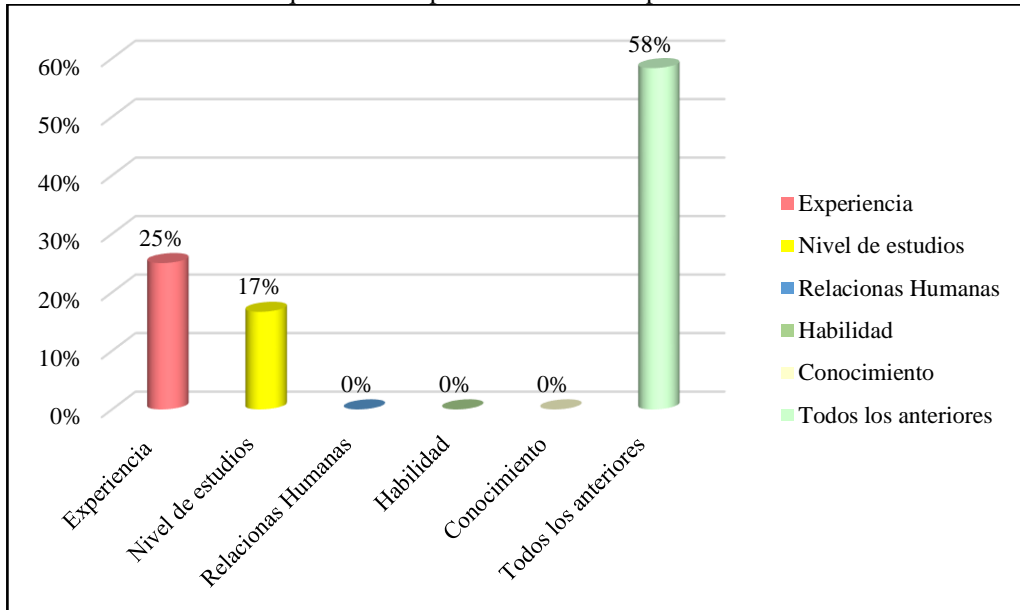
Cuadro 19: Los criterios que se toman para la selección de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	3	25%
Nivel de estudios	2	17%
Relaciones Humanas	0	0%
Habilidad	0	0%
Conocimiento	0	0%
Todos los anteriores	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 16: Los criterios que se toman para la selección de personal



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Según los resultados de las encuestas se evidenció que un 58% de las COAC toman en cuenta la experiencia, nivel de estudios, relaciones humanas, habilidad y conocimiento para una correcta selección de personal, un 25% de las COAC toman en cuenta únicamente la experiencia, y el 17% se fijan en el nivel de estudios, es decir la mayoría de las empresas desean que ingresen personal adecuado para fortalecer y emprender dentro de la misma.

Pregunta 16. ¿Quién autoriza las contrataciones del personal de nuevo ingreso?

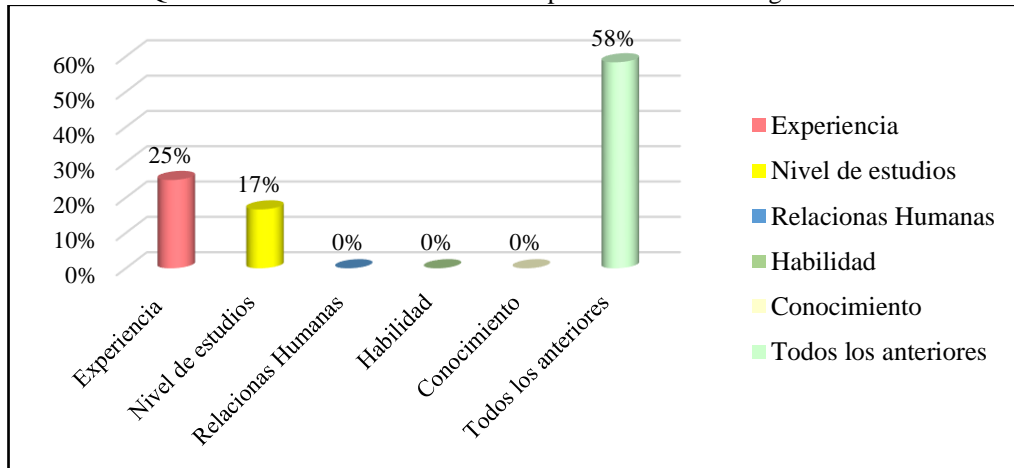
Cuadro 20: Quién autoriza las contrataciones del personal de nuevo ingreso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Departamento de Talento Humano	1	8%
Gerente General/Jefe de Agencia	9	75%
Otro	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 17: Quién autoriza las contrataciones del personal de nuevo ingreso



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Acorde a los datos del gráfico se evidenció que las contrataciones del nuevo personal en las COAC la realizan los Gerentes o Jefes de Agencia (75%), el 17% son otros los encargados de las contrataciones y 8% indica que el responsable de las contrataciones es el Departamento de RRHH. Esto permite establecer que las funciones recaen totalmente en el Gerente y no se aplica los protocolos correspondientes al Departamento de Talento Humano el mismo que debe seguir un proceso sistemático para garantizar que el proceso sea adecuado y se tome en cuenta a los mejores perfiles que aporten a la empresa.

Pregunta 17. ¿Qué tipos de contratos utiliza la Cooperativa?

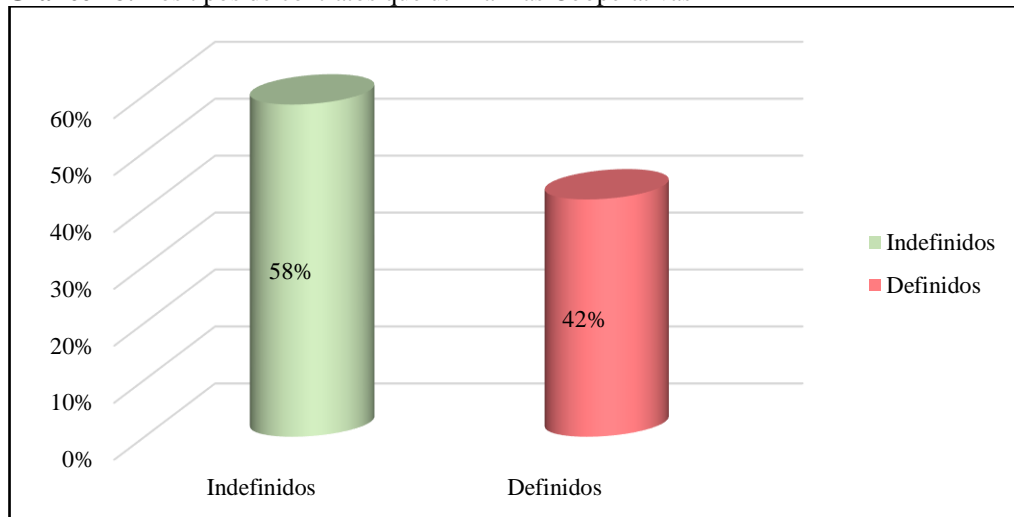
Cuadro 21: Los tipos de contratos que utilizan las Cooperativas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Indefinidos	7	58%
Definidos	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 18: Los tipos de contratos que utilizan las Cooperativas



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Acorde a los datos del gráfico se evidenció que un 58% utilizan contratos indefinidos dentro de las COAC, y con un 42% realizan contratos definidos dentro de las mismas, en donde el empleado entrega todo de si por el beneficio de la institución. Sin embargo se debe tomar en cuenta que al emplear contratos definidos se reduce en cierta forma el nivel de competitividad laboral porque se limita las funciones a un tiempo establecido.

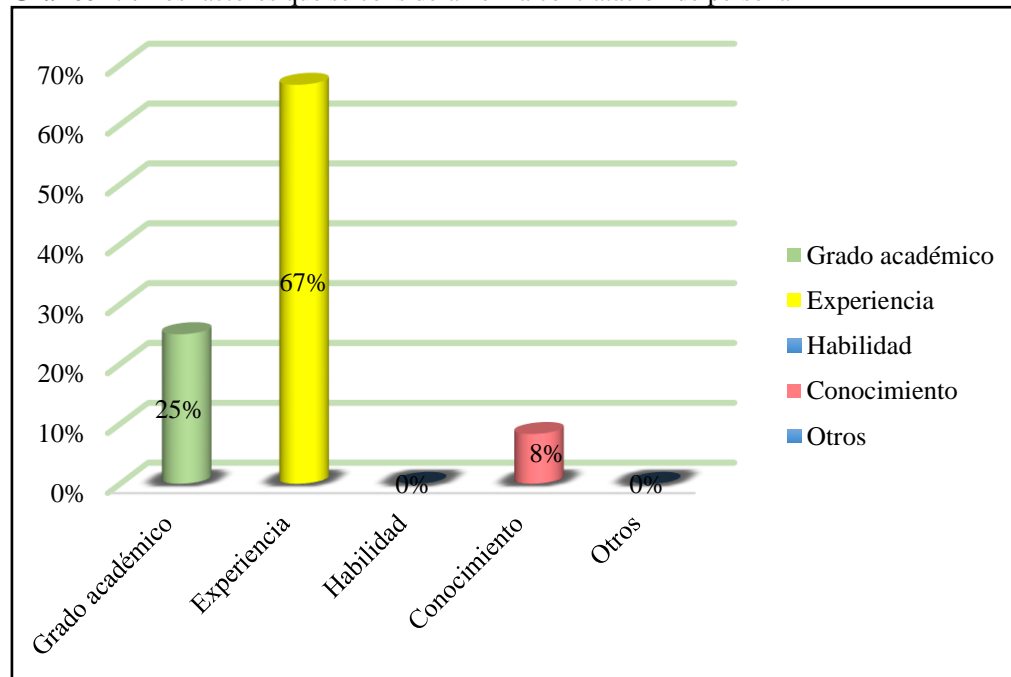
Pregunta 18. ¿Qué factores se consideran en la contratación de personal para ocupar puestos principales?

Cuadro 22: Los factores que se consideran en la contratación de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Grado académico	3	25%
Experiencia	8	67%
Habilidad	0	0%
Conocimiento	1	8%
Otros	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 19: Los factores que se consideran en la contratación de personal



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

A través de los datos del gráfico en base a las encuestas se evidenció que el 67% de las entidades financieras les interesa más la experiencia del trabajador que otros factores, el 25% toma en cuenta el grado académico y el 8% están basados en el conocimiento, es decir la experiencia, el grado académico y el conocimiento son las bases para asumir puestos principales.

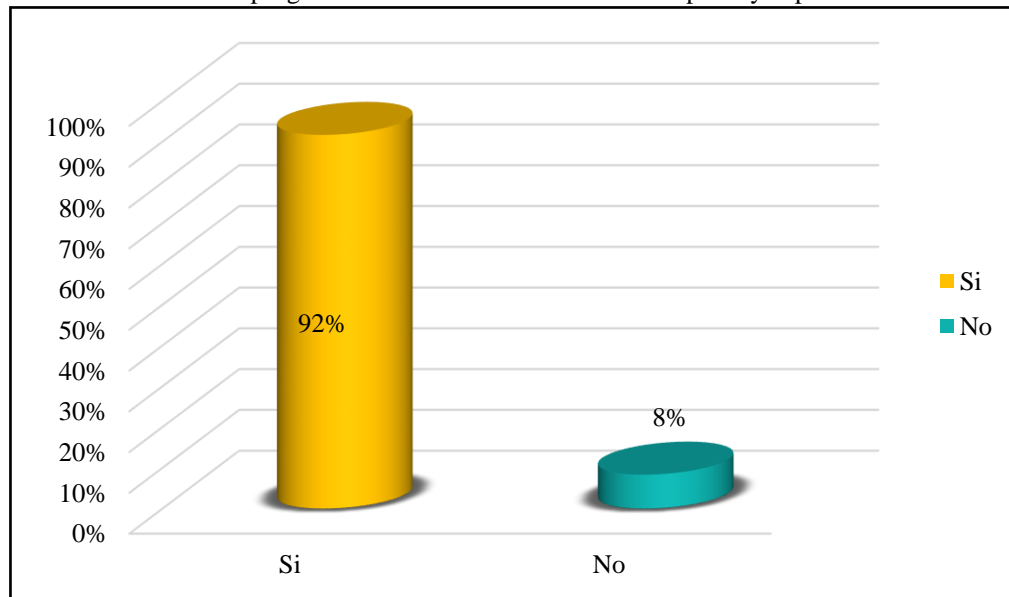
Pregunta 19. ¿Existe un programa de inducción orientado a la empresa y al puesto que van a desempeñar?

Cuadro 23: Existe un programa de inducción orientado a la empresa y al puesto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	92%
No	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 19: Existe un programa de inducción orientado a la empresa y al puesto



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

En base a los resultados se evidencia con un 92% que sí existe un programa de inducción orientado a la empresa y al puesto que van a desempeñar, un 8% no cuentan con el programa establecido dentro de las COAC. Esto permite deducir que a nivel de las empresas si se toma en cuenta aspectos fundamentales para el buen desarrollo de las diferentes entidades fortaleciendo aspectos básicos para garantizar crecimiento y competitividad.

Pregunta 20. ¿Qué aspectos dan a conocer a los colaboradores durante la inducción?

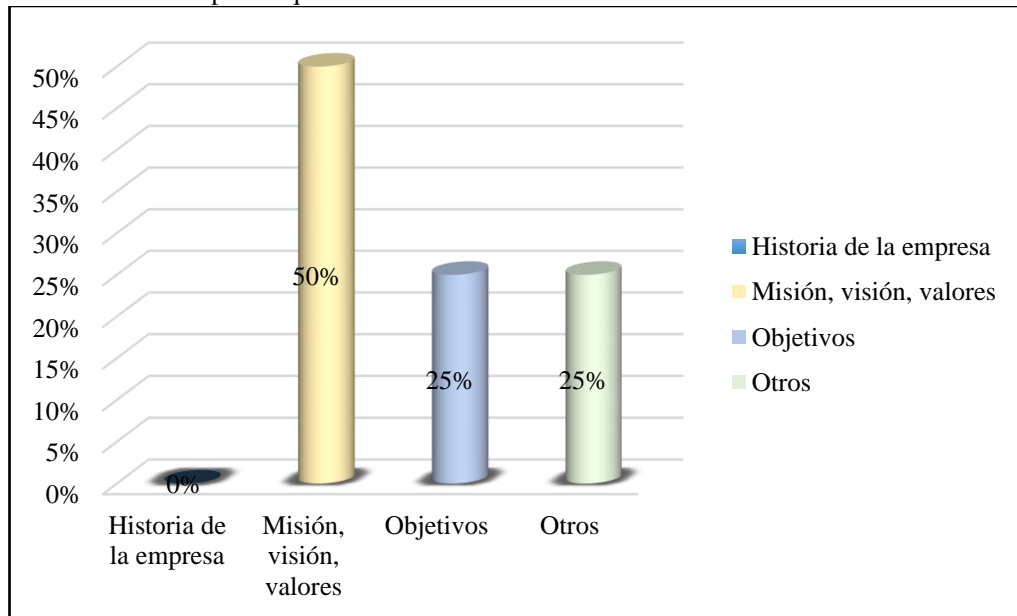
Cuadro 24: Los aspectos que se dan a conocer a los colaboradores durante la inducción

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Historia de la empresa	0	0%
Misión, visión, valores	6	50%
Objetivos	3	25%
Otros	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 20: Los aspectos que se dan a conocer a los colaboradores durante la inducción



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos del gráfico se evidenció con un 50% que los aspectos que se dan a conocer a los colaboradores durante la inducción es la Misión, Visión, Valores, un 25% solo dan a conocer los objetivos durante la inducción y 25% dieron a conocer que son otros los aspectos que dan a conocer como por ejemplo el cumplimiento de metas, ética, mercado laboral y actividades del puesto de trabajo. En base a estos resultados se deduce que existe predisposición por parte de las empresas para generar procesos adecuados que vayan en beneficio de la institución.

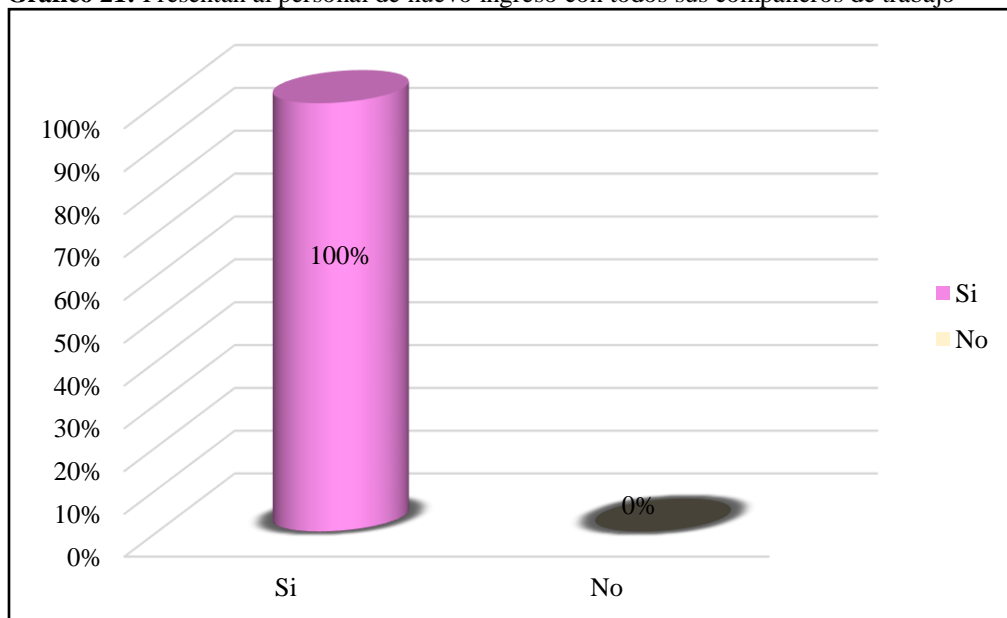
Pregunta 21. ¿Presentan al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la empresa?

Cuadro 25: Presentan al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 21: Presentan al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Una vez que se ha aplicado las encuestas se evidenció que el 100% de las COAC presentan ante sus compañeros a los nuevos empleados y les muestran las instalaciones, con el objetivo de garantizar un buen ambiente laboral y a la vez permite crear un mayor nivel de confianza para establecer compromiso con el sistema de trabajo que va a desempeñar tomando en cuenta que base a estos resultados la empresa van a crecer constantemente.

Pregunta 22. ¿Qué manuales se proporcionan al personal de nuevo ingreso para que tengan un conocimiento suficiente de la empresa y un buen desempeño de su puesto?

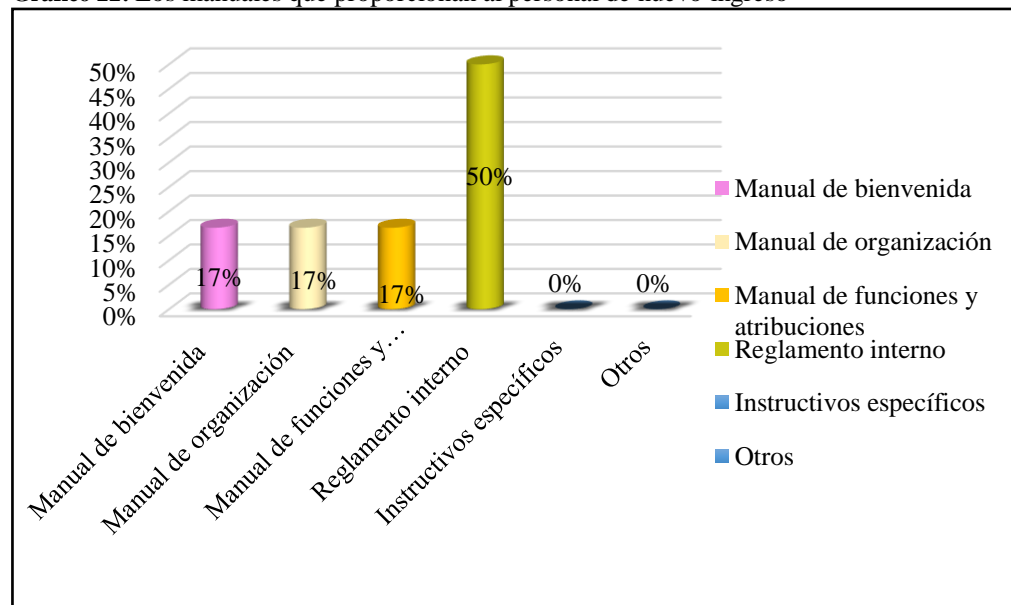
Cuadro 26: Los manuales que proporcionan al personal de nuevo ingreso

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Manual de bienvenida	2	17%
Manual de organización	2	17%
Manual de funciones y atribuciones	2	17%
Reglamento interno	6	50%
Instructivos específicos	0	0%
Otros	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 22: Los manuales que proporcionan al personal de nuevo ingreso



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

El 50% de las entidades financieras encuestadas aducen que es el reglamento interno el que más se difunde a los trabajadores para que tengan un conocimiento suficiente de la empresa y un buen desempeño en su puesto de trabajo, el 17% indica que proporcionan el manual de bienvenida, manual de organización y manual de funciones y atribuciones.

Pregunta 23. ¿Se efectúan capacitaciones a sus colaboradores?

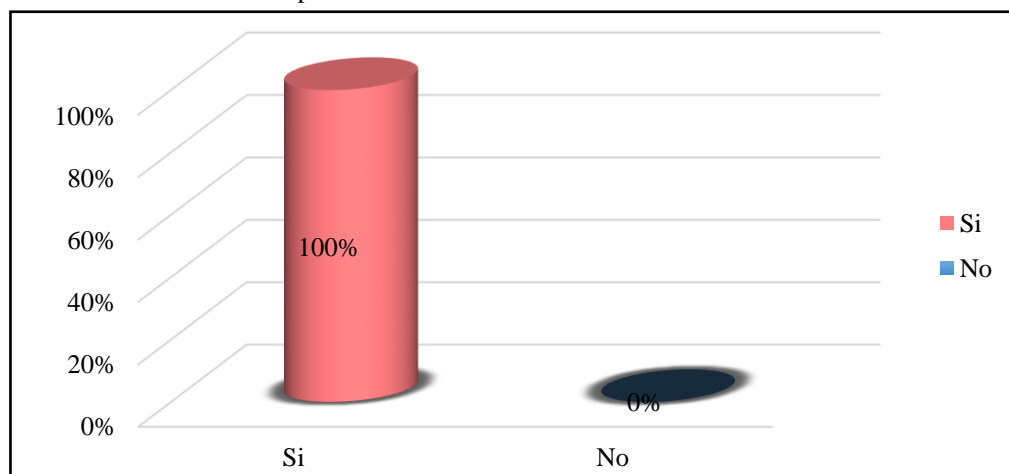
Cuadro 27: Se efectúan capacitaciones a sus colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 23: Se efectúan capacitaciones a sus colaboradores



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Los resultados de las encuestas sobre la capacitación que realizan a los colaboradores de las instituciones, se evidencia que el 100% si lo hace, esto permite establecer que las diferentes entidades se encuentran dispuestas a mejorar su rendimiento y a comprometerse con la capacitación del personal a fin de generar compromisos con cada uno de ellos para elevar su nivel de formación y esto a la vez se transforma en un mayor nivel de rentabilidad para la empresa.

Pregunta 24. ¿Con que frecuencia la institución realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?

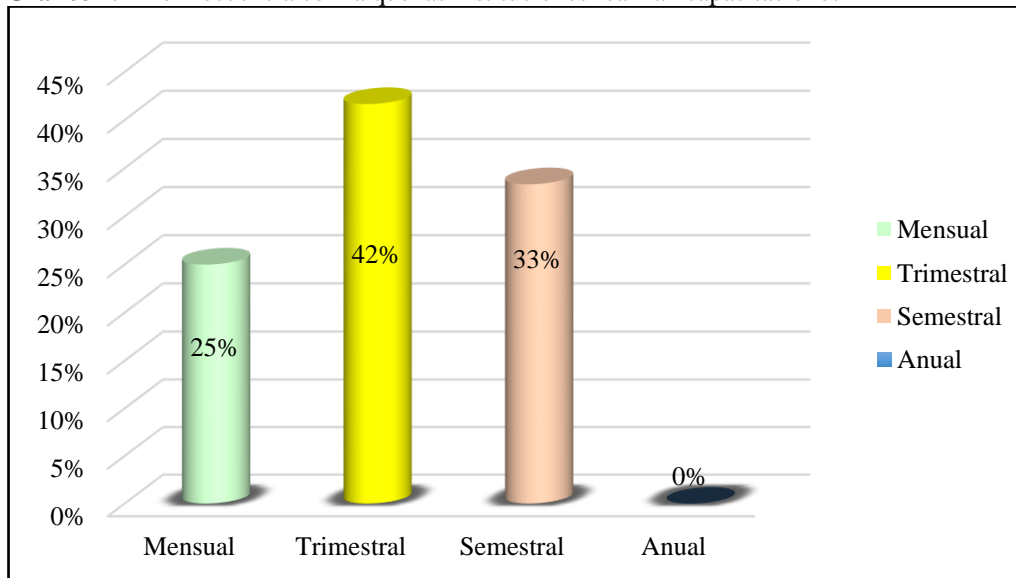
Cuadro 28: Frecuencia con la que las instituciones realizan capacitaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	3	25%
Trimestral	5	42%
Semestral	4	33%
Anual	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 24: Frecuencia con la que las instituciones realizan capacitaciones



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de las encuestas se observa que un 42% de las cooperativas realizan capacitaciones trimestrales para mejorar el desempeño de sus colaboradores, un 33% realiza capacitaciones semestralmente y el 25% lo hace de forma mensual. Con estos datos se establece que a nivel de instituciones financieras existe disponibilidad para llevar a cabo proceso de capacitación que van en beneficio de las empresas y a la vez fomenta el crecimiento personal de cada una de las personas que laboran dentro de ella.

Pregunta 25. ¿Quién imparte las capacitaciones a los colaboradores?

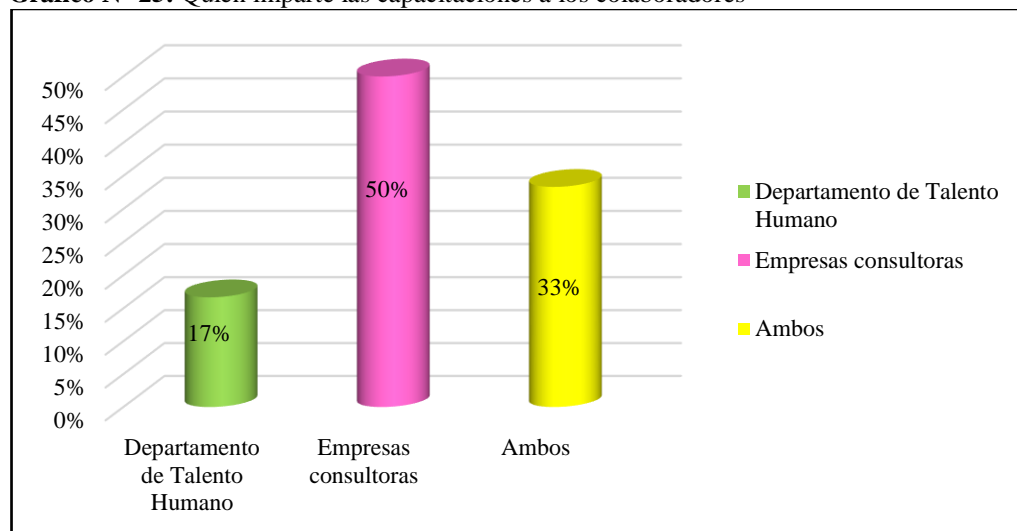
Cuadro 29: Quién imparte las capacitaciones a los colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Departamento de Talento Humano	2	17%
Empresas consultoras	6	50%
Ambos	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 25: Quién imparte las capacitaciones a los colaboradores



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

El proceso de capacitación a los colaboradores de las diferentes entidades financieras de estudio según los resultados de las encuestas, el 50% quien imparte son las empresas consultoras, un 33% optan por dos fuentes como son las empresas consultoras y el departamento de RRHH, y un 17% quien imparte las capacitaciones es el departamento de RRHH únicamente. Con estos resultados se deduce que a nivel de las cooperativas de ahorro y crédito se mantienen la disponibilidad para desarrollar proyectos que vayan encaminados a mantener un proceso adecuado de capacitación en los diferentes niveles de la institución.

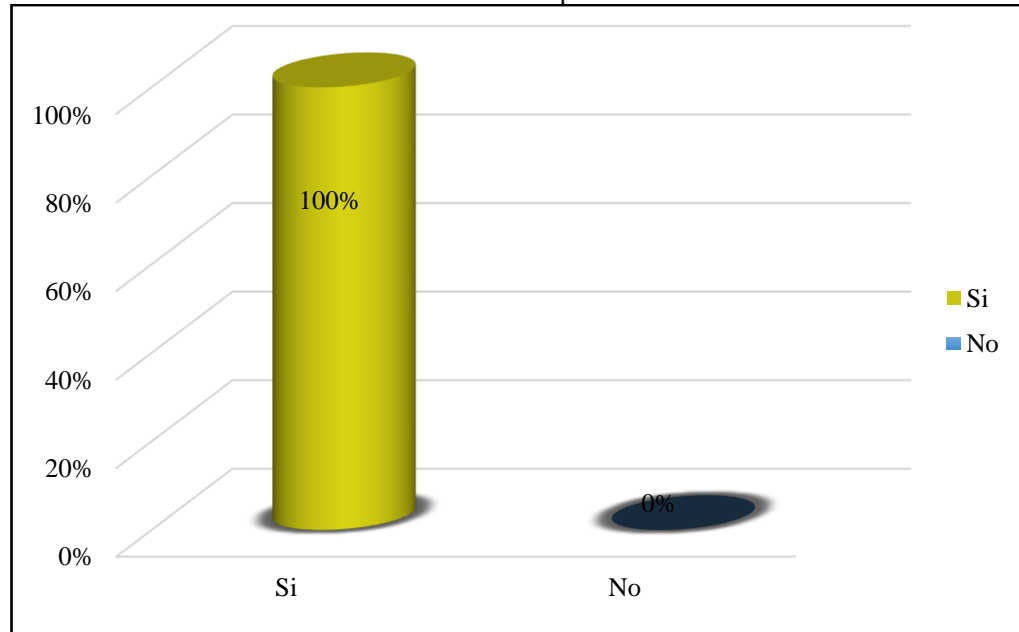
Pregunta 26. ¿Se toman en cuenta las necesidades de capacitación?

Cuadro 30: Toman en cuenta las necesidades de capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Gráfico 26: Toman en cuenta las necesidades de capacitación



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

El 100% de las cooperativas encuestadas sí toman en cuenta las necesidades de capacitación de sus colaboradores, para saber con certeza cuáles son los puntos de deficiencia o debilidad para poder fortalecerlos en base a una instrucción específica.

Pregunta 27. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para optimizar el rendimiento laboral?

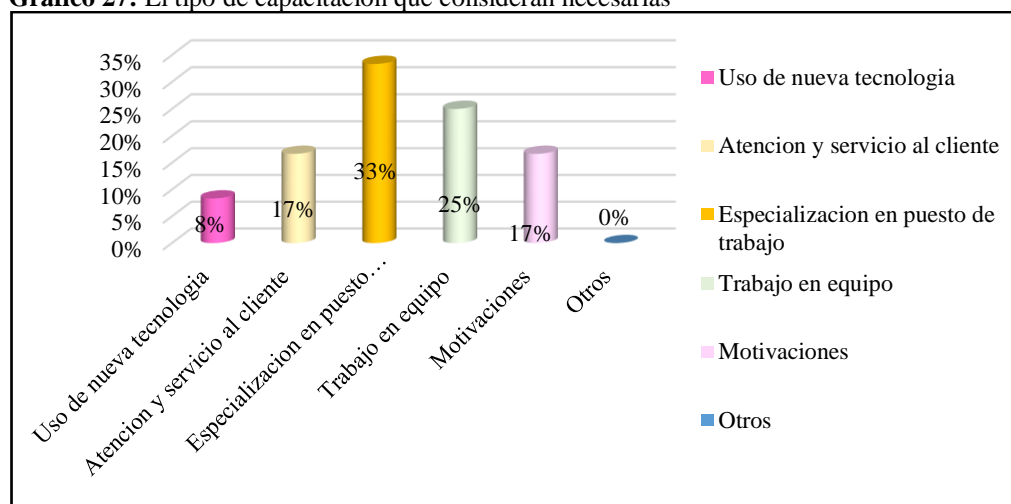
Cuadro 31: El tipo de capacitación que consideran necesarias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Uso de nueva tecnología	1	8%
Atención y servicio al cliente	2	17%
Especialización en puesto de trabajo	4	33%
Trabajo en equipo	3	25%
Motivaciones	2	17%
Otros	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 27: El tipo de capacitación que consideran necesarias



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Los procesos de capacitación responde a diferentes aspectos de acuerdo a las necesidades de las entidades financieras, en base a las encuestas se obtuvo que el 33% optan por capacitar en la especialización del puesto de trabajo porque lo consideran necesario para mejorar el rendimiento laboral, un 25% toman en cuenta el trabajo en equipo, el 17% considera la atención y servicio al cliente como también aspectos motivacionales y el 8% menciona que es necesario la capacitación en el uso de nueva tecnología para optimizar el trabajo de los empleados dentro de las COAC.

Pregunta 28. ¿Realiza evaluación de desempeño a sus trabajadores?

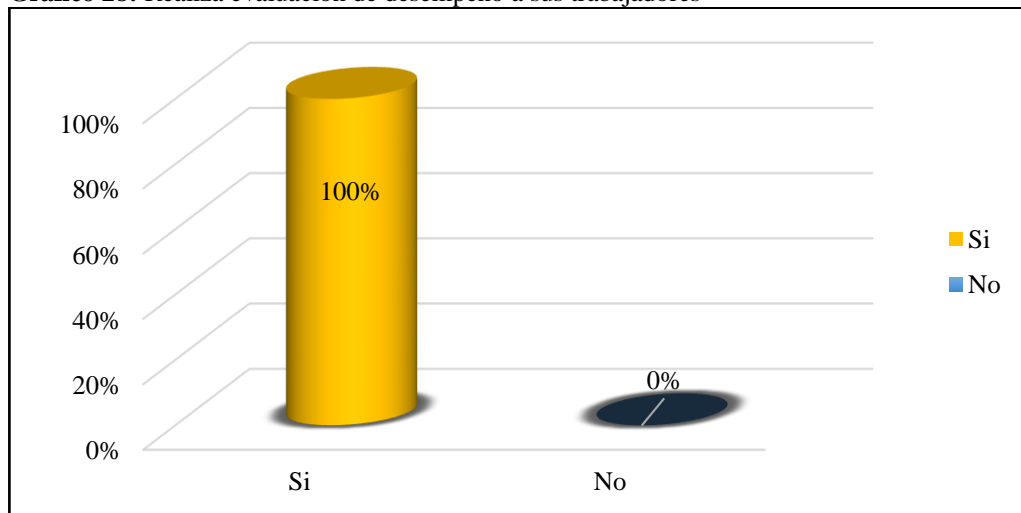
Cuadro 32: Realiza evaluación de desempeño a sus trabajadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 28: Realiza evaluación de desempeño a sus trabajadores



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la investigación se obtuvo que el 100% de los encuestados si realizan la evaluación de desempeño a sus trabajadores, para conocer cómo van aportando en el beneficio de las COAC. Este factor permite establecer que las empresas están prestas a emprender un modelo de desarrollo para fomentar un sistema armónico de crecimiento en base a necesidades instituciones y mejorar de forma constante el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores.

Pregunta 29. ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación de desempeño?

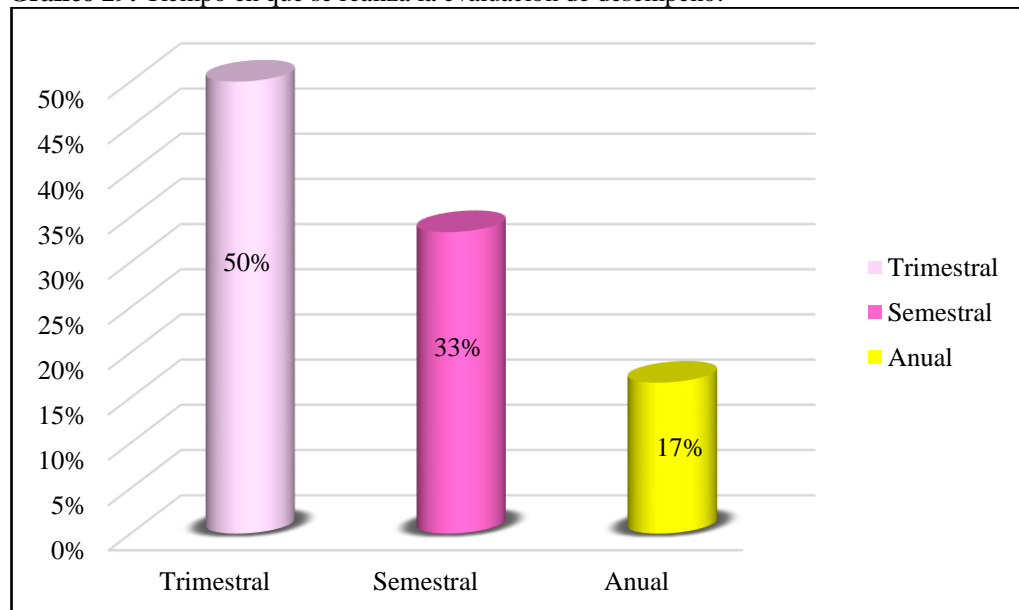
Cuadro 33: Tiempo en que se realiza la evaluación de desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	6	50%
Semestral	4	33%
Anual	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 29: Tiempo en que se realiza la evaluación de desempeño.



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

El tiempo promedio en que realizan las evaluaciones de desempeño en las diferentes entidades financieras indican que un 50% lo hace de forma trimestral, el 33% de forma semestral y el 17% de forma anual. De acuerdo a los resultados se concluye que existe factibilidad para emprender procesos adecuados de evaluación encaminados a mejorar el desenvolvimiento de todos los colaboradores.

Pregunta 30. ¿Quién es el encargado de calificar el desempeño de los colaboradores?

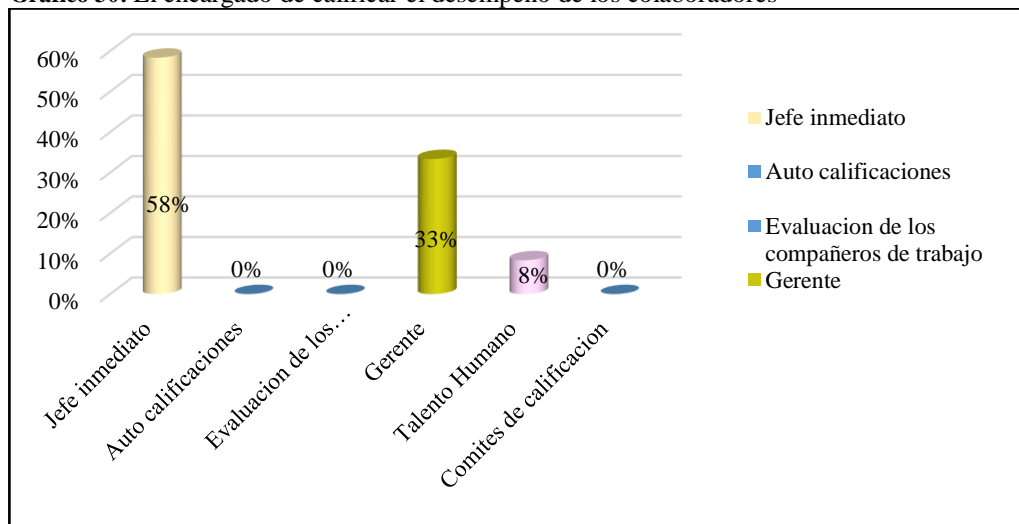
Cuadro 34: El encargado de calificar el desempeño de los colaboradores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	7	58%
Auto calificaciones	0	0%
Evaluación de los compañeros de trabajo	0	0%
Gerente	4	33%
Talento Humano	1	8%
Comités de calificación	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 30: El encargado de calificar el desempeño de los colaboradores



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Quiénes son los encargados mayoritariamente de calificar el desempeño de los trabajadores es el jefe inmediato (58%), el 33% menciona que el gerente es el encargado de calificar el desempeño y un 8% indica que lo hace el área de Talento Humano.

Pregunta 31. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño del talento humano ha aplicado en esta COAC?

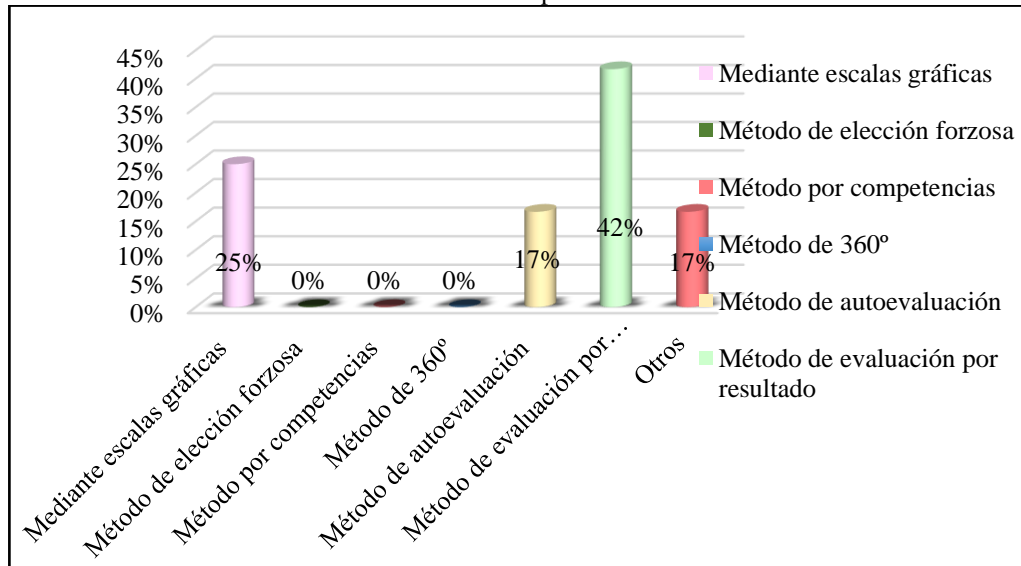
Cuadro 35: Los métodos de evaluación de desempeño del talento humano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mediante escalas gráficas	3	25%
Método de elección forzosa	0	0%
Método por competencias	0	0%
Método de 360°	0	0%
Método de autoevaluación	2	17%
Método de evaluación por resultado	5	42%
Otros	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 31: Los métodos de evaluación de desempeño del talento humano



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Acorde a los datos del gráfico se evidenció con un 42% el método de evaluación de desempeño del talento humano que aplican es el de evaluación por resultado, un 25% lo realizan por el método de escalas gráficas y el 17% mediante autoevaluación y por otros métodos establecidos por las COAC como el método comparativo, los mismos que van encaminados a conocer el nivel de desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores institucionales.

Pregunta 32. ¿Cómo considera usted el desempeño laboral dentro de la institución?

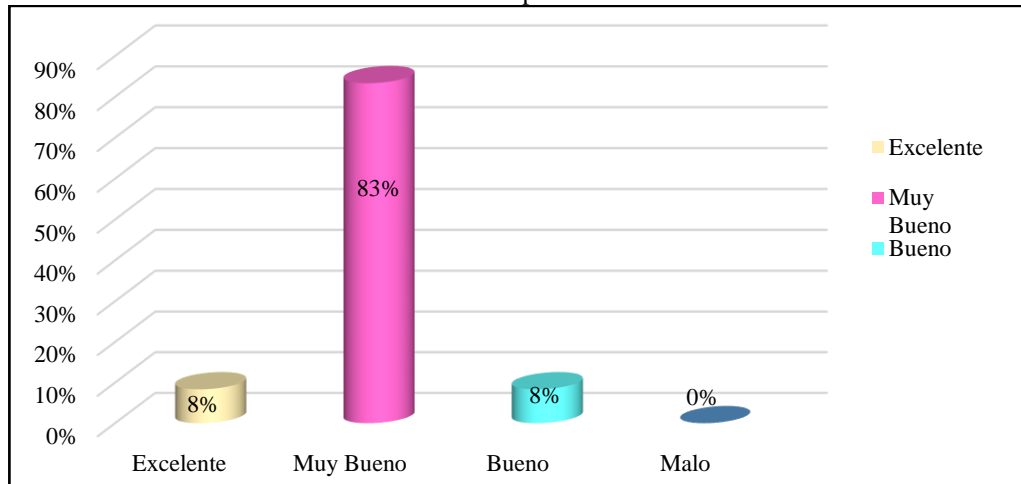
Cuadro 36: Cómo considera usted el desempeño laboral dentro de la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	8%
Muy Bueno	10	83%
Bueno	1	8%
Malo	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 32. Cómo considera usted el desempeño laboral dentro de la institución



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

El desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores de acuerdo a la percepción de los gerentes de las COAC en un 83% es muy bueno, con un 8% es bueno y excelente. Estos resultados permiten establecer que a nivel de las Cooperativas existe un sistema equilibrado de desempeño y existe una buena relación de los colaboradores con los Gerentes por lo que la perspicacia es positiva permitiendo un buen desarrollo de las diferentes entidades.

Pregunta 33. ¿Qué tipo de incentivos aplica en su institución?

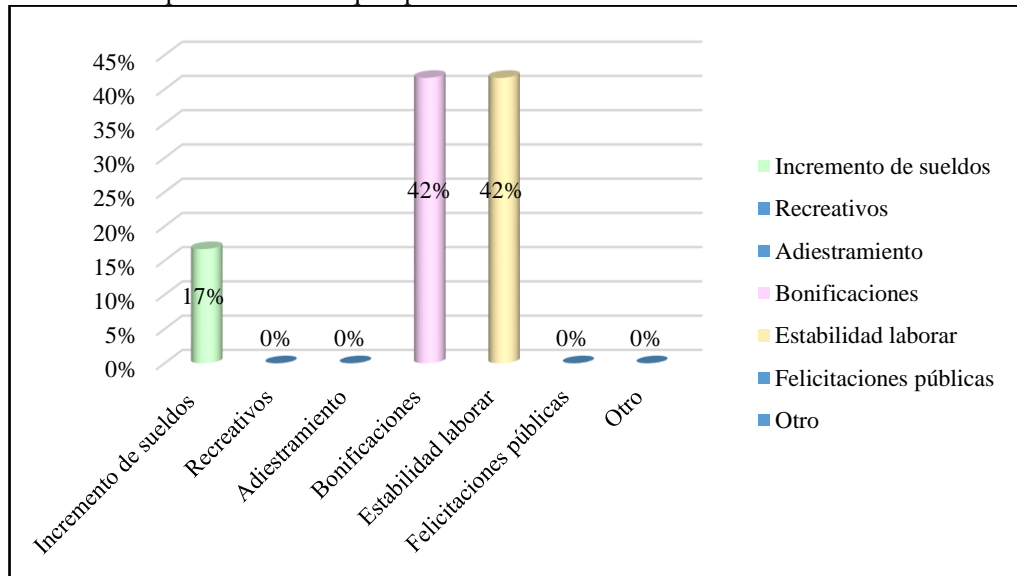
Cuadro 37: Tipo de incentivos que aplica en su institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incremento de sueldos	2	17%
Recreativos	0	0%
Adiestramiento	0	0%
Bonificaciones	5	42%
Estabilidad laboral	5	42%
Felicitaciones públicas	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 33: Tipo de incentivos que aplica en su institución



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Los incentivos que las diferentes instituciones utilizan con los colaboradores es mediante bonificaciones y estabilidad laboral (42%), el 17% por medio de incremento de sueldos, siendo estos los más acogidos en las empresas objeto de estudio. Es importante deducir que los incentivos permiten a los colaboradores expresar un mayor nivel de compromiso con las diversas entidades fortaleciendo el desarrollo de cada una de ellas.

Pregunta 34. ¿Se preocupa por ofrecer un ambiente agradable y adecuado para su personal?

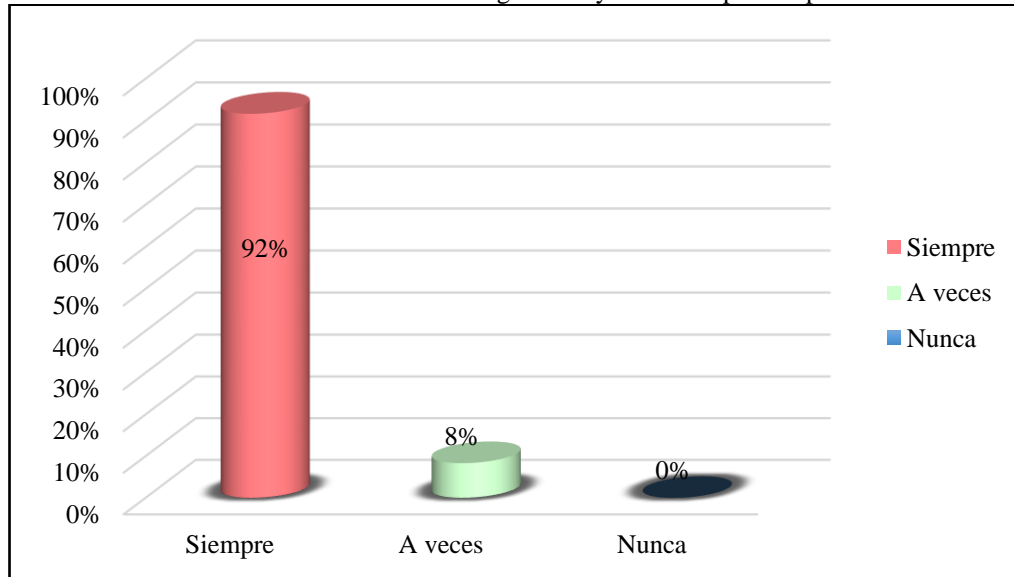
Cuadro 38: Ofrecen las COAC un ambiente agradable y adecuado para su personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	92%
A veces	1	8%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 34: Ofrecen las COAC un ambiente agradable y adecuado para su personal



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

El ambiente de trabajo es primordial para el desarrollo de las instituciones, los resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes de las COAC permitieron evidenciar que un 92% siempre ofrecen un ambiente agradable y adecuado al personal de trabajo, y un 8% lo hace en ciertas ocasiones nada más.

Pregunta 35. ¿Conoce usted la función de un modelo de gestión del talento humano?

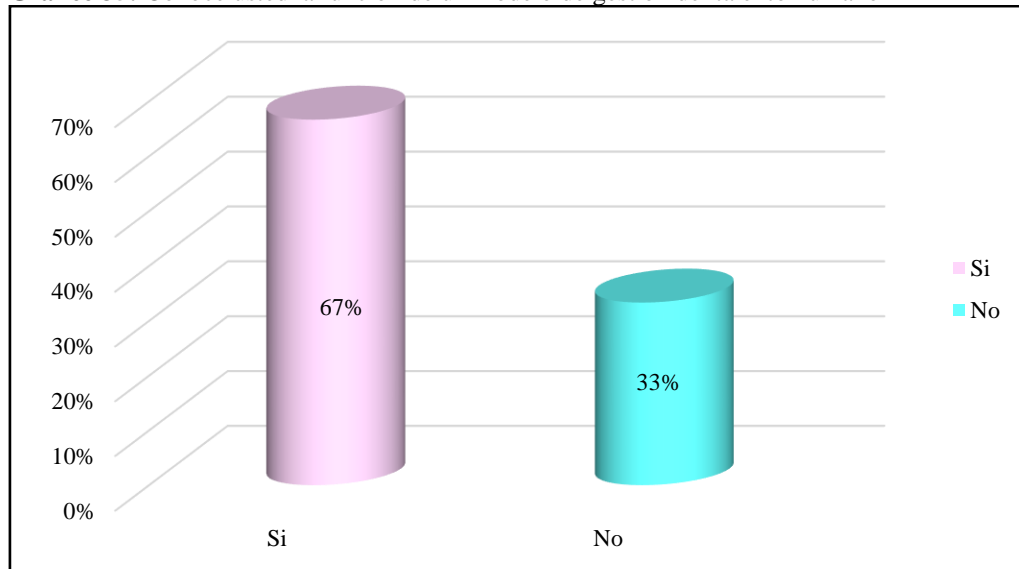
Cuadro 39: Conoce usted la función de un modelo de gestión del talento humano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	67%
No	4	33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 35: Conoce usted la función de un modelo de gestión del talento humano



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los Gerentes de las COAC se obtuvo que con un 67% los representantes de las entidades financieras conocen acerca de la función del modelo de gestión de talento humano y un 33% no tiene conocimiento alguno. Estos resultados permiten establecer que es primordial la implementación de un modelo de gestión de Talento Humano adecuado para las diversas entidades, el mismo que debe ser socializado de manera oportuna con el objetivo de aplicar procesos adecuados dentro de la entidad que respondan a las necesidades institucionales.

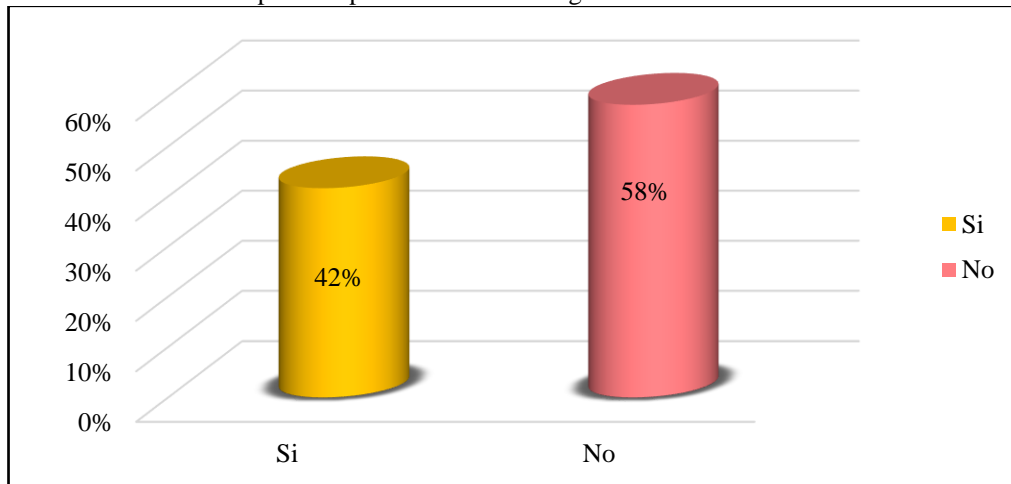
Pregunta 36. ¿La Cooperativa posee un modelo de gestión de talento humano ya establecido y reglamentado?

Cuadro 40: La Cooperativa posee un modelo de gestión de talento humano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	42%
No	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 36: La Cooperativa posee un modelo de gestión de talento humano



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná
Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

Acorde a los datos del gráfico se evidenció que el 58% de las COAC del Cantón La Maná no poseen un modelo de gestión de talento humano establecido y reglamentado que guíe y oriente cada uno de los procesos que se llevan a cabo al interior de las entidades financieras, por tanto es preciso que se brinde una propuesta que fortalezca este aspecto, por otro lado, un 42% sí tienen establecido un modelo a seguir. Este resultado demuestra que existe una mayoría que necesita implementar un proceso de gestión de talento humano que unifique criterios y que responda a las necesidades institucionales como eje fundamental del desarrollo, posicionando a las cooperativas en un nivel competitivo.

Pregunta 37. ¿Cómo considera usted la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano dentro de la institución, que mejore la administración del personal?

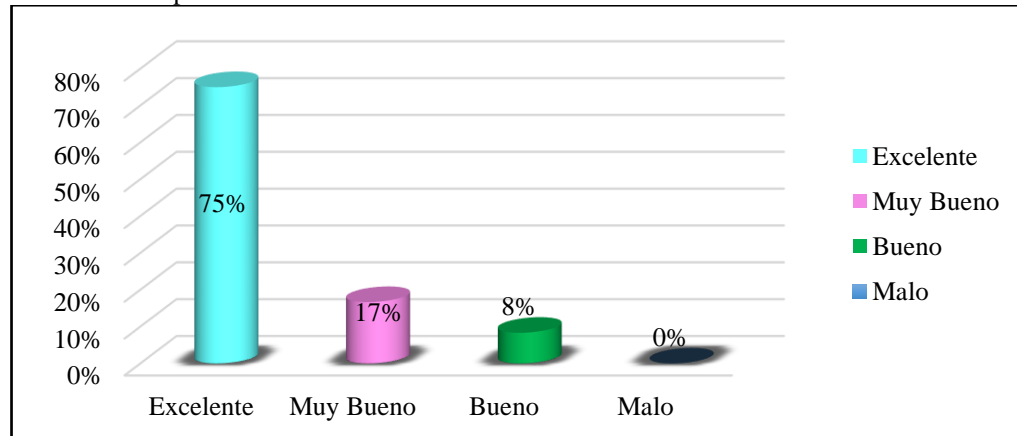
Cuadro 41: Implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	75%
Muy Bueno	2	17%
Bueno	1	8%
Malo	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 37: Implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano



Fuente: Encuestas aplicadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná

Elaborado por: Las autoras

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos en base a las encuestas se concluye que es totalmente factible la implementación de un modelo de gestión de talento humano dentro de las COAC (75%) que oriente a la realización de procesos ágiles, coordinados y reglamentados fortaleciendo el crecimiento de cada una de las entidades financieras.

11.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.4.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo a las investigaciones realizadas a los representantes legales de cada una de las Cooperativas del cantón La Maná se determinó que el proceso de reclutamiento y selección de personal son dos de los principales procesos de la gestión de talento humano en el cual se manifestó que para el logro de estas actividades el 92% (pregunta 3) de las COAC tienen establecido un programa (lineamientos a seguir) que no está normado o reglamentado, las fuentes para reclutar al personal son internas y externas donde se trata a la medida de lo posible contar con personal capacitado, logrando la selección de la persona idónea para la vacante por medio del gerente o a su vez el departamento de talento humano.
- Para la realización de una contratación el encargado de esta actividad es el gerente o jefe de agencia, el contrato más utilizado por estas COAC es el indefinido con un 58% (pregunta 17) en el cual se toma en cuenta la experiencia del individuo representando un 67% (pregunta 18), el proceso de inducción del personal en las entidades lo realizan mediante un programa orientado a la empresa y puesto de trabajo, los aspectos que se dan a conocer durante la inducción son la misión, visión, valores y objetivos. Estos dos procesos de gestión de talento humano son muy importantes en las empresas, ya que permite elegir al personal idóneo el cual pondrá en práctica todas sus experiencias y conocimientos adquiridos en bien de las entidades financieras.
- De acuerdo a las investigaciones realizadas se concluye que las doce COAC del Cantón La Maná realizan capacitaciones siendo ésta de forma trimestral representando un 42% y semestral el 33% (pregunta 24), las mismas que son impartidas por empresas consultoras y el Departamento de RR. HH en algunos casos, tomando en cuenta obviamente las necesidades del personal en temas tales como; la especialización en puestos de trabajo con el 33% y trabajo en equipo el 25% (pregunta 27), estas actividades son muy importantes en una empresa u organización ya que a través de ésta los trabajadores adquieren nuevos conocimientos que serán aplicados en su área de trabajo.
- Los procesos de evaluación de desempeño son aplicados a los empleados de todas las COAC del cantón La Maná, siendo de forma trimestral, los encargados de calificar el desempeño de los colaboradores es el jefe inmediato, el método aplicado para la

ejecución de esta actividad es de evaluación por resultados, permitiendo de esta manera la comparación de resultados esperados con los resultados alcanzados de cada trabajador, en si evaluar el desempeño de un trabajador es muy importante para la organización, porque ayuda a implementar estrategias y mejorar la eficacia.

- Proponer un modelo de gestión de talento humano por competencias es importante para cada empresa y más aún cuando no lo poseen como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, la cual lleva 12 años establecida en el cantón y 13 años en su matriz Latacunga, de acuerdo a las características propias del modelo se concluye que es adecuado para implementar en la institución, tomando en cuenta que tiene un nivel de aceptación del 75% (pregunta 37) siendo una guía para las demás instituciones financieras con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

11.4.2. RECOMENDACIONES

- Es fundamental desarrollar estrategias adecuadas para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección del personal de acuerdo a las necesidades de la institución, por lo que se recomienda aplicar un modelo de gestión para el área de talento humano basado en competencias.
- Las capacitaciones son de gran importancia para obtener nuevos conocimientos y siempre debe ser impartida por los más adecuados en la rama como las empresas consultoras, para que sea una inversión bien ejecutada.
- Fomentar el sistema de capacitaciones a nivel de todas las Cooperativas de forma integral con el objetivo de actualizar conocimientos y mejorar procesos en base a actividades progresivas que requiere la empresa; el sistema de capacitación a nivel empresarial debe ser estructurado a través de una matriz de necesidades.
- Se recomienda implementar el modelo de gestión por competencia en el área de talento humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón La Maná a fin de que sus estrategias de competencias técnicas, conocimientos, habilidades, las competencias directivas contribuyan a mejorar la rentabilidad económica de las microempresas del sector comercial.
- Aplicar el modelo de gestión de talento humano por competencias en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón La Maná, tomando en cuenta que existen Cooperativas que aún no han definido un modelo adecuado para sus diferentes procesos.

11.5. Diseño de la propuesta.

11.5.1. Datos informativos

Tema: Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

Institución ejecutora

Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná

Beneficiarios

Los beneficiarios del modelo de Gestión de Talento Humano son los socios y trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

Beneficiarios:

- 9 Trabajadores
- 6718 Socios

Ubicación:

- **Provincia:** Cotopaxi
- **Cantón:** La Maná

Equipo Técnico Responsable

Coordinadores:

- Ing. Mayra Elizeth Valencia Neto (Currículo anexo 1)
- García Molina Rosmery Abigail (Currículo anexo 2)
- Vega Chicaiza Vilma Isabel (Currículo anexo 3)

11.5.2. Descripción de la propuesta

La gestión que desarrollan las organizaciones actualmente busca la competitividad de la organización, esto se obtiene mediante la incorporación del personal adecuado. Permitiendo dejar atrás una gestión basada en una valoración superficial de los integrantes que conforman la misma, para dar paso a una gestión donde el ser humano es el capital más importante que puede tener, valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos para lograr un mejor desempeño con sus superiores o subordinados. Por lo tanto mantener un enfoque basado en competencias impulsa a conocer y establecer un nivel elevado de las capacidades individuales del talento humano de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa, garantizando el desarrollo y la administración del potencial de los colaboradores que trabajan dentro de la misma.

Los modelos de gestión por competencias deben ser estructurados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada organización. Indistintamente de los subsistemas de Talento Humano que interrelacione un modelo de competencia, éste se considera como una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada para un alto desempeño de la Cooperativa.

El planteamiento para la propuesta es la implementación de un Modelo de Gestión por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná, contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de un adecuado manejo de las actividades y actitudes del Talento Humano, actualizando los procesos administrativos, favoreciendo el clima organizacional de la entidad financiera, que interrelaciona 3 subsistemas de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y Selección
- Evaluación
- Capacitación

11.6. Estructura de la propuesta

- Desarrollo de la propuesta
- Justificación
- Objetivos
- Objetivo General

- Objetivos Específicos
- Diseño del modelo de evaluación del desempeño del talento humano por competencias.
- Alcance
- Beneficiarios del modelo de gestión basados en competencias para el área de talento humano.
- Beneficiarios directos.
- Beneficiarios Indirectos.
- Diagnóstico del departamento del talento humano de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay del cantón La Maná”
- Formato de la entrevista
- Resultados de la entrevista
- Definición y determinación de las competencias para la cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná.
- Definición de competencias
- Borrador de competencias propuesto
- Formato de la encuesta a aplicarse
- Resultados
- Ejemplo de asignación de competencias para el puesto responsable de control financiero y presupuesto
- Análisis y descripción por competencias
- Proceso de descripción de cargos por competencias
- Formato de descripción de cargos y modelo de aplicación práctica
- Aplicación práctica al cargo responsable del control financiero y presupuesto
- Ejemplo de asignación de competencias, comportamientos y preguntas para el cargo de director de calidad.
- Reclutamiento por competencias
- Modelo de anuncio de reclutamiento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay”
- Selección por competencias

11.7. Desarrollo de la propuesta

11.7.1. Justificación

En el mundo con la globalización y la tecnología ya no existen distancias, las barreras competitivas se están abriendo y exige mayores niveles de responsabilidad, es por ello que el objeto de esta investigación es plantear un modelo gestión para el área de talento humano basado en competencias, el mismo que permite establecer lineamientos claros y seleccionar el personal adecuado que responda a las necesidades empresariales. Las empresas entran en una

competencia con otras de cualquier parte del mundo, podemos llegar a tener millones de clientes en casi todas las partes del universo de diferentes extractos sociales, con más poder adquisitivo que en nuestro país, podemos llegar a tener mucha más variedad de productos de todas las partes con mejor calidad y a precios accesibles, siendo el único beneficiario el cliente.

Identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, crear políticas de recursos humanos ofreciendo oportunidades de ascenso, de progreso y desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, estimulando y aumentando la productividad del personal. Los recursos humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay”, serán los más beneficiados porque tendrían a su disposición ascensos, mejores sueldos, bonificaciones de trabajo, regalos y a mayor productividad, mayor sería la repartición de las utilidades que les toca a los empleados.

La presente propuesta tiene amplia relevancia porque dota a la institución de un sistema que permite establecer políticas y lineamientos claros para alcanzar los objetivos que son trazados de acuerdo al nivel competitivo; se considera como innovador por que utiliza elementos propios para diseñar políticas que van en beneficio de la institución.

11.7.2. Objetivos

11.7.2.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná provincia de Cotopaxi, mediante componentes que faciliten la correcta administración de su personal, garantizando el desarrollo de la entidad financiera.

11.7.2.2. Objetivos Específicos

- Delimitar el alcance y los beneficiarios de la implementación del modelo de gestión de talento humana por competencia.
- Realizar un diagnóstico del departamento de talento humano, mediante la elaboración de un formato de entrevista dirigida al director de área con el fin de recolectar información sobre su situación actual.

- Determinar las competencias específicas, mediante el análisis de la misión y visión para estructurar el modelo de gestión de talento humano.

11.7.3. Diseño del modelo de evaluación del desempeño del talento humano por competencias.

Para la ejecución del modelo de desempeño basado en competencia se direcciona desde las encuestas que se han aplicado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón La Maná, en base a los criterios técnicos que previamente han sido establecidos para generar un sistema propio que permita el desarrollo sustentable del área de talento humano.

11.7.3.1. Alcance

A través del modelo de gestión basado en competencias el mismo que va ser aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” se establece los siguientes alcances:

- Selección adecuada del personal para laborar en la Institución.
- Aprovechamiento de las destrezas propias de cada una de las personas del área de talento humano.
- Potenciar a la institución con destrezas basadas en competencias.
- Rediseñar el área de talento humano en base a las necesidades y aptitudes del personal.
- La institución toma decisiones acertadas en base a las necesidades basando en capacitaciones y resultados.

11.7.3.2. Beneficios del modelo de gestión basados en competencias para el área de talento humano.

- Permite desarrollar estrategias para tomar decisiones adecuadas en base a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” La Maná.
- Facilita la determinación de habilidades y permite establecer competencias en base a criterios técnicos.

11.7.3.2.1. Beneficiarios directos.

- 6718 Socios
- 9 Empleados

11.7.3.2.2. Beneficiarios Indirectos.

- Instituciones financieras en general, al replicar el modelo por competencias
- Población del cantón La Maná.

11.8. Diagnóstico del departamento del talento humano de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná

En el planteamiento del modelo de gestión por competencias a proponer para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná, se parte de un diagnóstico de la situación actual mediante la siguiente entrevista, con el fin de obtener información para el desarrollo de la propuesta alineada a los objetivos de la Cooperativa, garantizando cuenta con un equipo humano competente, eficiente, efectivo, comprometido y capaz de generar procesos de cambio y asumir responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos de la institución y la satisfacción de los socios, mediante la implantación y supervisión de políticas, normas y procedimientos de administración del talento humano. A continuación se adjunta el formato de la entrevista.

11.8.1. Formato de la entrevista

Entrevista para el diagnóstico de talento humano aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná dirigida al director del área.

- 1) ¿Cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del departamento de talento humano?
- 2) ¿La cooperativa posee un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y a las estrategias corporativas de la organización?
- 3) ¿Cómo se realiza el levantamiento de los perfiles?
- 4) ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal que se maneja actualmente en la cooperativa, ha existido alguna dificultad con este proceso?
- 5) ¿Cómo se desarrolla el proceso de selección de personal para la cooperativa?
- 6) ¿Qué tipo de pruebas o métodos se aplican en el proceso de selección de personal?
- 7) ¿Cómo se encuentra definido el proceso de evaluación de desempeño?
- 8) ¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en la calidad del servicio?

- 9) ¿Cómo se desarrollan el proceso de formación y desarrollo del personal de la cooperativa?
- 10) ¿Existen planes de carrera y sucesión dentro de la cooperativa?


11.8.2. Resultados de la entrevista

- Una vez aplicada la entrevista se identifica que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná, en el área de talento humano se maneja un sistema de competencias, que no incluyen comportamientos que permitan evaluar las conductas observables.
- Dentro del proceso de reclutamiento y selección se identifica dificultades porque en los modelos que manejan actualmente no se encuentran definidos los comportamientos (conductas observables) necesarias para dichos puestos y las dificultades también van en el excesivo tiempo que requieren los procesos.
- Dentro de la institución no cuentan con un Plan de Carrera y Sucesión para los colaboradores, da como resultado la desvinculación de personal eficiente por encontrar mejores opciones en el mercado laboral.
- La evaluación de desempeño se realiza comparando el perfil de cada posición en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas más no se evidencia una evaluación concerniente a comportamientos (competencias).
- Por lo tanto se determina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” del cantón La Maná, presenta dificultades en cubrir vacantes, por lo que demanda grandes esfuerzos de tiempo y recursos económicos. Por lo que en la propuesta se partirá validando los perfiles ya levantados que apoyen a los objetivos estratégicos de la Cooperativa, además incorporar dentro del modelo los comportamientos a cada posición levantada.

11.8.3. Definición y determinación de las competencias para la cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná.

Para determinar las competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” se procede a revisar y considerar el actual enunciado de la misión, la misma que se encuentra definida en la problematización, por lo que se realizó una reunión con el gerente acerca del área de talento humano y se analiza el siguiente cuestionario:

Cuadro 42: Cuestionario para revisión de la misión

 CUESTIONARIO PARA REVISIÓN DE LA MISIÓN				
	LA MISIÓN	SI	HASTA CIERTO PUNTO	NO
1	Es corta y concisa	X		
2	Es clara y fácilmente comprensible	X		
3	Define por que hacemos lo que hacemos, porque existe la organización	X		
4	No define actividades	X		
5	Es suficientemente amplia	X		
6	Aporta la orientación para hacer lo correcto	X		
7	Permite aprovechar las oportunidades	X		
8	Coincide con nuestras capacidades	X		
9	Estimula el compromiso de los miembros	X		
10	En definitiva, dice como desea ser recordada la organización	X		
11	Debemos revisar la misión			X
Aprobado por:		FECHA		

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

Una vez que se ha realizado el análisis se ha determinado que el enunciado cumple con los parámetros de contenido necesarios para la Cooperativa y no requiere ningún cambio ni corrección, dando paso a la definición de las competencias, tal y como lo recomienda Martha Alles.

11.8.4. Definición de competencias

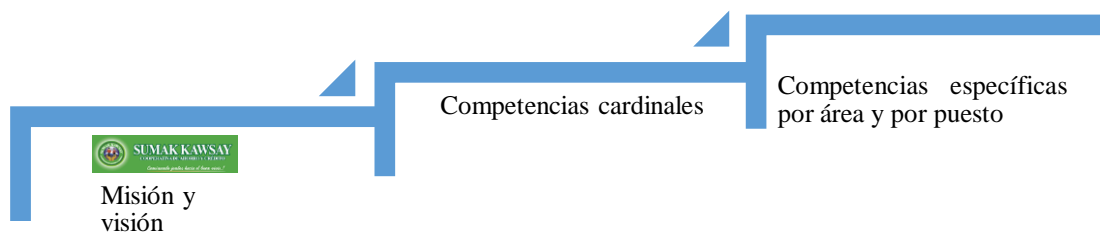


Figura 2: Definición de competencias


Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

Para un manejo adecuado, lógico, ordenado y para la definición de las competencias cardinales y específicas se procede con las siguientes actividades: se elabora un primer borrador donde las competencias cardinales están propuestas en base a la misión y visión de la Cooperativa y las competencias específicas por área y por puestos de acuerdo a los perfiles profesionales en base a un análisis personal.

11.8.5. Borrador de competencias propuesto

Cuadro 43: Competencias propuestas

 COMPETENCIAS PROPUESTAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN LA MANÁ.	
COMPETENCIAS CARDINALES	
Compromiso	
Ética y Transparencia	
Integridad	
Orientación al socio y Confianza	
Responsabilidad	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	
Capacidad de planificación y organización	
Liderazgo	
Liderazgo para el cambio	
Pensamiento analítico	
Toma de decisiones	
COMPETENCIAS ESPECÍFICA POR PUESTO	
Conocimiento y calidad en el trabajo técnico	
Disciplina personal y productividad	
Orientación a los resultados	
Pensamiento y habilidad analítica	
Comunicación	
Innovación	
Negociación	
Colaboración	
Dinamismo y energía	
Calidad y mejora continua	
Conocimiento técnico del mercado	
Manejo de relaciones de negocios	
Trabajo en equipo	
Profundidad en el conocimiento de los servicios	
Habilidades mediáticas	

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005.

Para establecer la definición de las competencias cardinales y específicas, es necesario contar con niveles de evaluación que serán utilizados por el gerente de Talento Humano de la organización para identificar aquellas que más se acoplen a la visión y misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” y del cantón La Maná, el objetivo de establecer éstos niveles es describir el grado de desarrollo de la competencia en términos de alcance en su desempeño. Por lo cual se trabajó con los siguientes niveles de evaluación propuestos por Martha Alles:

- Nivel A: Alto
- Nivel B: Bueno, por encima del estándar

- Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Para la validación e identificación de las competencias necesarias para la Cooperativa se procede a realizar las siguientes encuestas en las distintas gerencias y para cada cargo que se encuentran dentro de las mismas. A continuación se presenta el Formato General de la encuesta.

11.8.5.1. Formato de la encuesta a aplicarse

Cuadro 44: Formato de la encuesta

<p>Estimado(a). Solicitamos de manera más comedida a usted, que nos colabore respondiendo la siguiente encuesta de acuerdo a las siguientes instrucciones, cuyos resultados serán utilizados para realizar nuestro tema de tesis que es un Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo de la plantilla propuesta cuyas definiciones se encuentra de acuerdo a las funciones de la institución. 2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles de acuerdo a la realidad institucional. 3. En caso de que usted crea necesario puede sugerirnos otras competencias. 						
ÁREA						
PUESTO						COMENTARIOS
COMPETENCIAS CARDINALES	APROBACIÓN	A	B	C	D	
COMPETENCIAS POR ÁREAS						
COMPETENCIAS ESPECÍFICA POR PUESTO						

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

11.8.5.2. Resultados

Una vez evaluada cada competencia propuesta en el documento borrador y de acuerdo a las encuestas realizadas; a continuación se detallan los resultados obtenidos, comparando el análisis personal y el análisis realizado en cada puesto de la Cooperativa en cuanto a la asignación y validación de competencias dentro de la misma quedando establecidas las siguientes:

Cuadro 45: Competencias de la Cooperativa.

 COMPETENCIAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN LA MANÁ			
GERENCIAS	COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS POR ÁREAS	COMPETENCIAS POR PUESTO
Gerencia General	Compromiso, ética y transparencia Integridad Orientación al socio y confianza Responsabilidad	Liderazgo Capacidad de Planificación y Organización, Toma de decisiones	-Conocimiento y calidad en el trabajo. -Disciplina personal -Productividad orientación a los resultados Pensamiento y habilidad analítica
Gerencia de Administración y TICs		Capacidad de Planificación y Organización, Toma de Decisiones	-Conocimiento y calidad en el trabajo -Colaboración, comunicación, pensamiento y habilidad analítica -Innovación y negociación -Disciplina personal y productividad
Gerencia de control Interno		Capacidad de planificación y Organización, Toma de decisiones	-Calidad y mejora continua -Conocimiento y calidad en el trabajo -Pensamiento y habilidad analítica -Disciplina personal y productividad
Gerencia de Servicios Financieros		Capacidad de Planificación y Organización Construcción de relaciones de negocios, Toma de decisiones	-Conocimiento y calidad en el trabajo -Conocimiento del mercado. -Comunicación -Profundidad en el conocimiento de los servicios -Innovación -Disciplina personal y productividad -Negociación, pensamiento y habilidad analítica
Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno interinstitucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay		Capacidad de planificación y organización, Toma de decisiones Desarrollo Estratégico de Talento Humano	-Colaboración -Conocimiento y calidad en el trabajo -Comunicación -Disciplina personal y productividad -Trabajo en equipo -Habilidades mediáticas

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 8

11.8.5.3. Asignación de Competencias

En el siguiente esquema se detalla un ejemplo de la asignación de las competencias para cada cargo con su respectivo nivel de acuerdo a su perfil profesional, adjuntado la matriz completa de cargos.

11.8.5.4. Ejemplo de asignación de competencias para el puesto responsable de control financiero.

Cuadro N° 46: Ejemplo de asignación

Gerencias	Áreas	Subáreas	Cargos	Competencias	A	B	C	D
Gerente de Administración y TICs	Finanzas	Presupuesto	Responsbale Financiero	Compromiso		x		

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

11.9. Análisis y descripción por competencias

Para el Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias es necesario realizar una descripción de cargos por competencias, en este caso los perfiles se encuentran levantados por la Cooperativa.

1. A continuación se plantea el proceso de descripción de cargos por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del Cantón La Maná dejando a consideración de la misma cualquier cambio.
2. De la misma manera se propone un Formato para la Descripción de Cargos con la finalidad de que la Cooperativa pueda conocer las destrezas, habilidades y conocimientos que requieren sus empleados con el fin de mantener perfiles exitosos en cada posición.

11.9.1. Proceso de descripción de cargos por competencias

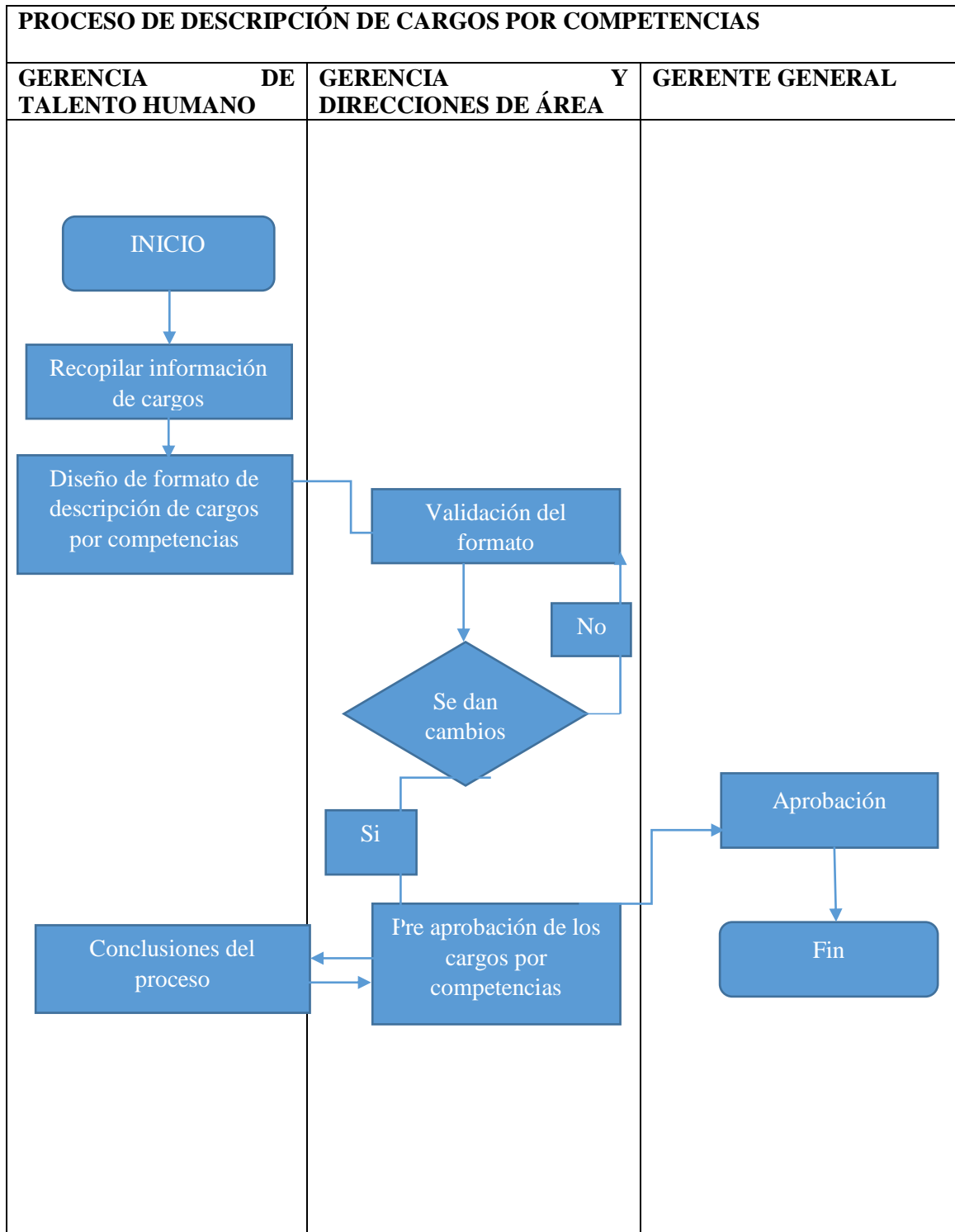


Figura 3: Proceso de descripción de cargos por competencias

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

11.9.1.1. Formato de descripción de cargos y modelo de aplicación práctica

Se propone el formato para la descripción de cargos con ejemplificación un cargo con sus respectivas competencias, comportamientos y preguntas:

Cuadro 47: Descripción de cargos por competencias

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS					
Datos generales					
Gerencia					
Área					
Subárea					
Puesto					
Organigrama					
Misión del cargo					
Actividades del cargo					
Relaciones de autoridad					
Relaciones de subordinación					
Perfil de cargo					
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA		Edad requerida			
		Sexo			
		Estado civil			
		Nacionalidad			
FORMACIÓN		Estudios profesionales			
		Conocimientos específicos			
COMPETENCIAS:					
CARDINALES		A	B	C	D
		NIVEL			
ESPECIFICAS POR ÁREA		A	B	C	D
		NIVEL			
ESPECIFICAS POR PUESTO		A	B	C	D
Condiciones de trabajo	SI	NO	Tiempo completo	Medio completo	
Requiere viajar					
Trabajo bajo presión					
Factor de riesgo					
Iluminación y ruido					
Horario laboral					
Planes de carrera y sucesión					

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

11.9.1.2. Aplicación práctica al cargo responsable del control financiero.

Cuadro 48: Aplicación práctica del cargo.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS COMPETENCIAS	
DATOS GENERALES	
Gerencia	Gerencia de Administración y TICS
Área	Finanzas
Subárea	Presupuesto
Organigrama	
Misión del cargo	
<p>Monitorear y evaluar el sistema presupuestario de la Cooperativa, cumpliendo los requerimientos de los organismos de control. Diseñar herramientas presupuestarias, cumpliendo los requerimientos de la normativa interna y de los organismos de control, utilizando procesos participativos de construcción de presupuestos, dar alerta temprana al Director Financiero en caso de no cumplir las metas económicas, respondiendo a los requerimientos de los organismos de control.</p>	
Actividades del Cargo:	
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del área financiera	
Elaboración de presupuestos	
Diseñar el proceso presupuestario.	
Elaborar informes presupuestarios.	
Relaciones de Autoridad: Director Financiero	
Relaciones de Subordinación: Asistente de Contabilidad	
Perfil del Cargo	
Información demográfica	Edad requerida: 25-30 años
	Sexo: Indistinto
	Estado civil: Indistinto
	Nacionalidad Indistinto

Formación		Estudios profesionales:			
		Administración de empresas Contabilidad y Auditoría			
		Conocimientos específicos:			
		Gestión por procesos Programas informáticos			
Experiencia laboral		En instituciones Financieras en Coordinación y Presupuesto Financiero.			
Experiencia		De 2 años a 4 años			
COMPETENCIAS					
Cardinales		Nivel			
		A	B	C	D
Compromiso			X		
Ética y transparencia			X		
Integridad			X		
Orientación al socio y confianza			X		
Responsabilidad			X		
Específicas por área		Nivel			
		A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización					
Específicas por puesto Conocimiento y Calidad en el Trabajo Pensamiento y Habilidad Analítica		Nivel			
		A	B	C	D
Condiciones trabajo	Si	No	Tiempo completo	Medio tiempo	
Requiere viajar		X			
Trabajo bajo presión		X			
Factor de riesgo		X			
Iluminación y ruido		X			
Horario laboral		X			
Planes de carrera y sucesión: Por definir					

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

11.9.1.3. Ejemplo de asignación de competencias, comportamientos y preguntas para el cargo de director financiero

Cuadro 49: Ejemplo de asignación de competencias

ÁREA: GERENCIA DE CONTROL INTERNO			
CARGO: DIRECTOR FINANCIERO			
COMPETENCIAS CARDINALES	CONCEPTO	NIVEL	SIGNIFICADO
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	A	Define la visión, misión valores y estrategias de la Cooperativa y genera en todos sus compañeros la capacidad de sentirlos como propios.
Ética y transparencia	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista	A	Establece los parámetros de trabajo para sí mismo, basado en el respeto, principios y bajo la políticas de la Cooperativas.
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	A	Promueve e inculca entre sus compañeros y lo demás colaboradores de la Cooperativa el respeto por los valores y la justicia en el trato a los demás
Orientación al socio y confianza	Capacidad de ayudar , servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios	A	Crea una relación y da soluciones a las necesidades de los socios a largo plazo.

Responsabilidad	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	A	Crea y mantiene una buena relación con los socios a su vez les brinda soluciones a largo plazo
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
Capacidad de planificación y Organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A	Prevé en situaciones o problemas puntos críticos así mismo establece mecanismos de control y coordinación, verificando datos e información.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO			
Conocimiento y Calidad en el trabajo	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	A	Entiende y pone en práctica todos sus conocimientos y experiencias en relación a su especialidad y función aún en los aspectos más complejos.
Pensamiento y Habilidad Analítica	Capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	A	Genera y promueve disposición permanente para brindar y diseñar métodos de trabajo cooperativistas que permitan optimizar los recursos disponibles en la relación con las actividades bajo su responsabilidad.

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

11.9.1.4. Reclutamiento por competencias

La aplicación del modelo de gestión de talento humano por competencias proporcionará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” técnicas y procedimientos potencialmente calificados para la mejora y eficiencia en sus procesos:

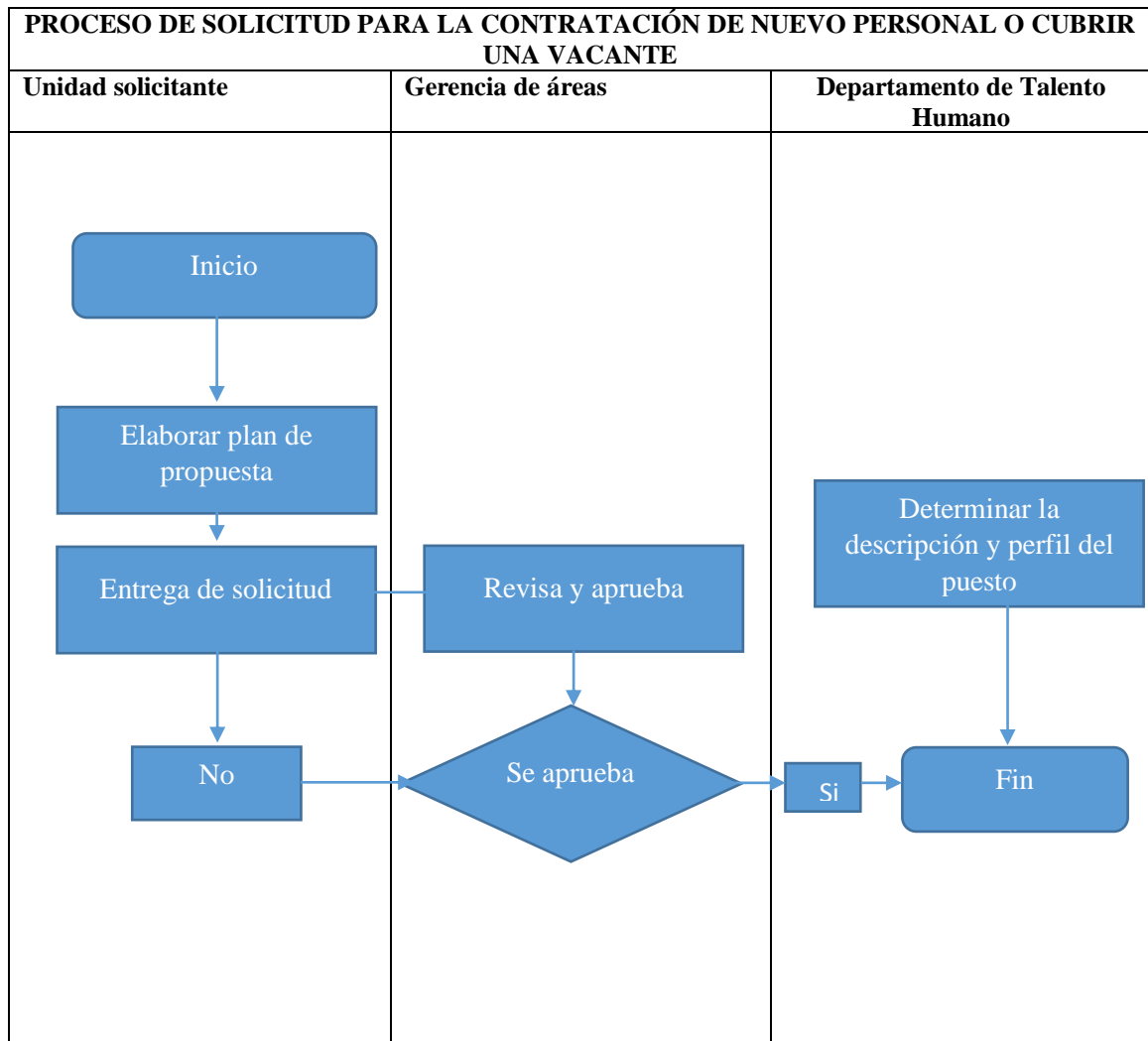


Figura 4. Reclutamiento por competencias

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

El proceso de reclutamiento inicia cuando

La unidad solicitante emite una solicitud de requerimiento de personal, en caso de ser nuevo se presentará la solicitud; dicho requerimiento y plan será revisado por la gerencia de la unidad solicitante y aprobada por el área de Talento Humano quien determina los perfiles del puesto

Posterior a la aprobación de solicitud para contratar nuevos colaboradores, se proponen dos medios para atraer y reclutar talento humano hacia la organización:

Reclutamiento interno: En primera instancia, acorde al cargo que se requiere cubrir, se analiza si algún colaborador dentro de la Cooperativa cumple con las necesidades y competencias requeridas para el cargo, caso contrario, se procede a buscar talento humano en fuentes de reclutamiento externo.

Reclutamiento externo: Esta puede ser a través de los distintos medios de comunicación como son, radio, televisión, periódico, y páginas web como por ejemplo multi trabajos, red socio empleo, etc.

Reclutamiento Mixto: Se puede emplear una combinación de los dos tipos de reclutamiento anteriormente descritos.

11.9.1.6. Modelo de anuncio de reclutamiento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay”

Cuadro 50: Modelo de anuncio de reclutamiento

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SUMAK KAWSAY”
Requiere contratar el servicio de un oficial de crédito
<p>Quién será responsable de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mantener e incrementar el uso de los servicios de crédito * Analizar solicitudes de crédito * Negociar los créditos <p>Formación académica: Carrera: Universitaria completa en Administración y Gestión de Empresas</p> <p>Requisitos indispensables: Manejo de técnicas de servicio al socio Manejo de Gestión de captaciones Manejo de microsoft office Experiencia mínima de 2 años</p> <p>Competencias: Compromiso ética y transparencia Integridad Responsabilidad Negociación Profundidad en el conocimiento de los servicios</p> <p>Beneficios: Estabilidad laboral Beneficios propios de la Cooperativa</p>

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

Con estas opciones de reclutamiento de talento humano, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay, está en capacidad de contactar futuros colaboradores potenciales para satisfacer sus requerimientos.

11.9.2. Selección por competencias

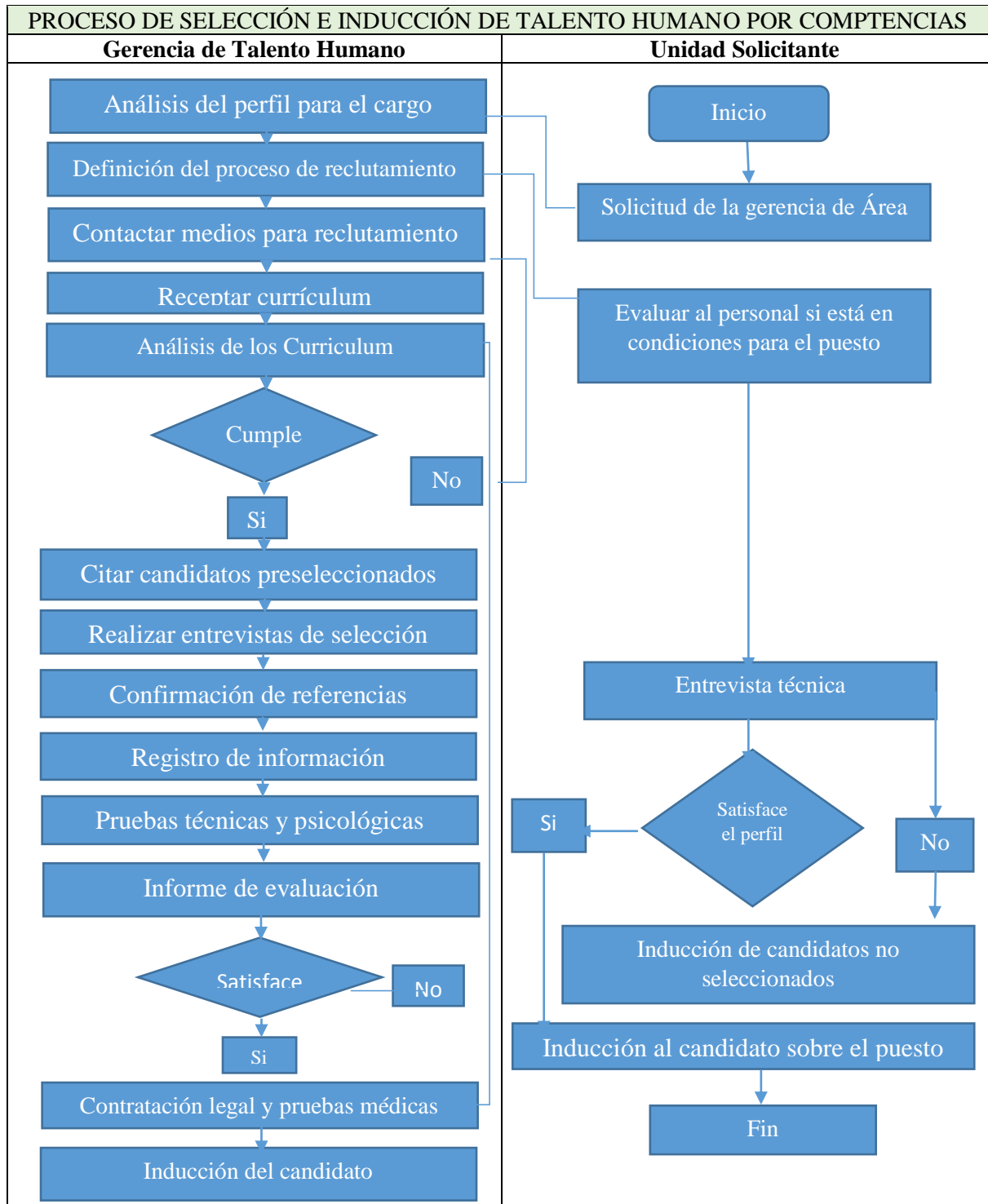


Figura 5: Selección por competencias.
 Elaborado por: Las autoras
 Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

La eficaz Gestión del Talento Humano comienza con la correcta selección del personal, y la utilización adecuada de la descripción y perfil del cargo con el fin de elegir a los candidatos más idóneos. A continuación se detalla el proceso:

1. La Gerencia de Talento Humano debe revisar los currículums recibidos, comparándolos con el perfil del puesto y las competencias requeridas de tal forma que se pre-clasifique solo los currículums que más se adaptan al perfil.
2. Posteriormente se debe proceder a una segunda clasificación: los que SI cumplen y los que NO cumplen y los que están entre uno y otro es decir los inciertos; éstos últimos pasarán a una segunda revisión.
3. Con los currículums que si cumplen se deberá realizar un análisis de la historia laboral, calificándolos de acuerdo al tipo de empresa a la que pertenecen o pertenecían.
4. Posterior a la revisión minuciosa de los currículums, se elabora una lista de las personas a entrevistar, y se realiza una cita con las mismas.
5. El analista de selección realizara la entrevista inicial y focalizada, la cual tiene como objetivo conocer al aspirante, realizar preguntas de sondeo que permita indagar acerca de la experiencia laboral;
6. El analista debe averiguar las competencias que el postulante presenta sin llegar a la profundidad, y que permita confirmar que el candidato cumpla con los requisitos principales del perfil.

11.9.3. Guía para la entrevista

Cuadro 51: Guía para la entrevista

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha:.....	Nombre.....
Puesto.....	
Estudios formales	
Porqué estudio esa carrera, desempeño como estudiante, cursos o seminarios pertinentes para el puesto.	

Historia laboral	
Empresa, puesto, funciones y niveles, motivo de cambio, trayectoria profesional, relación con jefes y subordinados	
Experiencia para el puesto	
Que experiencia aporta para el puesto requerido	
Motivación para el puesto	
Qué tipo de motivación: económica, profesional.	
Determinar las reales motivaciones	
Relaciones interpersonales	
En función del perfil buscado, como se adapta el candidato (jefes, subordinados)	
Habilidades gerenciales (competencias si se trabaja bajo esta metodología)	
Experiencia en conducción en grupos humanos, capacidad para tomar de decisiones. (Solicitar el relato de experiencias)	

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

A continuación se debe realizar la entrevista por competencias, la cual tiene por objeto establecer de forma definitiva los comportamientos y acciones que el entrevistado ha empleado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el cargo, mediante la propuesta de preguntas de acuerdo a las competencias determinadas para la Cooperativa, para la cual se utilizará la siguiente guía para una entrevista por competencias:

11.9.3.1. Ejemplo de aplicación práctica para el cargo responsable de control financiero.

Cuadro 52: Aplicación práctica

GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA		
ÁREA: Gerencia de Administración y TICS		
CARGO: Responsable de control financiero.		
COMPETENCIAS	CONCEPTO	PREGUNTAS
CARDINALES		
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa	1. ¿Qué opina usted de los objetivos de la empresa u organización donde trabaja o trabajó?
		2. ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así, ¿cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió?
		3. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoran la calidad o la eficiencia de la organización dentro de su cargo?
		4. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?
Ética y Transparencia	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.	1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres y valores. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?
		2. ¿La organización donde usted trabaja (o trabajo) manifiesta explícitamente principios morales o éticos?
		3. ¿Piensa usted que los valores morales son diferentes en la vida personal y en el trabajo diario? Bríndeme ejemplos referidos al tema que se relacionen con su vida profesional

		4. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con su ética y transparencia? Bríndeme un ejemplo
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto	1. ¿Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que se ha guiado por su integridad?
		2. ¿Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto?
		3. La honestidad y la confianza, ¿Son valores importantes en la organización donde usted labora?
		4. Sus acciones son congruentes con lo que dice
Orientación al socio y confianza	Capacidad de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	1. ¿Cómo considera la relación con sus clientes dentro de su actividad diaria, con quienes se relaciona frecuentemente?
		2. Propóngame un ejemplo de como usted complacería sus necesidades, con respecto a los servicios que brinda la Cooperativa.
		3. ¿Cómo responde usted a las necesidades emitidas por los socios?
		4. Alguna vez tuvo que lidiar con algún cliente difícil? ¿Cuál fue su actitud frente a este cliente? ¿Se logró responder con satisfacción las exigencias emitidas por el cliente?
Responsabilidad	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos	1. ¿Alguna vez sus actividades profesionales o personales se hallaron en conflicto? ¿Qué acciones llevo a cabo para resolver el problema? ¿Cómo se condujo? ¿Lo logró?
		2. ¿Describa una situación en la que se hay presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal? ¿Cómo lo resolvió?
		3. ¿En situaciones de conflictos o tensión entre sus compañeros y equipos de trabajo? ¿Qué aptitud tomaría usted para mejorar el ambiente de trabajo? Brinde un ejemplo
		4. ¿Qué acciones llevo a cabo para orientarlos en ese sentido? ¿Tuvo que enfrentar oposición por parte de ellos, en el caso de ser así ¿Qué hizo para revertir esa postura?

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
Capacidad de Planificación y Organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	1. Cuénteme sobre algún proyecto, cuya implementación Ud. haya sido el responsable. ¿Cómo lo llevo a cabo?
		2. ¿En su vida personal planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso adicional de dinero o tenga que invertir tiempo o algún otro recurso. ¿Cómo lo planifica?
		3. Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área siendo usted el responsable de llevar adelante, aún quizá cuando usted no fuese el responsable máximo del proyecto.
		4. Cuénteme respecto de alguna situación en que usted a su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted se le haya asignado el plan
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO		
Conocimiento y Calidad en el trabajo	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	1. Realiza todas sus actividades que se le asignan sin problemas sin importar el grado de complejidad
		2. Se desempeña con toda seguridad en las actividades relacionadas a su cargo.
		3. Recuerda alguna situación en su empleo actual o en su anterior en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos y/o experiencias. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuáles fueron los resultados alcanzados?
		4. Recuerda una situación que tuvo que resolver utilizando sus conocimientos y que además haya significado una mejora cualitativa para su organización

Elaborado por: Las autoras

El siguiente paso es la confirmación de referencias colocadas en los currículums de los postulantes, se procura hablar con el Jefe inmediato de la empresa en la que trabaja o trabajó e indagar acerca de su desenvolvimiento en el cargo, enfocándose en las competencias que desea evaluar. Una vez obtenida la información requerida del postulante se la registra en el formato de registro de entrevistas por competencia:

11.9.3.2. Registro de entrevista por competencias:

Ficha de calificación de entrevista

Nombre del puesto:.....

Fecha:.....

La presente ficha tiene como finalidad calificar la entrevista personal realizada al postulante de manera objetiva en las siguientes competencias:

Cuadro 53: Registro de entrevista por competencia

COMPETENCIAS BÁSICAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE IDEAL	PUNTAJE OBTENIDO				
			1	2	3	4	5
Compromiso	Asumir y sentir como propios los objetivos organizacionales. Prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos. Cumplimiento de los objetivos personales y profesionales.		1	2	3	4	5
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.		1	2	3	4	5
Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios		1	2	3	4	5
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes. Comprender y satisfacer sus necesidades aun aquellas no expresadas		1	2	3	4	5
Orientación a resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Fijar metas desafiantes por encima de los estándares		1	2	3	4	5
Adaptabilidad y flexibilidad	Modificar la conducta personal para alcanzar objetivos ante dificultades o cambios en el medio.		1	2	3	4	5

	Versatilidad cognitiva para la adaptación a nuevos escenarios							
Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas		1	2	3	4	5	
Innovación	Capacidad para idear soluciones nuevas o diferentes ante problemas o situaciones en general		1	2	3	4	5	
Autocontrol	Dominio de sí mismo ante situaciones de alta demanda		1	2	3	4	5	
Dinamismo- Energía	Habilidad para trabajar en situaciones cambiantes sin afectar su nivel de actividad		1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás de forma genuina		1	2	3	4	5	
Colaboración	Capacidad de trabajar en coordinación con grupos multidisciplinarios con expectativas positivas acerca de los demás.		1	2	3	4	5	
Comunicación	Capacidad de escuchar al otro y entenderlo, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma efectiva y asertiva.		1	2	3	4	5	
Desarrollo de Relaciones Interpersonales	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales recíprocas y cálidas		1	2	3	4	5	
Apertura a Nuevos Conocimientos	Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación		1	2	3	4	5	
Respuesta Positiva a la Presión	Habilidad de actuar eficazmente ante situaciones de mucha exigencia		1	2	3	4	5	
Perseverancia	Predisposición a mantenerse firme y constante para el logro de un objetivo.		1	2	3	4	5	
Automotivación	Capacidad de generación de un impulso interior que incita a la acción.		1	2	3	4	5	

Elaborado por: Las autoras

Se deberá puntuar a cada postulante de manera numérica de acuerdo a la siguiente tabla de calificación, para lo cual debe tener presente lo señalado en el párrafo precedente:

Cuadro de Calificación

Cuadro 54: Calificaciones

CATEGORIA	PUNTAJE
Competencia a nivel bajo	1
Competencia a nivel normal bajo	2
Competencia a nivel promedio	3
Competencia nivel normal superior	4
Competencia nivel muy superior	5

Elaborado por: Las autoras

Para completar el proceso de selección por competencias es importante realizar las pruebas psicológicas a todos los postulantes, las mismas permitirán conocer información sobre aspectos personales e intelectuales que servirán de contraste respecto a las impresiones generadas durante las entrevistas previas y que afectarán directamente al desempeño en el trabajo.

En la elección de cuál de todas las alternativas existentes que se aplicará en éste proceso, dependen de las preferencias de los directivos y obviamente direccionadas a los requerimientos de los diferentes cargos, por lo que se propone los siguientes métodos de evaluación como son: evaluaciones técnicas, psicométricas, de integridad, entrevistas estructuradas y semi estructuradas o Assesment Center.

Terminadas y evaluadas las pruebas u entrevistas, se elabora un informe del proceso de selección, documento en el cual se recopila la información de los participantes en base a los resultados obtenidos durante las entrevistas y pruebas realizadas. La presentación de los candidatos seleccionados se entregará utilizando el siguiente formato:

Comparación de resultados entre candidatos.

A continuación se realiza el informe al Jefe inmediato de la vacante a cubrir, quien decidirá a que postulantes citar para la segunda entrevista con el fin de conocer más a fondo a los postulantes y posibles colaboradores y darse a conocer como posible jefe hasta llegar a una decisión definitiva.

Una vez realizada la entrevista, el jefe inmediato de la vacante a cubrir analizará las observaciones obtenidas de cada uno de los postulantes en proceso y tomará una decisión; dando a conocer los resultados al gerente de Talento Humano.

Cuadro 55: Comparación de resultados.

COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS				
Campos evaluados	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos Especiales				
Idiomas requeridos				
Características personales requeridas				
Otros factores importantes para el cargo				

Elaborado por: Las autoras

Fuente: (Adaptado – Martha Alles)

Inducción.

Como último proceso de selección de personal está la contratación, se debe comunicar al nuevo colaborador los documentos que debe presentar, así como también los trámites que debe realizar de acuerdo a las políticas establecidas por la Cooperativa para la contratación y de acuerdo a las normativas legales. Una vez formalizada la contratación, se procede a la inducción organizacional y técnica, el nuevo colaborador debe conocer en forma general la misión y visión de la Cooperativa, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, datos como políticas, normas, y costumbres al gerente de talento humano y en tanto en la inducción en el puesto a cargo de la gerencia de talento humano.

Evaluación de desempeño por competencias

Existe una gran cantidad de métodos de evaluación del desempeño que se clasifican de acuerdo a lo que mide para la Cooperativa se propone el método de evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral que tiene como objetivo dar a los colaboradores una visión de su desempeño la más acertada al obtener aportes desde los : supervisores, compañeros, subordinados, socios, al mismo tiempo darle retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, sus comportamientos y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones.

Proceso de evaluación por competencias.

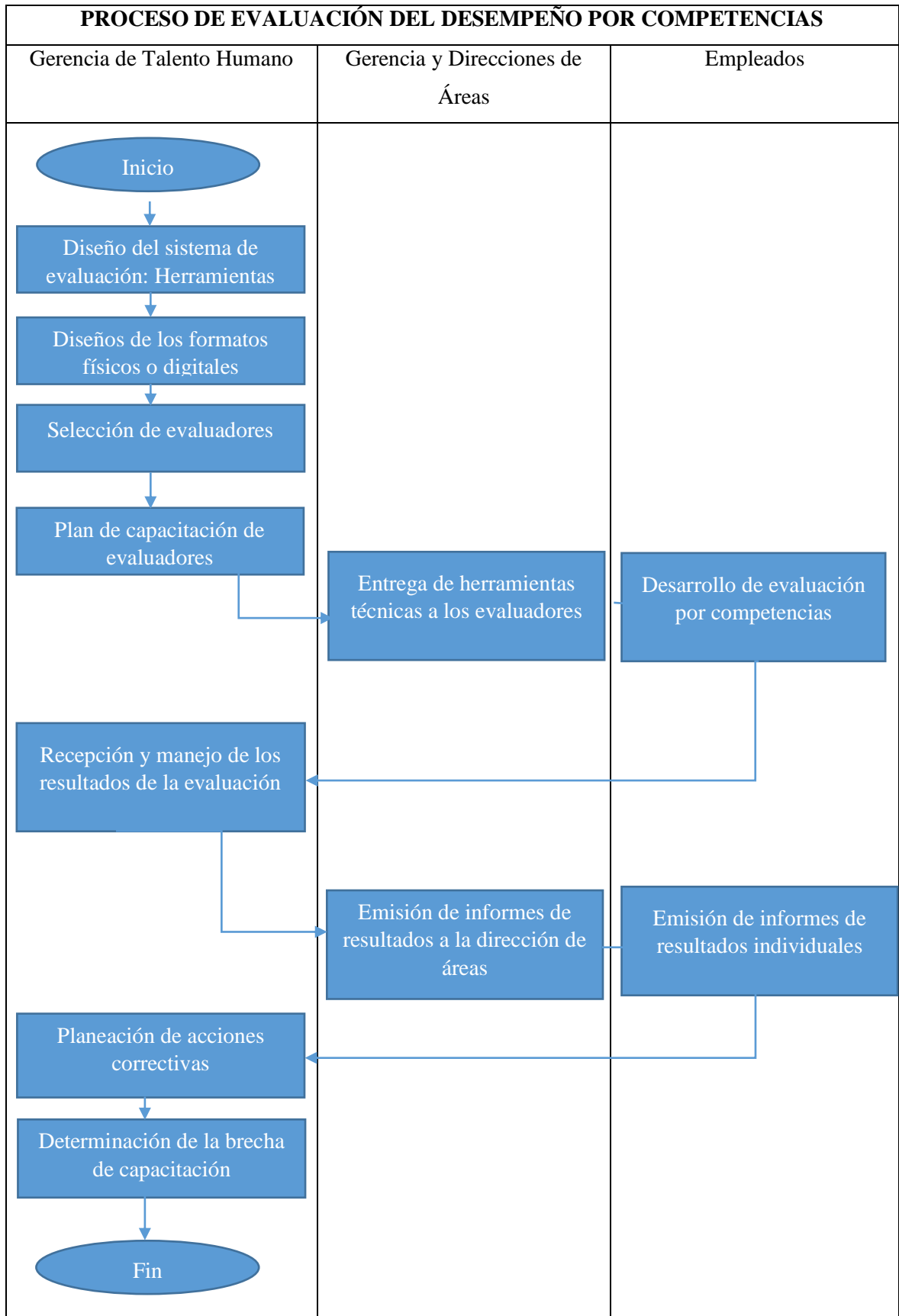


Figura 6: Proceso de evaluación por competencias

Elaborado por: Las autoras

11.9.4. Evaluación de la gestión.

Esta etapa consiste en la evaluación del desempeño individual y verificación del cumplimiento de los objetivos de gestión, los mismos que están alineados al plan estratégico de la Cooperativa y de esta manera poder determinar las acciones correctivas para cumplir con la estrategia de la institución.

Diseño del sistema de evaluación.

- a) Diseñar el formato de evaluación de desempeño que puede ser digital o físico, formato de escalas de calificación, específicas por área y específicas por puesto de acuerdo a los perfiles levantados.
- b) Analizar cada uno de los comportamientos a través de preguntas realizadas para cada competencia, al igual que las actividades esenciales.

Selección de evaluadores.

Método a utilizar el de 360° en el cual se debe identificar:

- a) Clientes internos: Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.
- b) Pares: Empleados en una misma línea jerárquica, con las mismas o similares funciones o responsabilidades.
- c) Jefe directo: Persona responsable de un área o un grupo de empleados con el fin de alcanzar objetivos departamentales y organizacionales.
- d) Subordinado: Empleado con funciones y responsabilidades del cargo asignado, dependiente del jefe directo.
- e) Auto evaluación: Empleado encargado de desarrollar la evaluación, de forma responsable, ética y con espíritu de autocorrección

Plan de Capacitación de evaluadores.

Se debe realizar una presentación amplia y clara que difundirá a todo el personal involucrado la información adecuada; aclarando el Qué, Cómo, Para qué y Cuándo se va desarrollar la evaluación del desempeño, el uso adecuado del formato de evaluación, con el fin de conseguir un adecuado Plan de desarrollo y capacitación del personal.

Diseño del manejo de la información de la evaluación por desempeño.

Los resultados finales del proceso de evaluación serán redactados en un informe tanto general como específico, los cuales serán entregados tanto a Gerencia como a los Líderes de Equipo y a los empleados involucrados según corresponda.

Escala de calificación

Cuadro 56: Escala de calificación.

Escala de calificación		
Descripción	Nivel de consecución	Ponderación
Excelente	1	20
Muy bueno	5	20
Normal	3	20
Necesidad de desarrollo	4	20
Necesidad de mejora urgente	5	20
TOTAL		100

Elaborado por: Las autoras

Fuente: (Adaptado – Martha Alles)

Formulación de valoración por competencias

Cuadro N° 57: Formulación y valoración

Escala de frecuencia		
S	Siempre	4
F	Frecuentemente	3
P	Pocas veces	2
N	Nunca	1

Elaborado por: Las autoras

Fuente: (Adaptado – Martha Alles)

La fórmula está constituida por los siguientes datos

PM: Puntaje mayor

Pm: Puntaje menor

n: Número de variables (cinco comportamientos).

Fórmula de cálculo

$$\frac{PM}{n - 1}$$

- En cada competencia nombrada en el formato de evaluación se presentan cinco comportamientos de ahí se sacaran los datos donde:
- $PM = 20$ (equivalen a los cinco comportamientos por competencia por las 4 escalas de calificación)
- $Pm = 5$ (son los cinco comportamientos por nivel de competencia)
- $n = 4$ (son las 4 escalas de frecuencia)

Cálculo del intervalo

- $20 - 5 = 15 = 5$ es el intervalo
- $15 - 5 = 10 = 5$
- $10 - 5 = 5 = 5$
- $5 - 5 = 0 = 5$

Resultados

Cuadro 58: Resultados

Resultados.	
20-15	100% Nivel alto en la competencia desarrollada
14-10	75% Nivel mediado en la competencia desarrollada
9-5	50% Nivel mínimo necesario en la competencia desarrollada
4-0	25% Nivel insatisfactorio en la competencia desarrollada

Elaborado por: Las autoras

Partiendo de estos criterios en los resultados, se debe proceder a tomar decisiones con respecto en el mantenimiento o mejora del perfil y competencias de los empleados.

COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA

Cuadro 59: Costo de elaboración de la Propuesta

N°	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Investigación de factibilidad de propuesta	50.00	50.00
2	Diseño y elaboración de propuesta basado en modelo de gestión por competencia	300.00	300.00
3	Aplicación de modelo gestión basado en competencias	125.00	125.00
4	Trámite de solicitud de registro de obras protegidas según el artículo 8 de la Ley de Propiedad Intelectual (Certificado incluido).	12.00	12.00
	Total	\$487.00	\$487.00

Elaborado por: Investigaciones

Fuente: Ley de Propiedad Intelectual.

Cuadro 60: Costo de venta de propuesta

N°	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Costo de venta de propuesta	2200.00	2200.00
2	Costo de capacitación por tres días	150.00	150.00
	Total	\$2350.00	\$2350.00

Elaborado por: Investigaciones

Procedimiento.

El Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, SENADI, es la autoridad nacional competente en materia de derechos intelectuales, quién tiene a su cargo la prestación de los servicios de adquisición y ejercicio de los derechos de propiedad intelectual, así como la protección de los conocimientos tradicionales.

Fórmula para hallar el costo beneficio de la propuesta

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = \frac{\text{Costo de venta de propuesta}}{\text{Costo de elaboración de propuesta}}$$

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = \frac{\$2350.00}{\$487.00}$$

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = 4.82$$

De esto se deduce que por cada dólar invertido el costo beneficio por la propuesta de \$4.82; tomando en cuenta los aspectos de elaboración, derechos de autoría y capacitación que el investigador realiza en base a la propuesta.

Beneficios para la Empresa

Cuadro 61: Beneficios para la empresa

Actor estado	Beneficio	Dimensiones
Beneficios Económicos	Tiempo	Reducción del tiempo <ul style="list-style-type: none"> • Atención presencial • Procesamiento de información • Respuesta
	Gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de procesos
Beneficios de gestión	Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los funcionarios
	Calidad de la Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos adecuados de selección, contratación y evaluación.
	Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la imagen empresarial

Elaborado por: Investigador.

Sistema de ahorro para la empresa de forma anual

Cuadro 62: Ahorro de la empresa en al año

Actividades	Indicadores	Costo Económico actual	Costo por implementación	Beneficios con el modelo de gestión
Implementación de modelo gestión por competencia	Mejora la operatividad de la empresa		\$2.350,00	Procesos de acuerdo a competencias _ mayor nivel de motivación.
Procesos de evaluación actual empresas externas	Permite el desarrollo funcional de la empresa en base a competencias	\$1.500,00		Reconocimiento de potencialidades de los colaboradores mediante la evaluación.
Procesos de selección	Efectividad a nivel de operaciones	\$1.000,00 Tomando en cuenta el tiempo empleado por las personas encargadas de llevar el proceso al no existir un área específica.		Talento Humano seleccionado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos que serán perfeccionados.
Capacitación	Personal calificado en los diferentes procesos	\$500.00 Procesos externos e internos sin una planificación global en base a evaluaciones permanentes.		Procesos de capacitación permanente en base a una planificación estratégica.
Manejo Operativos de diferentes	Operatividad global	\$500.00 Los gastos por planificación externa para recuperar procesos		Mejora de procesos, mayor captación de clientes y posicionamiento empresarial, lo que conlleva un nivel satisfactorio de nuevos clientes satisfechos a nivel local y nacional.
Total		\$3500.00	\$2350.00	

Elaborado por: Autores.

Análisis.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay al adquirir la propuesta de implementación de un modelo de gestión basado en competencias posiciona sus procesos de manera eficaz con un mayor nivel operativo mejorando la captación de clientes a nivel local y

nacional; el hecho de contar con un sistema eficaz en todas las actividades se convierte en rentabilidad empresarial y mejoramiento del nivel potencial de la Institución.

Cálculo de beneficio: Fórmula

Beneficio = Gastos actuales (dólares) – gastos por implementación (dólares)

Beneficio = \$3.500,00 – \$2.350,00

Beneficio= \$1.150,00

El ahorro para la empresa de forma anual en procesos de capacitación, selección y evaluación es de **\$1.150,00**; a esto se incorpora los beneficios adjuntos como mejoramiento de procesos, mayor nivel de eficacia, mejora en procesos, es decir beneficios cualitativos que van a ser reflejados de forma cuantitativa.

11.10. Discusión

La investigación se desarrolló en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en la que se plantea establecer un modelo de gestión basado en competencias para el área de Talento Humano, proyectando como prioridad el aspecto de gestión por competencias.

El primer aspecto que ha sido tomado en cuenta es el diagnóstico inicial el mismo que determina que a nivel institucional el área administrativa acumula procesos por lo que no se establecen lineamientos claros en la selección y evaluación del personal, esto afecta de manera directa a los resultados de la Cooperativa.

Como resultado de la investigación se ha desarrollado un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay”, que permite alinear al capital humano con la estrategia de negocios, facilitando el desarrollo profesional de su personal.

Los resultados de la investigación se obtienen en base a las indagaciones a diversas Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón La Maná, con características similares para determinar la viabilidad del proyecto, se establece además que el no contar con un área adecuada de selección y evaluación, los procesos se los realiza de manera empírica,

dificultando de manera amplia dicha actividad. Tomando en cuenta la necesidad imperiosa de contar con lineamientos adecuados se establece el modelo de gestión basado en competencias para fortalecer el sistema de la Cooperativa.

12. IMPACTO SOCIAL, TÉCNICO Y ECONÓMICO.

12.1. Impacto social

En el contexto laboral es imprescindible cuantificar el impacto del capital humano en los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay”, implicando su crecimiento económico y productividad. Para lograrlo, se realizan programas para fortalecer las competencias del personal. Esta investigación busca identificar el modelo de desarrollo más efectivo y que se pueda medir su eficacia en el tiempo a partir del análisis de varios modelos que están contenidos en referencias bibliográficas, bases de datos, artículos de investigación científica que aporten al conocimiento útil de los procesos del capital humano, fomentando el desarrollo de la sociedad.

12.2. Impacto Técnico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito se ve en la necesidad de implementar programas enfocados en el desarrollo del personal con el objetivo de que tenga las capacidades para suplir las necesidades futuras del entorno global. Con base en lo anterior se espera que la Cooperativa cuente con un departamento dedicado específicamente a los procesos de formación y desarrollo del capital humano el cual tiene como objetivo garantizar que el personal desarrolle sus conocimientos, habilidades y comportamientos al desempeño, aplicables a los cargos funciones y directrices de la organización de manera tecnificada.

12.3. Impacto económico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene como principio que el plan de desarrollo del capital humano debe ser congruente con su plan estratégico, con lo cual se constituye como el punto de partida para la planeación efectiva de los programas de formación y desarrollo en la organización y tiene como objetivos específicos asegurar la identificación del talento en función de su potencial y desempeño, por ello se determinó la viabilidad de aplicación de la propuesta, ya que no necesita de un elevado presupuesto y las ventajas son de amplia magnitud.

13. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACION DEL PROYECTO

Cuadro 63: Presupuesto

ACTIVIDADES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE
			Octubre - Febrero	Abril- Agosto
Recursos humanos				
Investigadoras	2	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Subtotal			\$ 200,00	\$ 200,00
Recursos materiales				
Cuaderno	2	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 8,00
Grapadora	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Diseño de encuestas	49	\$ 0,15	\$ 7,35	\$ 7,35
Aplicación de encuestas	49	\$ 0,25	\$ 2,25	\$ 12,25
Tabulación y análisis de datos	49	\$ 0,25	\$ 12,25	\$ 12,25
Diseño del manual de gestión de talento humano				\$ 500,00
Impresiones	600	\$ 0,25	\$ 150,00	\$ 150,00
Anillados	5	\$ 3,00	\$ 5,00	\$ 15,00
Subtotal			\$ 207,85	\$ 707,85
Recursos varios				
Gastos de transporte	100	\$ 1,80	\$ 180,00	\$ 180,00
Alimentación	150	\$ 2,50	\$ 375,00	\$ 375,00
Subtotal			\$ 555,00	\$ 555,00
Recursos tecnológicos				
Internet (horas)	120	\$ 0,50	\$ 60,00	\$ 60,00
Pendrives	1	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Subtotal			\$ 70,00	\$ 70,00
Costo del proyecto de investigación			\$ 1.032,85	\$ 1.532,85
Subtotal			\$ 2.565,70	
Imprevistos 10%			\$ 256,57	
Total			\$ 2.822,27	

Elaborado por: Las autoras

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

- Una vez concluida la investigación se establece que el alcance del modelo propuesto por competencias es fomentar un desarrollo integral de cada uno de los procesos en el área de talento humano, priorizando el desarrollo integral de cada uno de los colaboradores en base a sus habilidades para alcanzar un mayor grado de eficiencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay”.
- El área de la Gestión del Talento Humano, es importante ya que este depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es por ello que se ha realizado un diagnóstico de este departamento para conocer la situación actual en la que se encontraba, evidenciando que la Cooperativa presenta dificultades en los procesos de la gestión, lo cual permitió el logro del diseño de un modelo basado en competencias facilitando la correcta administración de estas actividades.
- Tomando en cuenta que las competencias específicas abarca las capacidades de cada una de las personas para desarrollar pensamientos, conocimientos, habilidades y valores al actuar en un ámbito específico, los mismo que intervienen en el desarrollo a nivel personal, social y laboral. Es por ello que se planteado tres tipos de competencias como son: cardinales, específicas por área y por puesto, facilitando el desarrollo del proyecto con el fin de desarrollar un adecuado funcionamiento del área de Talento Humano.

14.2. Recomendaciones

- Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay” implemente el modelo basado en competencias a fin de fortalecer el sistema integral del área de talento humano como mecanismo de un mayor nivel de eficacia y eficiencia en los procesos.
- Se recomienda que se realice de manera secuencial el diagnóstico de los componentes de la Gestión del Talento Humano, para conocer los problemas que se están presentando en el área de recursos humanos, a la cual se dará solución de manera inmediata, aplicando estrategias básicas para el buen funcionamiento de la institución.
- Es de gran importancia que las competencias específicas se ejecuten como punto clave en la Cooperativa ya que mediante esto permite conocer las capacidades y conocimientos adquiridos por los empleados en cada área en la que se desempeñaron permitiendo fortalecer una correcta disciplina.

15. BIBLIOGRAFÍA

15.1. Libros

- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión de competencias. Buenos Aires. Editorial Granica. 173 págs. ISBN: 978-950-641-490-0
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud Textos Universitarios, ECOE EDICIONES, Primera edición, Bogotá. 288 págs. ISBN: 978-958-648-756-6.
- Barco, M. y Villegas M. (2010). Mentalidad empresarial en tiempos de crisis. Trayectos y dilemas de empresarios en Manizales. Primera edición. Manizales, Colombia. 455 págs. ISBN: 978-652-328-716-8.
- Caldas, E. Lacalle, G. y Reyes, C. (2012). La provisión de personal. La oferta de empleo (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa). Editex, 183 págs. ISBN 9788490035887.
- Cuesta, A. (2010), Gestión de Talento Humano y del Conocimiento. Primera Edición. Editorial ECOE. Bogotá, Colombia. 468 págs. ISBN: 978- 958- 648- 657-6
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos, Colombia, Bogotá. 671 págs. ISBN: 958-41-0037-8
- Chirinos, N. (2009). Guía-texto para la Selección de Personal. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Segunda Edición, Valencia - Venezuela.
- Díaz, F. y Rodríguez, A. (2010) Selección y formación de personal. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- García, G. (2010). La contratación. Ediciones Díaz de Santos.384 págs. ISBN 9788479789626
- Gómez, M. (2011). Gestión de recursos humanos. España, Prentice Hall. 816 págs. ISBN: 9788483224021
- Ibáñez, B. (2015). Apoyo administrativo a la Gestión de Recursos Humanos. Editorial Paraninfo. Madrid, España. 108 págs. ISBN: 978-84-283-9789-6
- Louffat, E. (2013). Administración de Equipos Humanos. Edición 1. Buenos aires, Argentina: Cengage Learning. 113 págs. ISBN: 978-987-1954-06-3
- Navarro, R.S. (2016).Cómo realizar una evaluación del desempeño: Método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor. 193 págs. ISBN: 9789563627183

- Nebot López, María José (2010). La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas. Edición ilustrada. 169 págs. ISBN 9788489786486.
- Porret G.M. (2010). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. ESIC Editorial, pág. 606. ISBN 9788473566933
- Prieto Jorge. (2012). Gestión estratégica organizacional. Ediciones Ecoe. Cuarta edición. Colombia. 286 pág. ISBN: 978-958-648-803-7
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014) Administración. (12º Ed.).México: Editorial Prentice Hall. 720 págs. ISBN 978-607-32-2767- 4
- Rodríguez V. J. (2010) Administración moderna de personal. Ediciones ECAFSA. 2000
- Rodríguez, S. J., & Martínez, A. P. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. enfoque basado en competencias. México D.F: mc graw hill. pág. 215
- Silveira. (2014). Aptitudes del directivo de centros docentes: capacitación del personal. Editorial Centro de estudios Ramón Areces. S.A
- Vallejo Gabriel. Sánchez Fernando. (2011). Un paso adelante a la administración. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 240 pág. ISBN: 978-958-454- 063-8.
- Werther, J. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión Del Capital Humano. séptima edición. México, D.F.: Mc Graw Hill interamericana. pág. 153

15.2. Tesis de grado

- Guashco, Y. (2015). “Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jatun Runa Ltda", De la Parroquia de Santa Rosa, Provincia de Tungurahua” Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas y Administración de Negocios. Asesora: Dr. Jannette Urrutia Msc. Universidad Regional Autónoma de los Andes“Uniandes”
- Imacaña, G. (2016). “Gestión del talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda. en la oficina matriz, ubicada en la ciudad de Zamora cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe” Tesis previo a la obtención del grado de ingeniero comercial. director: Ing. Víctor Ríos Salinas. Universidad Nacional de Loja área jurídica, social y administrativa carrera de Administración de Empresas
- Iturralde, J. (2011). “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito

Oscus Ltda. de la Ciudad de Ambato en el año 2.010”. Trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniera en contabilidad y auditoría CPA. Director: Dr. José Villacís. Universidad Técnica de Ambato facultad de Contabilidad y Auditoría carrera de Contabilidad y Auditoría.

- Ramos A. (2014). La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Pastaza. Tesis de grado previo a la obtención del título de ingeniero(a) en administración de empresas y negocios. Director: ing. Luis Álvarez Cortez. Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”

15.3. Sitios Web

- Angulo, S. y Astudillo, G. (2017). 200 cooperativas se liquidaron en tres años, según la COSEDE. El Comercio. Recuperado en: <https://aeca.es/wp-content/uploads/2014/05/65w2.pdf>
- Cardona, S. (2005). Técnicas de reclutamiento y selección de personal. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Colomo, L. (2016). Importancia de la gestión del talento humano. Disponible en <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Jiménez, A. (2015). Capacitación del personal y desempeño de los trabajadores. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-del-personal-y-desempeno-de-los-trabajadores/>
- Manene, L. (2010). Evaluación del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>

16. ANEXOS

Anexo 1. Datos informativos de la Coordinadora del Proyecto.

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: Mayra Elizeth Valencia Neto

Fecha de Nacimiento: La Maná, 19 de febrero de 1986.

Cedula de Ciudadanía: 0503124463

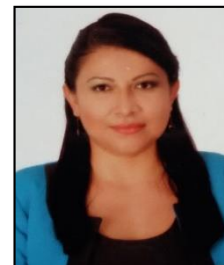
Estado Civil: Casada

Dirección Domiciliaria: La Maná, Parroquia Matriz, Av. Amazonas y Sacarías Pérez.

Teléfono Convencional: 032689675 / 032689212

Teléfono Celular: 0989297695

Email Institucional: mayra.valencia@utc.edu.ec



ESTUDIOS REALIZADOS

Instrucción Secundaria: Instituto Tecnológico Superior La Maná

Instrucción Superior: Universidad Técnica de Cotopaxi

Carrera de Ingeniería Comercial


Instrucción Pos-Grado: Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Maestría en Administración de Empresas

TÍTULOS OBTENIDOS

- Ingeniera Comercial
- Magister en Administración de Empresas.

Anexo 2. Hoja de vida de la investigadora 1**CURRICULUM VITAE****DATOS PERSONALES**

Nombres y Apellidos:	Rosmery Abigail García Molina	
Cédula de Identidad:	050346752-4	
Lugar y fecha de nacimiento:	La Maná, 25 –SEP- 1992	
Edad:	25 años	
Tipo de Sangre:	ORH+	
Estado Civil:	Casada	
Domicilio:	Calle: Guayaquil y Eugenio Espejo –La Maná.	
Teléfono:	032688-028	
Celular:	0989677178	
Correo electrónico:	rosmery92_garcia@hotmail.com	

INFORMACIÓN Y ESTUDIO

Primaria: Escuela Fiscal Mixta “Belisario Quevedo y Manuelita Sáenz” “Ambato”

Secundaria: Unidad Educativa “Rafael Váscquez Gómez”

Tercer Nivel: Instituto Superior “La Maná”

EDUCACIÓN SUPERIOR

Carrera: Ingeniería Comercial (cursando actualmente decimo ciclo).

Anexo 3. Hoja de vida de la investigadora 2**CURRICULUM VITAE****DATOS PERSONALES**

Nombres y Apellidos: Vilma Isabel Vega Chicaiza
Cédula de Identidad: 0503363822
Lugar y fecha de nacimiento: La Maná, 28 –Marzo- 1992
Estado Civil: Soltera
Tipo de Sangre: O+
Domicilio: La Josefina – La Maná - Cotopaxi
Teléfono: 032287022
Celular: 0994386856
Correo electrónico: vilmis.1.lj@hotmail.es

**INFORMACIÓN Y ESTUDIO**

Primaria: Escuela Doctor Carlos Andrade Marín

Secundaria: Red Educativa “Guasaganda”

Colegio de Bachillerato La Maná

Tercer Nivel: Instituto Tecnológico Superior “La Mana”

EDUCACIÓN SUPERIOR

Carrera: Ingeniería Comercial (cursando actualmente decimo ciclo).

Anexo 4. Formato de encuestas dirigidas a los Gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón La Maná.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI EXTENSIÓN
“LA MANÁ”**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2018.

Estimado encuestado solicitamos a Ud. de la manera más respetuosa se digne respondernos el siguiente cuestionario de preguntas. Las investigadoras nos comprometemos a guardar absoluta reserva y confidencialidad sobre la información que usted nos proporcione.

Objetivo 1: Determinar cómo se realiza actualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal en las COAC del cantón La Maná, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes con el objetivo de mejorar sus procedimientos.

Razón social de la empresa:	
Dirección:	
RUC:	
Teléfono:	
Email:	

Por favor complete los siguientes datos informativos:

1. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su Cooperativa?

Menos de 1 año

De 1 a 3 años

De 4 a 6 años

De 7 a 9 años

Más de 9 años

2. Cantidad de empleados al inicio y en la actualidad.

Al inicio _____

Actualmente _____

3. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento de personal?

Si

No

4. ¿Quién es el responsable del reclutamiento en su Cooperativa?

Departamento de Recursos Humanos

Gerente General

Otro departamento, especifique: _____

5. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza?

Fuentes internas

Fuentes externas

Fuentes mixtas

6. ¿Qué fuentes de reclutamiento externo se utilizan?

Agencias de empleo Instituciones de educación superior

Periódicos y revistas Bolsas de empleo electrónicas

Otros, especifique: _____

7. ¿Qué fuentes de reclutamiento interno se utilizan?

Ascensos

Recontrataciones

Otros, especifique: _____

8. ¿Cuál de las siguientes técnicas de reclutamiento del personal emplea en su institución?

Entrevista personal Simulación

Recomendaciones personales Ninguna

Pruebas prácticas

Otros, especifique: _____

9. ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza para reclutar al personal?

Prensa. Publicaciones en la Web.
Publicidad radial. Otra (especifique) _____
Publicidad televisiva.

10. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, la especialización, experiencias y referencias de trabajo?Si No **11. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleo?**Si No **12. ¿Qué medio utiliza la Cooperativa para verificar los datos de la solicitud y referencias de empleo?**Llamadas telefónicas a las referencias presentadas por el solicitante Visitas al domicilio y familia del solicitante Solicitud de referencias de vecinos Todos los anteriores **13. ¿Se practican exámenes médicos?**Si No **14. ¿Se hacen pruebas psicométricas?**Si No

15. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?

Experiencia	<input type="checkbox"/>	Habilidad	<input type="checkbox"/>
Nivel de estudios	<input type="checkbox"/>	Conocimiento	<input type="checkbox"/>
Relaciones Humanas	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores	<input type="checkbox"/>

Objetivo 2: Identificar las formas de contratación y proceso de inducción del personal en las COAC mediante la recopilación de información obtenida en el lugar de estudio para garantizar la contratación de personal idóneo con conocimiento pleno de la institución.

16. ¿Quién autoriza las contrataciones del personal de nuevo ingreso?

Departamento de Talento Humano	<input type="checkbox"/>
Gerente General/Jefe de Agencia	<input type="checkbox"/>

Otro departamento, especifique: _____

17. ¿Qué tipos de contratos utiliza la Cooperativa?

Indefinidos	<input type="checkbox"/>
Definidos	<input type="checkbox"/>

18. ¿Qué factores se consideran en la contratación de personal para ocupar puestos principales?

Grado académico	<input type="checkbox"/>	Habilidad	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	Conocimiento	<input type="checkbox"/>

Otros, especifique: _____

19. ¿Existe un programa de inducción orientado a la empresa y al puesto que van a desempeñar?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

20. ¿Qué aspectos dan a conocer a los colaboradores durante la inducción?

Historia de la empresa

Objetivos

Misión, visión, valores

Otros, especifique: _____

21. ¿Presentan al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la empresa?

Si

No

22. ¿Qué manuales se proporcionan al personal de nuevo ingreso para que tengan un conocimiento suficiente de la empresa y un buen desempeño de su puesto?

Manual de bienvenida (Historia, Misión, Visión, Valores, etc.)

Manual de organización (descripción de puestos, organigrama)

Manual de funciones y atribuciones

Reglamento interno

Instructivos específicos

Otros, especifique _____

Objetivo 3: Conocer los planes de capacitación establecidos en las COAC mediante información proporcionada por el representante legal para establecer su nivel de cumplimiento.

23. ¿Se efectúan capacitaciones a sus colaboradores?

Si

No

24. ¿Con que frecuencia la institución realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?

Mensual

Semestral

Trimestral

Anual

25. ¿Quién imparte las capacitaciones a los colaboradores?

Departamento de Talento Humano

Empresas consultoras

Ambos

26. ¿Se toman en cuenta las necesidades de capacitación?

Si

No

27. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para optimizar el rendimiento laboral?

Uso de nueva tecnología Trabajo en equipo

Atención y servicio al cliente Motivacionales

Especialización en puestos de trabajo Otros, especifique: _____

Objetivo 4: Identificar el proceso de evaluación del desempeño aplicado a los empleados de las COAC del cantón La Maná, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los gerentes generales para determinar si su nivel de rendimiento es óptimo, los métodos que aplican y su frecuencia.

28. ¿Realiza evaluación de desempeño a sus trabajadores?

Si

No

29. ¿Cada qué tiempo se realiza la evaluación de desempeño?

Trimestral

Semestral

Anual

30. ¿Quién es el encargado de calificar el desempeño de los colaboradores?

Jefe inmediato Talento Humano

Auto calificaciones Comités de calificación

Evaluación de los compañeros de trabajo

Gerente

31. ¿Qué métodos de evaluación de desempeño del talento humano ha aplicado en esta COAC?

Mediante escalas gráficas	<input type="checkbox"/>	Método de 360°	<input type="checkbox"/>
Método de elección forzosa	<input type="checkbox"/>	Método de autoevaluación	<input type="checkbox"/>
Método por competencias	<input type="checkbox"/>	Método de evaluación por resultado	<input type="checkbox"/>

Otros, especifique: _____

32. ¿Cómo considera usted el desempeño laboral dentro de la institución?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>

33. ¿Qué tipo de incentivos aplica en su institución?

Incremento de sueldos	<input type="checkbox"/>	Bonificaciones	<input type="checkbox"/>
Recreativos	<input type="checkbox"/>	Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>
Adiestramiento	<input type="checkbox"/>	Felicitaciones públicas	<input type="checkbox"/>

Otro (especifique) _____

34. ¿Se preocupa por ofrecer un ambiente agradable y adecuado para su personal?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Objetivo 5. Proponer el diseño de un modelo de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, mediante la elaboración de lineamientos a seguir que servirán como guía para las demás instituciones financieras, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

35. ¿Conoce usted la función de un modelo de gestión del talento humano?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

36. ¿La Cooperativa posee un modelo de gestión de talento humano ya establecido y reglamentado?

Si

No

37. ¿Cómo considera usted la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano dentro de la institución, que mejore la administración del personal?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

Anexo N°5. Evidencia de trabajo de campo



Fuente: Encuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO



Fuente: Encuesta a la COAC Virgen del Cisne



Fuente: Encuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi



Fuente: Encuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay”



Fuente: Encuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEC.



Fuente: Encuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDINA