



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA. DEL CANTÓN CAÑAR

AUTORES:

SEGUNDO BONIFACIO POMAVILLA COLLAGUAZO

LUIS ERNESTO RIERA PRIETO

DIRECTOR:

ANA JULIA VEGA LUNA

CUENCA - ECUADOR

2022

Autores:



Segundo Bonifacio Pomavilla Collaguazo

Ingeniero Empresarial.

Candidato a Magíster en Administración de Empresas: Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Cuenca.

spomavillac@est.ups.edu.ec



Luis Ernesto Riera Prieto

Ingeniero Comercial.

Candidato a Magíster en Administración de Empresas: Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Cuenca.

lriera@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Ana Julia Vega Luna

Ingeniera Comercial.

Contador Público.

Especialista en Recursos Humanos.

Diploma Superior en Gestión Cultural

Magíster en Administración de Empresas, Habilidades Múltiples.

avega@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

POMAVILLA COLLAGUAZO SEGUNDO BONIFACIO

RIERA PRIETO LUIS ERNESTO

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY LTDA. DEL CANTÓN CAÑAR

RESUMEN

El rol de talento humano en las organizaciones ha ido transformándose en el tiempo conforme las necesidades cambiantes del mercado, entorno laboral, globalización, entre otros factores que han influido en la manera de gestionar personas en el entorno laboral. Hoy en día, los departamentos de talento humano deben tener un enfoque estratégico de gestión y convertirse en un aliado del negocio para obtener beneficios competitivos en las organizaciones a través de la atracción y desarrollo de competencias.

En este sentido, a lo largo del presente trabajo se plantea una propuesta metodológica para mejorar la gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. que es una organización Kañari que brinda servicios financieros integrales con una visión ruralista buscando potenciar y contribuir al desarrollo local. Es importante mencionar que los colaboradores de la cooperativa son quienes hacen posible que la misión, visión y objetivos organizacionales se desarrollen a través de su trabajo diario.

Esta investigación busca mejorar las políticas y procesos de los subsistemas del talento humano como: incorporación, permanencia y desvinculación del personal en la Cooperativa. Para ello, se partió de un diagnóstico que identificó las fortalezas y oportunidades para mejorar la administración del personal en la elaboración de la propuesta.

La metodología consta de varias fases, que son: el planteamiento, aprobación, ejecución del plan piloto, revisión de ajustes, difusión, acompañamiento, capacitación y finalmente la implementación.

Esta metodología busca alinear los procedimientos de dirección del personal de la cooperativa a sus objetivos organizacionales, mejorar el clima laboral y la productividad.

PALABRAS CLAVES: Gestión humana, incorporación, permanencia, desvinculación, estrategia, indicadores de desempeño.

ABSTRACT

The role of Human Resources in organizations has been transforming over time according to the changing needs of the market, work environment, globalization, and other factors that have influenced how we manage people in the work environment. Currently, Human Talent Areas must have a strategic management approach and become a business ally that allows competitive advantages for companies through the attraction and development of (human) resources.

Thus, along this work a methodological proposal is presented to improve Human Resources Management in Mushuk Yuyay Ltda. Savings and Credit Cooperative. Which is a Kañari organization that provides financial services with a rural vision seeking to promote and contribute to local development.

It is important to mention that the cooperative's collaborators are the ones who make it possible for the mission, vision and organizational objectives to be lived through their daily work.

This research seeks to improve the policies and processes of the subsystems of human talent such as: incorporation, permanence and dismissal of personnel in the Cooperative. For this, a diagnosis was made that identified the strengths and opportunities to improve the administration of the personnel in the preparation of the proposal.

The methodology consists of several phases, which are: planning, approval, execution of the pilot plan, review of adjustments, dissemination, accompaniment, training and finally implementation.

This methodology seeks to align the management procedures of the cooperative's staff with its organizational objectives, improve the work environment and productivity

KEY WORDS: Human management, incorporation, permanence, dismissal, strategy, performance indicators

ÍNDICE

Resumen.....	III
Abstract.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
Situación Problemática.....	1
Antecedentes.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Formulación del problema.....	3
1.1 Pregunta General.....	3
1.2 Preguntas Específicas.....	3
1.3 Justificación Teórica.....	4
1.4 Justificación Práctica.....	5
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo General.....	6
1.5.2 Objetivos Específicos.....	6
1.6 Principales resultados.....	6
CAPITULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Análisis, descripción y perfil de puestos.....	7
2.2 Reclutamiento.....	8
2.2.1 Reclutamiento Externo.....	8
2.2.2 Reclutamiento Interno.....	9
2.3 Selección.....	11
2.4 Inducción.....	14
2.5 Remuneraciones y beneficios.....	15
2.6 Evaluación de Desempeño.....	16
2.7 Capacitación.....	18
2.8 Clima Laboral.....	19
2.9 Permanencia.....	19
2.10 Desvinculación de Personal.....	20
2.11 Flujograma de elaboración de perfiles de puestos.....	21
2.12 Discusión de enfoques de diferentes autores.....	22

2.13	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	26
2.13.1	Metodología Tradicional de Gestión de Talento Humano.....	26
2.13.2	Metodología Estratégica de Gestión de Talento Humano.....	27
CAPITULO III.....		30
3.	Metodología.....	30
3.1.	Unidad de análisis.....	30
3.2	Población.....	30
3.3	Tamaño de la Muestra.....	30
3.4	Selección de la Muestra.....	30
3.5	Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?.....	32
3.5.1	Tipo de enfoque: cualitativa.....	32
3.5.2	Método Deductivo.....	32
3.5.3	Método Estadístico.....	32
3.5.4	Método Comparativo.....	33
3.6	Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.....	33
3.6.1	Información Primaria.....	33
3.6.2	Información Secundaria.....	33
3.7	Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?.....	33
3.7.1	Técnicas de recolección de información mediante análisis documental.....	33
3.7.2	Técnica de la encuesta.....	34
3.8	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	34
3.9	Resultados y discusión.....	34
3.10	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	34
CAPITULO IV.....		40
4.	Propuesta Metodológica o Tecnológica.....	40
4.1	Premisas o supuestos.....	40
4.2	Objetivo de la propuesta metodológica.....	41
4.3	Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica).	41
4.4	Responsables de la implementación y control.....	41
4.5	Fases para su puesta en práctica.....	42
4.5.1	Planteamiento de la metodología.....	42
4.5.2	Descriptivo de cargo (manual de función / perfiles).....	44

4.5.3 Proceso para el Desarrollo y Actualización de Descriptivo de Cargo (manual de funciones)...	45
4.6 Incorporación	46
4.6.1 Reclutamiento	46
4.6.1.1 Reclutamiento interno	46
4.6.1.2 Reclutamiento externo	48
4.7 Selección del personal.....	49
4.7.1 Políticas generales de la selección del personal	49
4.7.2 De la Comisión de Selección	49
4.7.3 Revisión de carpetas y confirmación de datos	50
4.8 Entrevista	51
4.8.1 Políticas de entrevista.....	51
4.8.2 Pruebas Técnicas.....	51
4.9. Entrevista Final	51
4.9.1 Políticas de entrevista final	52
4.10 Informe Final	52
4.11 Permanencia.....	53
4.11.1 Permanencia del personal.....	53
4.12 Plan de incentivos	54
4.12.1 Económicos.....	54
4.12.2 Plan Carrera y desarrollo.....	55
4.12.3 Plan de Capacitación.....	56
4.13 Desvinculación.....	59
4.13.1 Desvinculación del personal	59
4.13.2 Entrevista de salida	59
4.13.3 Acta de entrega recepción	59
4.14 Aspectos legales para la gestión de talento humano	60
4.14.1 Nivel externo.....	60
4.14.2 Nivel interno	60
4.15 Presupuesto para la puesta en marcha de la metodología	61
4.16 Aprobación de la metodología	62
4.17 Plan Piloto.....	62
4.18 Ajustes o cambios en la metodología.....	62
4.19 Difusión.....	62

4.20 Capacitación y Acompañamiento	62
4.21 Implementación de la Metodología.....	63
4.22 Indicadores de evaluación.....	63
CAPITULO V	64
5. Conclusiones	64
CAPITULO VI.....	65
6. Recomendaciones	65
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
8. ANEXOS	69
.....	86

ANEXOS

Anexo 1 Tabla Salarial Minimos Sectoriales 2021 y COAC Mushuk Yuyay	69
Anexo 2 Plan de Capacitación	70
Anexo 3 Encuesta	72
Anexo 4 Resultado de la Encuesta.....	73
Anexo 5 Formato de Requisición de Personal.....	85
Anexo 6 Formato de Evaluación de Desempeño.....	86
Anexo 7 Encuesta de Salida	86

TABLAS

Tabla 1 Flujograma de elaboración de perfiles de puestos	21
Tabla 2 Diferencias entre una metodología tradicional Vs una nueva perspectiva estratégica. ..	27
Tabla 3 Roles de RRHH en la construcción de una organización competitiva	29
Tabla 4. Selección de la muestra.....	31
Tabla 5: Indicadores actuales de desempeño	39
Tabla 6: Actores claves.....	42
Tabla 7 Plan de Incentivos económicos	55
Tabla 8: Plan Carrera	56
Tabla 9: Plan de Capacitación	57
Tabla 10: Presupuesto para la puesta en marcha de la metodología.....	61
Tabla 11: Indicadores de evaluación.....	63

FIGURAS

Figura 1 Organigrama Institucional.....	43
Figura 2 Subsistemas de Adminnistacion de Talento Humano	44
Figura 3 Flujograma de incorporación.....	53
Figura 4 Flujograma de permanencia	54

INTRODUCCIÓN

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. es una organización Kañari que brinda servicios financieros integrales que beneficien a sus asociados y consumidores desde una perspectiva económica, social y ambiental. Esta institución busca potencializar y contribuir al desarrollo local, prestar servicios financieros con visión ruralista, democratizar el acceso a créditos, así como apoyar a productores, emprendedores y agricultores marginados o excluidos de la banca tradicional, especialmente a comunidades indígenas y campesinas del pueblo Kañari desatendido por instituciones públicas y privadas de servicios financieros.

En este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. analizó la realidad y problemática de los pequeños productores del pueblo Kañari tales como: la falta de acceso a crédito, la escasa asesoría y la educación financiera; estas situaciones exponían a la población a acudir a agentes informales de crédito o agiotistas.

Es así como la fundación FEPP, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, impulsó la formación y operación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. que empezó su operación el 5 de septiembre de 1996, desde entonces la organización ha buscado contribuir al desarrollo financiero del pueblo Kañari a través de la otorgación de créditos, así como la asesoría y capacitación gratuita para la creación de microempresas, negocios agrícolas, ganadería, comercio y artesanías.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. otorga productos y servicios financieros a sus socios manteniendo la identidad y valores culturales. Por otra parte, la cooperativa busca ser una institución líder y solvente promoviendo el desarrollo económico local del pueblo Kañari.

La Cooperativa es una entidad financiera popular, en la que, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), vigila el buen cumplimiento de sus procesos internos. Uno de los ejes primordiales para que la Cooperativa alcance sus metas organizacionales es la gestión y desarrollo de los colaboradores, en este sentido la SEPS exige que todas las

instituciones realicen un manual que norme la administración de talento humano en tres procesos que son: la incorporación, permanencia y desvinculación de colaboradores.

Actualmente los procedimientos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal de la institución se han realizado empíricamente, por lo cual se incorpora personal sin el perfil requerido para desempeñar los cargos dentro de cada departamento. La toma de decisiones sobre la selección y vinculación de personal actualmente recae en el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, lo que genera poco involucramiento de líderes en la selección de los colaboradores de sus equipos provocando criterios divididos al tomar decisiones claves para la gestión del personal, así también han existido retrasos en los tiempos de incorporación de nuevos colaboradores.

Por otra parte, los procesos de inducción y capacitación se desarrollan sin parametrización ni lineamientos organizacionales y los descriptivos de cargos se encuentran desactualizados, es por ello que se plantea realizar esta propuesta para la mejorar la Gestión del Talento Humano.

Todas estas circunstancias han llevado a la institución a tener personal poco comprometido con un bajo rendimiento sobre todo en colaboradores nuevos, así mismo los líderes de las áreas no han podido gestionar procesos de permanencia y desarrollo adecuados para los integrantes de su equipo, esto preocupa principalmente al coordinador de negocios que gestiona los procesos clave de la organización y cuya productividad está directamente vinculada a la sostenibilidad, crecimiento del negocio, y cumplimiento de objetivos estratégicos de la institución.

CAPÍTULO I

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. no cuenta con procesos y políticas de Gestión del Talento Humano bien estructurados que garanticen el logro de sus objetivos estratégicos; tampoco, con asesoramiento técnico que motive una correcta y eficiente Gestión de Talento humano dentro de la institución.

La administración de la cooperativa realiza los métodos de gestión de talento humano, sin embargo, no tiene documentado los procedimientos que involucra la selección, permanencia y desvinculación del personal. Los cuales deben ser aplicados una vez sean aprobados por el Consejo de Administración.

Los procesos de gestión de talento humano se aplican a consideración de Gerencia, mas no por un proceso técnico, en donde, se identifique todos los requerimientos de los ocupantes de los puestos de trabajo y normativa a ser cumplida de acuerdo a la Ley.

En el año 2020 existió una alta rotación de personal dentro de la institución, es así que el 40% del total de colaboradores, no permanecieron en el mismo puesto de trabajo, siendo removidos a otras áreas, con el objetivo de mejorar la productividad de cada uno de los colaboradores.

1.1 Pregunta General

¿Cómo diseñar una propuesta metodológica para mejorar la Gestión del Talento Humano que garantice el logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. del cantón Cañar?

1.2 Preguntas Específicas

¿Cuáles son las oportunidades para mejorar los procedimientos y procesos de la incorporación, permanencia y desvinculación del personal?

¿Qué políticas institucionales acorde a la gestión de Talento Humano podrían contribuir al mejoramiento de los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal?

¿Qué criterios técnicos y legales se deben considerar para mejorar el programa de gestión integral del Talento Humano?

1.3 Justificación Teórica

El recurso humano es la parte fundamental para el desarrollo de las organizaciones quienes, a través de sus funciones diarias, ejecutan la razón de ser de la organización.

Gestionar el talento humano permite a las organizaciones reclutar y seleccionar a las personas más aptas para las posiciones vacantes, así mismo desarrollar procesos adecuados de gestión humana favorece a la creación de ambientes laborales positivos que beneficien a la productividad organizacional y motiven el compromiso del personal.

Es importante y necesario trabajar en el programa de Gestión Integral del Talento Humano para mejorar los procesos y procedimientos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal de la institución y permita la gestión del talento humano como un eje principal en la sostenibilidad del negocio, garantizando la productividad en el clima laboral.

Según Alles (2009) un apropiado diseño y una adecuada implementación de los subsistemas de talento humano permiten ajustar los métodos de trabajo, la estrategia y el comportamiento organizacional para alcanzar los objetivos de la institución. Si se ejecutan de manera adecuada dichos subsistemas se obtendrá un beneficio mutuo entre empleado y empleador.

Por otra parte, es importante considerar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. está regulada por la SEPS.

Según la RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 (2018) en el artículo 6, titulado como Personas en el numeral 6.1. menciona la documentación de un manual descriptivo de talento humano que deben tener las entidades con los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación.

Es por tanto necesario que la cooperativa mejore sus procesos, procedimientos y políticas de Gestión de Talento Humano ya que esto favorecerá al cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero también le permitirá cumplir con lo impuesto en la resolución emitida por la SEPS.

1.4 Justificación Práctica

Al implementar esta metodología dentro de la institución, se logrará mejorar los procesos del departamento de talento humano, enfocados en la incorporación, permanencia y desvinculación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. ya que las personas son el elemento fundamental de la institución.

El tener procesos de incorporación adecuados ayudará a contratar personas aptas para los puestos de trabajo en un 90%, es decir de cada 10 colaboradores que se contrate, 9 de ellos cumplan con el perfil deseado quienes podrán tener un mejor desempeño en cada uno de sus puestos de trabajo, al momento en la cooperativa existe un 16% de personal que no cumple el perfil requerido en las áreas que se encuentran laborando, es decir de 31 colaboradores que tiene la Cooperativa, 5 de ellos no cumplen con el perfil.

Por otra parte, con el mejoramiento de los procesos de permanencia, se contribuirá en un 90% al desarrollo del compromiso de los colaboradores, la productividad, la calidad en el ambiente de trabajo y a evitar una alta rotación de personal; es decir que, de cada 10 colaboradores 9 de ellos permanecerán siempre en el mismo puesto de trabajo y logran perfeccionarse en el área encomendada, cabe mencionar que si la cooperativa presenta algún incentivo de acenso al personal, los mismos pueden concursar y rotar a un cargo más alto, sin perjuicio a la institución.

También es importante que los procesos de desvinculación sean adecuados con un máximo del 5% de desvinculación anual sobre todo por las características de la institución, ya que la cooperativa otorga créditos para el desarrollo local, por tanto, cuando hay procesos de salida de personal en el equipo de Negocios es importante realizar un proceso de traspaso de cartera y clientes. Así mismo es importante cuidar con los procesos establecidos por ley en los casos de salida del personal.

En el año 2020 la desvinculación del personal representó un 9%, es decir, de 31 colaboradores, 3 de ellos han sido desvinculados por diferentes circunstancias.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General.

Diseñar una propuesta metodológica para la mejora en la Gestión del Talento Humano como fundamento de políticas institucionales que garanticen el logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. del cantón Cañar.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar procesos y procedimientos de la incorporación, permanencia y desvinculación del personal a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. de la ciudad de Cañar.
- Realizar un análisis crítico de los datos procesados con el fin de determinar mejora dentro de la institución.
- Diseñar el Plan de Gestión Integral del Talento Humano
- Proponer políticas institucionales en materia de gestión de Talento Humano que apoyen la correcta aplicación del plan propuesto.

1.6 Principales resultados

- Desarrollar el plan de procesos y procedimientos de la incorporación, permanencia y desvinculación del personal.
- Diseñar el plan de gestión Integral del talento humano.
- Proponer políticas institucionales en materia de gestión de talento humano que fundamenten la aplicación del plan propuesto.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo se conocerá a fondo los temas relacionados con la metodología propuesta como: el análisis de puestos, reclutamiento de personal, selección de candidatos, remuneraciones, valoración de desempeño, capacitación y clima laboral.

2.1 Análisis, descripción y perfil de puestos

Los puestos de trabajo deben ser elegidos mediante un proceso, el cual se inicia por el análisis. Según algunos autores Dollan et al. (2007), el análisis del puesto de trabajo se enfoca en la descripción y el registro de la terminación de un puesto de trabajo, las principales actividades, condiciones, conocimientos, y habilidades necesarias. En este proceso se desarrollan dos actividades principales: la descripción del puesto y los detalles de los requerimientos que tiene el mismo.

Por otro lado, la autora Alles (2009), describe algunas situaciones por las que es importante revisar y describir cada uno de los puestos de la organización: tomar en cuenta que la escala salarial es inconsistente, comúnmente los empleados desconocen lo que la empresa espera de ellos, existen conflictos por que desconoces cuales son las actividades de cada puesto, existen responsabilidades abiertas, muchas veces se contrata a personas que no están calificadas para la actividad requerida, al no existir una lista de actividades de cada puesto la ejecución del trabajo se tarda y retrasa más actividades.

La misma autora también aclara que el proceso de análisis de puestos también tiene grandes beneficios para las organizaciones o empresas que tengan una correcta y actualizada descripción, entre ellos: permite clasificar y comparar puestos impulsando las compensaciones de manera equitativa, facilita el reclutamiento, la selección y la contratación de personal, las capacitaciones, el entrenamiento y el desarrollo de personal es más sencillo, permite medir el rendimiento y realizar evaluaciones, también facilita la sucesión de puestos, entre otros. La determinación del

perfil de puestos, permite recolectar capacidades, estudios formales, conocimientos laborales, actitudes y experiencias, así como la motivación con la carrera como el ámbito laboral (p.14).

En el levantamiento del perfil del cargo se puede identificar aquellos aspectos relevantes técnicos y comportamentales que garantizarán una búsqueda adecuada y una futura buena contratación para el cargo vacante.

Para el levantamiento del perfil es necesario conocer las funciones y actividades que el cargo ejecutará en la organización.

2.2 Reclutamiento

2.2.1 Reclutamiento Externo.

Esta parte del proceso se trata de buscar aspirantes en el mercado laboral, es decir fuera de la organización, conlleva una difusión por distintas vías de la vacante y del perfil buscado.

En cuanto al reclutamiento externo “Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2009, p. 136).

Algunas de las fuentes para realizar reclutamiento externo son las bases de datos de candidatos que postularon previamente a otros procesos de selección, referidos, los avisos o anuncios a través de medios de comunicación, Internet, bolsas de empleos, redes de trabajo; también podemos realizar reclutamiento externo a través de las agencias de colocación o también denominadas agencias de empleo, ferias de empleo, sindicatos o asociaciones profesionales a través de los cuales se puede conseguir personal calificado con determinada formación o experiencia y finalmente podemos realizar también reclutamiento externo a través de empresas consultoras de personal que son empresas especialistas en la atracción, búsqueda y evaluación de talentos, trabajar con este tipo de empresas puede ser positivo y favorable cuando buscamos perfiles especializados en cierta rama del conocimiento o con experiencia técnica escasa en el mercado laboral.

Existen algunos puntos favorables de realizar un reclutamiento externo como: permite atraer nuevo talento a la organización con ideas nuevas, experiencias innovadoras que puedan brindar a las áreas y a los equipos una perspectiva diferente a los problemas organizacionales, podemos buscar personas por perfiles conductuales diferentes que nos ayuden a modelar o cambiar comportamientos organizacionales que favorezcan al clima laboral.

Analizando el libro de Alles (2006) menciona que otra de las ventajas del reclutamiento externo es que “aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes” (p. 180).

En base a lo mencionado por el autor, el aprovechamiento en el ámbito profesional de los postulantes no implica que la organización deje de realizar procesos de desarrollo, sino que más bien esto ayuda a gestionar de mejor manera la inversión de capacitación y desarrollo con los nuevos y antiguos colaboradores. Esta es quizás una de las razones más importantes por la que muchas organizaciones prefieren el reclutamiento externo debido a que un buen reclutamiento puede ayudarnos a evitar grandes inversiones de capacitación futuras en el posible nuevo colaborador en donde se pueda buscar un candidato que sea contratado con la formación idónea que se requiere para una posición, esto puede favorecer a un buen desempeño y buenos resultados a corto plazo.

Entre las desventajas de este tipo de reclutamiento se puede mencionar que la atracción de talentos puede tomar más tiempo e inclusive ser más costoso que el reclutamiento interno, adicionalmente este tipo de reclutamiento puede ser visto por los colaboradores de la organización como falta de confianza al talento interno y poca credibilidad en el potencial interno.

2.2.2 Reclutamiento Interno

Esta etapa del proceso se basa en encontrar aspirantes dentro de la organización, esto quiere decir que los esfuerzos para llenar una posición vacante se enfocan en la identificación de los talentos más aptos considerando las personas que actualmente laboran en la organización, para ello se pueden realizar movimientos verticales tales como ascensos, movimientos horizontales o denominados también transferencias o movimientos diagonales.

Autores subrayan que “cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina reclutamiento interno. En ese caso se utilizan anuncios, por ejemplo, a través de la intranet, con el propósito de generar auto postulación” (Alles, 2017, p. 25).

El reclutamiento interno implica una adecuada coordinación y comunicación entre las áreas de la organización y el área de talento humano; ya que elegir un candidato interno para cubrir una posición vacante es una actividad que genera un mensaje poderoso de confianza en los talentos internos, denota también que la organización cree en sus colaboradores y apuesta en su crecimiento.

Para realizar un adecuado reclutamiento interno es importante tomar en consideración: los resultados de la evaluación de desempeño del aspirante, información de los procesos de aprendizaje en los que esté involucrado el candidato interno, análisis de la brecha perfil puesto persona de manera que podamos mapear las diferencias existentes entre el perfil deseado y el perfil que tiene el colaborador, esto nos permitirá elaborar procesos de desarrollo para el colaborador.

El reclutamiento interno ofrece varias ventajas “es un retorno de la inversión de la organización en la formación de personal” (Alles, 2006, p. 179).

Esta es una de las más importantes ventajas ya que sin duda las organizaciones invierten grandes sumas de dinero en la inversión y desarrollo de sus colaboradores, sin embargo cuando los colaboradores no tienen la posibilidad de crecimiento en sus empresas optan por buscar nuevas oportunidades laborales lo que implica una fuga importante de talentos e información, por tanto el reclutamiento interno permite que las personas se queden en la empresa, hagan carrera y apliquen los conocimientos adquiridos en las capacitaciones que la empresa otorga.

Otra de las ventajas es que el reclutamiento interno es más económico ya que no requiere intermediarios ni el uso de plataformas de reclutamiento que generalmente implican un costo de suscripción, es más rápido porque no se requiere realizar publicaciones ni búsquedas externas, además los candidatos conocen la empresa y se identifican con ella, así como las políticas y procesos internos, por tanto ya no requiere una fase de adaptación a la empresa como los candidatos externos, adicionalmente debido a su antigüedad ya han podido tener evaluaciones de

desempeño lo que permite que la organización conozca con certeza el cumplimiento de sus resultados.

El reclutamiento interno propicia el crecimiento interno o planes de carrera, lo que permite a los colaboradores asumir nuevos retos y desarrolla un espíritu sano de competencia en los clientes internos.

2.3 Selección

La etapa de selección se basa en conseguir un candidato con el perfil necesario para cada vacante de la empresa, a través de este proceso se realiza una comparación entre lo que ofrece un candidato en tanto su formación, experiencia, habilidades, competencias y por otra parte las especificaciones o requerimientos del puesto de trabajo.

Este proceso es muy importante para la gestión de talento humano, en donde damos paso a nuevos colaboradores que posteriormente serán importantes en la consecución y logro de resultados organizacionales, por ello es importante que el área de Talento Humano trabaje colaborativamente con las demás áreas de la organización a fin de poder seleccionar a los mejores talentos disponibles para la misma.

Durante la ejecución de este proceso de selección se desarrollan actividades y procedimientos a fin de evaluar a los candidatos para posteriormente elegir al más apto, quien presente mayores posibilidades de adaptación a la organización, al cargo y que por tanto tenga un mejor desempeño.

Una actividad preliminar al proceso de selección es la denominada pre-selección, “el éxito de la preselección vendrá determinado por la eficacia del reclutamiento el cual debería tener un óptimo nivel de difusión y un marcado carácter selectivo” (Montes & Rodríguez, 2006, p. 76)

En la preselección se busca identificar de forma temprana aspectos que puedan descartar o filtrar a los aspirantes del proceso de selección. Durante la preselección se realiza la recepción de carpetas, la lectura y análisis del material entregado por los candidatos, ejecución de pre-entrevistas para indagación de información clave. Así mismo, de acuerdo a la complejidad del

cargo, en esta etapa del proceso podría inclusive aplicarse algún tipo de evaluación a los candidatos. También podemos conocer principalmente si los candidatos cumplen con las condiciones esenciales para el cargo como: formación, aspiración salarial, experiencia, entre otros.

Una vez que se ha desarrollado la pre-selección inicia el proceso de selección propiamente a través del cual se evalúa y mide las capacidades de todos los candidatos en función del perfil deseado. Durante la selección se realizan varias entrevistas que tienen como objetivo indagar sobre experiencias pasadas, profundizar aspectos relevantes de la hoja de vida, identificar competencias y conocer las expectativas del candidato, esto permite no solo evaluar a la persona sino también evaluar si la organización puede ofrecer al candidato una oportunidad laboral acorde a sus expectativas, en el proceso de entrevistas la información circula en doble vía, esto quiere decir que, las organizaciones pueden conocer con mayor profundidad a sus candidatos pero también los candidatos pueden hacer preguntas que les permitan conocer aspectos que consideren importantes de la organización y cargo al cual están aplicando.

La entrevista es definida por algunos autores como “un diálogo que se sostiene con un propósito definido, donde entrevistador y entrevistado cumplen cada uno un rol específico, estableciéndose entre ambos un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.” (Alles, 2011, p. 156)

Existen varias fases dentro de la entrevista, tales como: la preparación, apertura, desarrollo y cierre.

Durante la preparación es importante el estudio y la revisión cuidadosa de las carpetas entregadas por los candidatos a fin de elaborar preguntas durante la entrevista que nos permitan identificar a la persona idónea para una posición, esta actividad se realiza antes del encuentro directo con el candidato. En esta fase el entrevistador necesita conocer a profundidad las características del puesto y que pueda también reconocer aspectos de la hoja de vida del candidato que sean importantes como logros, trayectoria laboral, puestos ocupados u otros. Así mismo, es importante definir el lugar físico en el que tendrá lugar la entrevista, así como el horario y la fecha.

Posteriormente, cuando la entrevista se encuentra en desarrollo en la apertura es muy importante generar rapport, “la actitud transparente, espontánea y de escucha es una forma positiva de crear el rapport” (Llanos, 2005, p. 61)

El rapport permite crear empatía, es decir un adecuado clima o entorno agradable que favorezca la cercanía, comprensión y buen entendimiento mutuo, es importante generar confianza desde la apertura de la entrevista hasta el cierre de la misma de manera que la comunicación fluya de forma positiva y distendida y se pueda obtener información importante para la elección del candidato idóneo para el proceso de selección.

En la ejecución de la entrevista es importante realizar una adecuada administración del tiempo y realizar preguntas relacionadas a los intereses y aspiraciones personales y laborales del candidato, trayectoria laboral, formación, competencias. En esta etapa importante formular preguntas a través de las cuales podamos indagar con profundidad sobre los aspectos que se consideren de importancia para la organización y cargo al que aplica el candidato.

Finalmente, cuando la entrevista culmina es importante gratificar al candidato por su esfuerzo en la entrevista, también se recomienda generar un espacio para escuchar y resolver preguntas que el candidato pueda tener, así también explicarle cuáles serán los siguientes pasos en el proceso de selección.

En este proceso se pueden ejecutar pruebas de conocimiento, pruebas psicológicas o psicométricas que nos permitan evaluar aspectos importantes para el cargo. Estas pruebas buscan determinar el nivel de dominio de aspectos técnicos y teóricos requeridos en un puesto de trabajo.

El objetivo de aplicar un test es: conocer el rendimiento mental, las habilidades, la creatividad, el conocimiento, la forma de ser, lo que busca y las competitividades que tiene un ser humano. De esta manera al precisar la empresa las características que requiere de un candidato para el puesto que ofrece, las pruebas se habrán de preparar en función de las necesidades que hay que satisfacer (Molina, 2005, p.65).

Los test psicológicos “constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta” (Chiavenato, 2009, p. 156).

Según Aliaga (2006) en su artículo nos dice que “el test psicométrico es un procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado” (p. 87)

Con la información obtenida en la entrevista, así como los resultados de las evaluaciones se escoge al candidato que tenga una menor brecha con el perfil deseado. Una vez concluye la parte de la selección se empieza a desarrollar el proceso de contratación, en donde se realiza un contrato de trabajo para legalizar y formalizar el acuerdo laboral, en este documento consta el tiempo de duración del mismo, el cargo, la remuneración que recibirá, y finalmente las actividades que desempeñará. La relación laboral empieza con la firma del contrato.

Al iniciar la relación laboral, el colaborador debe conocer a profundidad sobre la filosofía organizacional de la empresa, es decir, la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Así también, es transcendental mostrar cuales son los procesos, actividades, funciones y retos de su cargo actual. Toda esta información se transmite al nuevo colaborador a través del proceso de inducción.

2.4 Inducción

La inducción es un proceso a través del cual los colaboradores nuevos de una organización conocen la empresa es decir sus características, historia, políticas, estructura, plan estratégico, así como también conoce sus funciones, actividades y objetivos de su puesto de trabajo. El objetivo de la inducción es impulsar a los colaboradores nuevos a integrarse y acoplarse a la empresa y al nuevo puesto de trabajo, así como generar un vínculo y ser productivo en menor tiempo.

Existen dos tipos de inducción: dentro de la organización y dentro del puesto de trabajo. La inducción a la organización brinda al nuevo colaborador información general, es decir información correspondiente a la empresa tales como las mencionadas anteriormente tales como misión, visión, políticas, estructura, reglamentos internos, código de ética, normativas de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO), entre otros temas de interés.

Por otro lado, la autora Alles (2011) menciona que la inducción a la organización “se presenta a un nuevo colaborador la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos y/o servicios, misión y visión, políticas y toda otra información que le permita al nuevo colaborador conocer lo más profundamente su lugar de trabajo” (p. 219).

En cambio, la inducción al puesto de trabajo busca brindar al nuevo colaborador información específica de su rol, es decir de las funciones de su puesto de trabajo, formatos y sistemas que utilizará para sus actividades, procesos del área, indicadores de área y de cargo.

Para Alles (2011) en la inducción al puesto “se le explica al nuevo colaborador sus principales responsabilidades y tareas, procedimientos específicos en relación con la función, uso de maquinarias u otros equipos o herramientas necesarias para realizar su trabajo” (p. 219).

2.5 Remuneraciones y beneficios

En este ámbito del proceso, es importante analizar las funciones que tiene cada uno. Según una autora conocida Alles (2015), afirma lo siguiente:

La función del área de Remuneraciones o la función de un área de Recursos Humanos con relación a las remuneraciones del personal incluye el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios más allá de lo que fijen las leyes vigentes en cada país y el manejo de información estadística para la comparación con el mercado. Asegurándose el pago equitativo dentro de la compañía, manteniéndola competitiva con relación al mercado laboral (p.437)

Para una política de remuneraciones existen algunas situaciones como: la parte económica, la evaluación de cada puesto de trabajo, el desarrollo de la gestión interna y la apreciación del rendimiento individual: todo esto con el objeto de mantener y motivar al personal de la organización.

La autora mencionada anteriormente Alles (2015) indica que “las remuneraciones pueden ser de tipo fijo o variable en base a alguna fórmula de cálculo como: salario a destajo, comisiones, bonus o incentivos a corto plazo, salarios con una parte a riesgo, participaciones a utilidades, incentivo a largo plazo”. (p. 437)

Las instituciones financieras manejan sueldos fijos y variables; los sueldos variables se pueden complementar por comisiones e incentivos por cumplimiento de metas y de acuerdo a las políticas de cada organización según su capacidad económica.

De acuerdo al artículo número 81 del Código de Trabajo del Ecuador publicado en el 2012, menciona que “los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales”; además, con lo prescrito en el artículo número 117 del mismo código, que menciona sobre la remuneración unificada .

La definición de Salario Básico dada por el Código de Trabajo del Ecuador publicado en el 2012 dice que es la remuneración mínima que reciben los trabajadores o empleados de una organización mensualmente y sin contar con los ingresos percibidos por horas extras, utilidades, comisiones u otros extras considerados en el Código.

En el 2022 el salario básico unificado en el Ecuador es de \$425 y según la tabla sectorial de salarios mínimos para en este año, los servicios financieros oscilan entre los \$427,72 a los \$432,90 según el cargo o actividad de que desempeñen (ver anexo 1)

2.6 Evaluación de Desempeño

Esta etapa es un proceso en donde permite conocer de forma cualitativa, a través de la medición de competencias y cuantitativa, a través de la medición de indicadores, la eficiencia con la que los colaboradores ejecutan las responsabilidades encomendadas en sus puestos.

Entre los objetivos principales de la evaluación de desempeño mencionados por Alles (2013) esta “el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (p. 31).

La evaluación de desempeño cualitativa mide el ritmo del trabajo de las personas en la empresa en relación al modelo de competencias de la organización, a través de esta evaluación se analizan las aptitudes requeridas para el cargo y se comparan con las competencias que el colaborador ha puesto de manifiesto en un periodo de tiempo.

Según la misma autora, Martha Alles (2011) las competencias son: “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 97).

Existen diferentes tipos de evaluación de competencias que se diferencian entre sí por el número de evaluadores que intervienen en cada una de ellas. En la evaluación de desempeño de 90° el jefe evalúa a su subordinado, en la evaluación de desempeño de 180° un colaborador es evaluado por su supervisor y sus pares, en la evaluación de desempeño de 270° es evaluado por su supervisor, sus pares y supervisados, finalmente en la evaluación de desempeño 360° el trabajador es puesto en prueba por todo el ambiente laboral, es decir: jefes, compañeros supervisados proveedores y clientes.

Por otro lado, la evaluación de desempeño cuantitativa se enfoca en medir los indicadores de gestión de un colaborador en un período de tiempo, estos indicadores deben estar relacionados con las funciones del puesto y deben contribuir de forma directa o indirecta a la estrategia de la organización.

La etapa de evaluación de desempeño es muy significativa en los procesos de mejora de las organizaciones, porque nos permite ser objetivos en los procesos de medición de la contribución de colaboradores y equipos, favorece a la toma de decisiones de promociones o aumentos salariales, genera proceso de retroalimentación fundamentados en competencias e indicadores evidenciados en un período de tiempo, permite identificar personas clave. Adicionalmente, los resultados dados en la evaluación de desempeño permiten construir planes de desarrollo y formación tanto individual como de equipo.

2.7 Capacitación

En esta etapa de capacitación los colaboradores obtienen conocimientos, destrezas y competencias que les permitan ejecutar las responsabilidades y funciones de su lugar de trabajo. La capacitación permite equilibrar los conocimientos, habilidades y comportamiento que posee un colaborador con las que necesita para su puesto actual. Cabe recalcar que si bien la capacitación permite cerrar brechas actuales también ayuda a preparar a un colaborador para futuros retos en la organización.

Según los autores Flor y Alba (2011), la capacitación se define como:

La transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, desarrollo de habilidades y actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea profesional y del medio ambiente, para la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado al sistema cultural de la organización. (p. 41)

La capacitación es muy importante para el progreso de los colaboradores y la obtención de resultados, por tanto, es necesario levantar adecuadamente las necesidades de capacitación de tal forma que todos los esfuerzos humanos y financieros que se destinan a que este proceso sea considerado como una inversión y no un gasto.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es también conocido como DNC, este diagnóstico contribuye a “obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendiente a satisfacerlas” (Reza, 2006, p.64).

A través de este diagnóstico podemos determinar las prioridades de capacitación, las estrategias de aprendizaje, mapear los contenidos temáticos y recursos necesarios para ejecutar la formación.

Una vez ejecutado este proceso se construye el plan de capacitación a través del cual se formalizan las capacitaciones aprobadas con su respectivo presupuesto y tiempos de ejecución.

2.8 Clima Laboral

El clima laboral hace referencia a un conjunto de cualidades o atributos permanentes de un entorno de trabajo, descubiertas por los colaboradores y que fortalecen el desempeño y logro de objetivos organizacionales.

Según los autores Gan y Tigriné (2012) definen al clima laboral como:

Un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (p. 275).

El análisis del clima laboral ayuda a identificar el grado de satisfacción respecto a variables que se consideren claves para la organización a fin de identificar las fortalezas y oportunidades en las mismas y analizar su papel en la obtención de los resultados de la organización. Una vez desarrollada la medición se deben levantar planes de trabajo a fin de mejorar los aspectos con menor puntuación y fortalecer aquellos aspectos con valoraciones altas como los sistemas de remuneración, y dentro de ellos la fijación de sueldos y salarios; cumpliendo con la ley y buscando incentivar el buen desempeño.

2.9 Permanencia

La permanencia se enfoca en los procesos de desarrollo que ocurren en la vida laboral del colaborador, es decir a los procesos a través del cual la organización genera métodos de desarrollo como la capacitación y evaluación de desempeño, así como procesos a través de los cuales la

organización mide y cuida el entorno de trabajo de manera que el clima laboral sea positivo y favorezca la productividad, así como gestiona su sistema de remuneraciones.

Los procesos de permanencia contribuyen por una parte a que el colaborador disminuya las brechas con su puesto de trabajo a través de procesos formativos o de capacitación y por otra parte contribuye a que las personas sean productivas de manera que se garantice un buen cumplimiento de resultados de gestión del personal, por ende, la sostenibilidad y continuidad del negocio.

A lo largo de la permanencia se desarrollan procesos tales como la capacitación de personal, evaluación de desempeño y clima laboral. La capacitación y evaluación de desempeño contribuyen al desarrollo organizacional; por otra parte, a través el proceso de medición de clima laboral busca cuidar las relaciones laborales y personales de la organización y de igual manera cuidar la satisfacción de cada colaborador.

2.10 Desvinculación de Personal

La desvinculación es un proceso mediante el cual la relación laboral finaliza, generalmente este término se utiliza cuando la finalización del vínculo laboral se da por decisión del empleador, sin embargo, es importante mencionar que una relación de trabajo puede terminar por decisión del empleado a través de la renuncia o por decisión de la empresa.

Si bien el proceso de desvinculación cierra la relación laboral es importante que se ejecute de forma adecuada para no afectar la imagen de la organización. Un aspecto muy importante en este proceso es la comunicación; es adecuado ser claro, oportuno y asertivo en los procesos comunicacionales de desvinculación.

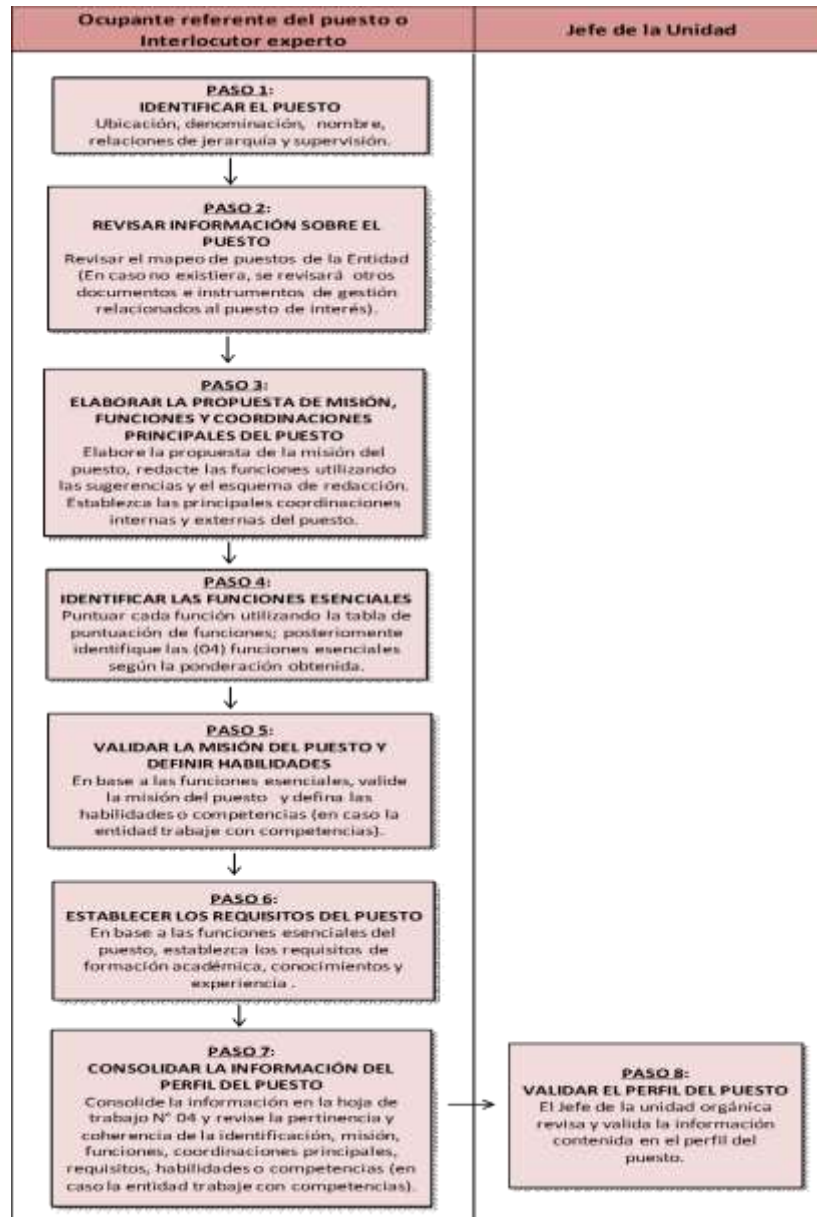
Adicionalmente, es muy importante que las organizaciones cumplan y atiendan lo estipulado en la ley en materia de indemnizaciones y cálculo de liquidaciones.

Cuando un colaborador sale de la organización es valioso obtener información respecto a sus percepciones sobre procesos internos, esto se logra a través de la encuesta de salida, que consiste en una reunión o diálogo generalmente programado por el Área de Talento Humano para indagar sobre las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la organización.

2.11 Flujograma de elaboración de perfiles de puestos

En la siguiente gráfica, se describe los pasos a seguir para establecer un adecuado perfil de puestos de cada área o departamento de trabajo:

Tabla 1 Flujograma de elaboración de perfiles de puestos



Nota: Extraído de “Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en entidades públicas”, por Servir, (2013), p. 4

Una vez levantado el perfil del cargo es necesario atraer a los candidatos, esto implica reclutar postulantes de acuerdo a los perfiles de cargo establecidos, este es un proceso sistemático y planeado que busca personas con ciertas características deseadas que se interesen en la organización, así como en el cargo vacante.

“Los postulantes atraídos durante este paso serán, por decirlo de algún modo, el insumo del proceso de selección” (Alles, 2017, p. 23).

La atracción del talento es una parte fundamental en la etapa de selección dado que de esta actividad dependen los candidatos que posteriormente serán entrevistados y evaluados para las posiciones vacantes.

La atracción de talento se puede realizar a través de varias acciones tales como el reclutamiento externo, interno o mixto.

Los autores González & Olivares (2008), indican que el reclutamiento “es un proceso integrado por un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro en la organización, plasmados en el perfil y descripción de puestos de la empresa” (p.46).

Se puede decir entonces que el reclutamiento es la agrupación de actividades y procedimientos que permiten acaparar a las personas más aptas y talentosas para ocupar una vacante organizacional de manera que posteriormente podamos seleccionar una o varias personas para que se incorporen a la organización.

2.12 Discusión de enfoques de diferentes autores

Un adecuado proceso de talento humano permite a las organizaciones lograr una consecución adecuada de resultados, por tanto, es necesario una gestión adecuada de todos los subsistemas desde el reclutamiento y selección que es el proceso que abre la relación laboral con el empleado hasta el proceso de salida o desvinculación. Durante la permanencia del colaborador en la organización es importante trabajar en el desarrollo de las personas ya que esto contribuye directamente en el desarrollo de las organizaciones, para ello debemos enfocarnos en procesos

como la capacitación, clima laboral, evaluación de desempeño, que contribuyen a la satisfacción y bienestar de los colaboradores, pero también a la productividad organizacional.

Algunos autores como Dolan et al. (2007) mencionan sobre la gestión del Talento Humano que consiste en:

Todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización (p. 31)

Por otro lado, los autores Mendoza et al. (2016) conceptualizan a la planificación de los recursos humanos como:

Una actividad propia de las organizaciones que alcanza su máxima eficacia cuando es capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización. Por otra parte, la planificación estratégica de los recursos humanos y el plan, que es uno de sus productos, aportan beneficios sustanciales a la gestión institucional al definir en horizontes de corto y de largo plazo, el nivel y las competencias necesarias del personal para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización (p. 63)

La selección de personal es un proceso clave en la gestión de talento humano ya que a través del mismo identificamos a la persona más apta para una posición vacante.

Es importante realizar el proceso de selección, según Olleros (2005) “cuando una empresa decide iniciar un proceso de selección es porque su negocio o las metas que se propone alcanzar le piden cubrir unos puestos determinados, bien sea con personal propio o con candidatos que provienen del mercado de trabajo” (p. 17).

Una vez que hemos identificado colaboradores con perfiles adecuados para nuestra organización se ejecuta el proceso de contratación a través del cual empieza la relación laboral, una vez que un colaborador ha sido contratado tiene lugar uno de los procesos más significativos del proceso de adaptación y el de inducción que es una actividad en la que “se presenta a los trabajadores nuevos la información básica necesaria para realizar sus funciones de manera satisfactoria. La inducción forma parte de los procesos de socialización de los trabajadores nuevos en la empresa” (González y Olivares, 2008, p. 63).

A través del proceso de inducción el colaborador puede conocer con mayor profundidad a la organización, así como sus procesos, políticas, estructura y puede además conocer las características, funciones y retos de su puesto de trabajo. Una vez que el colaborador ha recibido la inducción está listo para ejecutar las actividades de su cargo, así como contribuir activamente con la organización.

Durante la permanencia del colaborador en la organización se realizan varios procesos que contribuyen al desarrollo organizacional y desarrollo de los colaboradores, uno de ellos es la capacitación que “tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer las necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación” (Aguilar, 2004, p. 99).

La capacitación es un proceso clave que busca disminuir las brechas de competencias, conocimientos, habilidades y destrezas de un colaborador y su perfil de cargo, alcanzando un gran desempeño en el área de trabajo y puede también ayudarlo a estar listo para retos futuros en la organización.

La evaluación de desempeño es considerada por el autor Gan (2006) como:

Una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo (p. 193).

Se pueden encontrar dos tipos de evaluación de desempeño estas pueden ser: cualitativa o cuantitativa. La evaluación cualitativa busca medir la competencias de un colaborador demostradas en un período de tiempo determinado, por otra parte la evaluación cuantitativa consiste en la medición de indicadores de gestión de un colaborador. Este proceso permite que todas las personas y equipos enfoquen sus talentos y gestión a alcanzar los objetivos organizacionales, también permite medir la productividad y contribuir de mejor manera a la consecución de resultados.

En la permanencia laboral, también es importante medir y evaluar el clima laboral de la organización, este proceso es definido por Gan y Berbel (2007) como “un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que configuran y distinguen de otras organizaciones”, es decir que el clima laboral nos va a diferenciar de otras empresas y nos permitira alcanzar mayores objetivos (p. 169)

Otro de los aspectos importantes de conocer el clima laboral, es que permite medir los niveles de satisfacción de nuestros colaboradores respecto a variables clave para la organización, trabajar en estos procesos es muy importante ya que contribuye al bienestar de los colaboradores, lo cual favorece al relacionamiento interpersonal, la satisfacción laboral y al desempeño.

Las relaciones laborales finalizan con la desvinculación, que es un proceso de cierre del vínculo laboral ya por decisión del empleador o decisión del empleado. Es importante cuidar que el cierre de la relación laboral sea adecuado a fin de cuidar la imagen y reputación de la organización, uno de los aspectos más importante para realizar un buen cierre de la relación laboral es la comunicación, “los errores más frecuentes en materia de desvinculaciones provienen de una mala comunicación: personas que se enteran por vías inadecuadas que han sido despedidas; comunicaciones de despido que se realizan de manera inadecuada” (Alles, 2011, p. 127).

Así también es importante cuidar que en las desvinculaciones se cuiden los aspectos legales vigentes.

2.13 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.

La gestión de talento humano se ha llegado a ser un aliado importante para el cumplimiento de la estrategia organizacional, por tanto, las metodologías de Gestión de Talento Humano han ido evolucionando y se han innovado para ayudar a las organizaciones y a las personas a responder a los desafíos de cambios y rápida adaptación que hoy exige el mercado laboral.

2.13.1 Metodología Tradicional de Gestión de Talento Humano.

Esta metodología busca cumplir con los procesos de vinculación, permanencia y desvinculación de una forma reactiva, es decir ejecutando dichos procesos en la medida en que la organización lo pedía sin medir eficiencia, tiempos de respuesta y sobre todo sin considerar el aporte real de estos procesos en la estrategia de la organización.

En este sentido, es importante mencionar que algunos estudios consideran que los métodos tradicionales utilizados por empresas no son efectivos según los deseos de los directivos (Alles, 2016, p. 13).

La metodología tradicional de Talento Humano busca dar una solución inmediata o de corto plazo a una problemática de la organización, dejando de lado las repercusiones a largo plazo que las acciones pueden tener en la organización y su estrategia. Por otra parte, tampoco se enfoca en la prevención de futuros problemas.

Otra desventaja de la metodología tradicional de Talento Humano es que no genera ninguna ventaja competitiva en la gestión de personas respecto a otras organizaciones.

A continuación, en la Tabla 2, encontramos un cuadro que resumen algunas de las diferencias entre la metodología tradicional de gestión de talento humano y la nueva perspectiva estratégica de la Gestión Humana.

Tabla 2

Diferencias entre una metodología tradicional Vs una nueva perspectiva estratégica.

Enfoque Tradicional	Nueva Perspectiva
Formación en conocimientos y competencias en relación con temáticas específicas.	Formación en conocimientos y competencias en función de la estrategia organizacional.
Se toman decisiones de formación cuando esta es necesaria; por ejemplo, frente a desempeños inadecuados.	La formación y desarrollo de competencias se realizan en forma constante, como un camino para alcanzar la estrategia organizacional.
Achicar brechas utilizando formación.	Achicar brechas a través del autodesarrollo que se apoya tanto en el codesarrollo como en el entrenamiento.
Asignar nuevas funciones como una forma de desarrollar capacidades, en especial, conocimientos y competencias.	Asignar tareas desafiantes apoyadas en mentoring/jefe entrenador como una forma de desarrollar capacidades.
La evaluación de desempeño como una medición para la toma de decisiones sobre temas económicos, despidos, etcétera.	La evaluación de desempeño realizada de manera constante, cuando el jefe directo asume un rol de entrenador de sus colaboradores y como una forma de desarrollar a las personas.

Nota: Extraído de “Construyendo talento”, por Alles, (2016). Ediciones Granica, p. 13.

2.13.2 Metodología Estratégica de Gestión de Talento Humano

El reto actual de la gestión de talento humano es ser estratégico, es decir estar alineado al giro del negocio, contribuir con la consecución de metas organizacionales, ayudar a la organización adaptarse de forma rápida y efectiva al cambio.

En esta metodología implementamos el modelo de Planificación Estratégica el cual nos permitirá tener resultados favorables para la institución y garantizará la alta efectividad de todo el proceso del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. del cantón Cañar,

Una adecuada Gestión de Talento Humano permite a la organización lograr resultados superiores y ser más competitiva. El primero que debe comprender la estrategia organizacional

debe ser el directivo de Recursos Humanos, quien lleva en adelante planes de acción para que la estrategia se lleve a cabo. Alles, 2014, p. 36).

Es fundamental que la metodología y procesos de talento humano sean estratégicos y estén alineados al giro de negocio, de manera que puedan ayudar a la organización a crear cambios comportamentales que ayuden a los colaboradores y la empresa a responder mejor a las demandas, cambios y exigencias del mercado.

Es importante mencionar que para implantar un valor y generar resultados, los profesionales de RR.HH. deben centrarse en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo y luego en las actividades que deben cumplirse (Ulrich, 2012, p. 54).

Tabla 3

Roles de RRHH en la construcción de una organización competitiva

ATENCIÓN CENTRADA EN EL FUTURO/ESTRATÉGICO		
PROCESOS Management de recursos humanos estratégicos	Management de la transformación y el cambio	GENTE
Management de la infraestructura	Management de la contribución de los empleados	
ATENCIÓN CENTRADA EN LO COTIDIANO/OPERATIVO		

Nota: Extraído de “Recursos Humanos Champions”, por Ulrich, (2012), Ediciones Granica, p. 55

Desde la perspectiva de Ulrich una metodología estratégica de Gestión de Talento Humano debe cumplir cuatro roles clave: el primero es la gestión de talento humano, el segundo es gestionar el cambio y la transformación, en este punto cabe recalcar que todos los cambios humanos, tecnológicos, de procesos u otros responden a estrategias organizacionales; el tercer rol es la gestión de la infraestructura, es decir la gestión de los organigramas y diseño organizacional, este punto también obedece a la estrategia de la organización, ya que las estructuras pueden estar sujetas a cambios, crecimiento o reducción en relación de estrategias del negocio; cuarto rol es la gestión de la contribución de los empleados, esto quiere decir desarrollar y potenciar el desempeño de las personas. Es importante mencionar que la gestión del desarrollo y desempeño de las personas responde también a la estrategia de la organización.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Unidad de análisis

Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. de la ciudad de Cañar, departamento de gestión del Talento Humano.

3.2 Población

En el diseño de la propuesta metodológica se consideró a los líderes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. de la ciudad de Cañar, debido a que son los que mejor conocen las fortalezas y debilidades del personal que labora dentro de sus áreas de trabajo.

Población: 31 colaboradores de la cooperativa

3.3 Tamaño de la Muestra

Para la elaboración de esta propuesta se consideró a los líderes de la cooperativa, es decir un total de 16 personas que se encuentran en posiciones de mandos medios y niveles gerenciales y que son quienes administran y gestionan los procesos de gestión humana en la organización. Cabe recalcar que a la fecha la cooperativa cuenta con un total de 31 colaboradores por lo que la muestra es representativa.

3.4 Selección de la Muestra

A continuación, en la tabla 2 se indica la selección de la muestra de la población para la aplicación de las encuestas:

Tabla 4.

Selección de la muestra

Cargo	Número de Personas
Gerente General	1
Administrador de Riesgos	1
Oficial de Cumplimiento	1
Auditor Interno	1
Asesor Legal	1
Coordinador de Tecnología	1
Coordinador de Talento Humano	1
Coordinador de Negocios	1
Coordinador de Financiero	1
Responsable de Información y Captación	1
Responsable de Cajas	1
Responsable de Oficina	1
Responsable de Crédito	1
Responsable de Cobranzas	1
Educador Cooperativo	1
Contador	1
TOTAL	16

Nota: Elaboración propia del autor

3.5 Métodos a emplear. ¿Cuál y para qué?

3.5.1 Tipo de enfoque: cualitativa

Para alcanzar con los objetivos propuestos se procedió a realizar una entrevista a los representantes de Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. de la ciudad de Cañar como son: el representante Legal y el responsable del departamento de talento humano, con el objetivo de verificar la existencia de políticas y procedimientos que utilizan dentro de la institución para el proceso de incorporación, permanencia y desvinculación del personal de la Cooperativa. La entrevista se la realizó de forma presencial en donde se diagnosticó la falta de procedimientos técnicos para tener un adecuado proceso de selección, políticas de permanencia y procesos de desvinculación del personal en la institución, como lo dispone la SEPS.

La encuesta se aplicó a los líderes departamentales de toda la institución, los mismos que dieron como resultado la falta políticas y procedimientos para la incorporación, permanencia y desvinculación del personal dentro de la Cooperativa.

Para este estudio se aplicó la siguiente metodología de investigación:

3.5.2 Método Deductivo

El método deductivo permitió obtener conclusiones basados en premisas o proposiciones asumidas como verdaderas, este método va de lo general a lo particular. Se observaron premisas generales de la gestión de talento humano para determinar las particularidades y aspectos fundamentales que se debían considerar en los procesos y procedimientos de talento humano para la cooperativa.

3.5.3 Método Estadístico

Se utilizó este método para la interpretación de los resultados de la encuesta, este método nos permitió recolectar, sintetizar y analizar información obtenida a partir de la aplicación de la encuesta.

3.5.4 Método Comparativo

Se utilizó este método para realizar comparaciones entre metodologías que nos permitan identificar la metodología de gestión de talento humano más apta y adecuada a la necesidad y realidad organizacional de la cooperativa.

3.6 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.

3.6.1 Información Primaria.

Se obtuvo información primaria a través de encuestas y entrevistas in-situ del manejo de los procesos y procedimientos de gestión de talento humano tales como: selección, inducción, capacitación; a diferentes líderes de la cooperativa.

3.6.2 Información Secundaria

Se investigó y revisó información de textos, libros y resoluciones de la SEPS, plan estratégico y reglamento interno de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. Esta información contribuyó a la elaboración y planteamiento de la metodología desarrollada.

3.7 Técnicas de recolección de datos ¿Cuáles y para qué?

3.7.1 Técnicas de recolección de información mediante análisis documental

A través de esta técnica se revisó y analizó material impreso y digital relacionado con el tema de estudio, obteniendo información relevante para el desarrollo de esta metodología. La cooperativa cuenta únicamente con reglamento interno de trabajo que fue aprobado por el Ministerio de Trabajo, de donde se pudo obtener información de como regulan el comportamiento del personal dentro de la institución; también se evidencio que existe la resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que es la RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 donde exige que las instituciones financieras del segmento 3 deben contar con un manual de administración de recursos humanos, haciendo énfasis en la selección, permanencia y

desvinculación del personal. Esto permitió el desarrollo del marco teórico, así como la fundamentación de la metodología desarrollada.

3.7.2 Técnica de la encuesta

La técnica aplicada en la recolección de datos de la institución de la muestra seleccionada perteneciente a una población más grande nos aportó información importante referente a la problemática planteada. Para la presente investigación se realizó una encuesta que consta de 8 preguntas que son de respuesta SIEMPRE / CASI SIEMPRE / NUNCA, a través de la encuesta se exploró el conocimiento y grado de aplicación de procesos de selección, inducción y desvinculación de los líderes de la cooperativa.

3.8 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.

Las herramientas que se utilizaron para el análisis de información son principalmente tecnológicas, se usó el Google para acceder y descargar información de la cooperativa disponible en la página web institucional, así también se usaron herramientas como Word y Excel para revisar datos e información relevante relacionada al presente trabajo.

3.9 Resultados y discusión

Según el análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas y entrevistas se determina, que, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. no cuenta con una buena gestión de talento humano que permita realizar la vinculación, permanencia y desvinculación del personal de una forma técnica que la SEPS solicita en su normativa para estandarizar procesos y que contribuya al buen desenvolvimiento de la Cooperativa. Posterior a la entrevista que se realizó al titular de talento humano, donde se evidencio que la institución cuenta con manuales, reglamentos y políticas obsoletas.

3.10 Análisis, interpretación y discusión de resultados

En función del levantamiento de información realizado a través de la encuesta se pudo identificar que del 100% de los encuestados, el 31% de los líderes de la cooperativa consideran

que los procesos y políticas de talento humano nunca contribuyen a al logro de la estrategia organizacional de los procesos y un 50% considera que casi siempre los procesos y políticas de talento humano contribuyen a la consecución de la estrategia organizacional, esto quiere decir que es necesario realizar mejoras en los actuales procesos de incorporación, permanencia y desvinculación de manera que sean efectivos y que aporten en los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. Cabe recalcar que los procesos actuales de Gestión de Talento Humano tienen muchas oportunidades de mejora ya que no cumplen con procedimientos técnicos ni los requerimientos que la SEPS establece en su normativa, esto ocasiona que muchos de los procesos se desarrollen según el criterio de cada líder lo cual perjudica los resultados, así como los tiempos de ejecución de cada proceso. Es por tanto importante homologar y estandarizar los procesos de manera que se cumpla únicamente una metodología de trabajo que aporte al progreso de los colaboradores y de la organización a nivel general.

En lo que respecta a los procesos de incorporación del 100% de los encuestados el 63% de los líderes de la cooperativa considera que los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección nunca permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área, así mismo un 31% manifestó que casi siempre los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área. Así mismo, apenas el 6% de los líderes de la cooperativa considera que los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección siempre permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área. Este resultado nos da a conocer que la Cooperativa no cuenta con adecuado manual de perfil de cargos que permita la búsqueda de talentos alineados a los cargos que requiere.

Los procesos de evaluación el 50% de los líderes encuestados considera que las evaluaciones psicotécnicas en la herramienta PsicoWeb y las pruebas técnicas siempre contribuyen a la selección de colaboradores más aptos para los puestos vacantes, en cambio el 44% considera que las evaluaciones psicotécnicas en la herramienta PsicoWeb y las pruebas técnicas casi siempre contribuyen a la selección de colaboradores más aptos para los puestos vacantes, estos resultados son positivos ya que contar con un proceso adecuado de incorporación a través del cual se identifique los candidatos más aptos de acuerdo al perfil del puesto o descriptivo de cargo, ayuda

a minimizar el riesgo de una rotación temprana, es decir la rotación en los primeros meses de permanencia del colaborador, disminuye también el riesgo de una baja productividad, desmotivación y mal clima laboral de colaboradores nuevos.

Referente a los procesos de inducción, del total de los encuestados, el 19% de los líderes de la cooperativa considera que los procesos de inducción nunca permiten que los colaboradores nuevos se adapten y contribuyan de mejor manera a la organización. En cambio, el 81% de los líderes menciona que es positivo los procesos de adaptabilidad de los nuevos colaboradores, ya que a través de la inducción general y específica los colaboradores pueden conocer a la institución y pueden también conocer los retos de su puesto de trabajo, lo que les permite un proceso de adaptación más rápido. Si bien es cierto los indicadores muestran que a nivel general existe una percepción positiva de los procesos de selección e inducción, sin embargo, es importante que se realicen mejoras para poder responder a las necesidades y expectativas organizacionales. Tener procesos de selección e inducción inadecuados puede afectar a toda la organización, sin embargo, en el Área de Negocios el impacto puede ser más crítico dado el alto contacto que los colaboradores tienen con los socios para la otorgación y recuperación del crédito.

En lo que respecta a los procesos de permanencia o estancia del colaborador dentro de la institución, se tiene que el 75% de los líderes de la cooperativa considera que los procesos de capacitación contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos de área; mientras que el 25% de los líderes mencionan que los procesos de capacitación nunca contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos de área. Este resultado denota que es importante revisar el proceso de diagnóstico que se está realizando sobre las necesidades de capacitación, actualmente la cooperativa no cuenta con un proceso formal que recopile las necesidades de capacitación, sino que los líderes envían un correo al Área de Talento Humano mencionando los temas en los que desean capacitar a sus equipos a lo largo de cada año. Es necesario mejorar este proceso y generar reuniones con los líderes de cada área de manera que el diagnóstico de necesidades de capacitación se enfoque en el análisis de brechas técnicas y de competencias y se alineen los procesos de

desarrollo de las áreas con la estrategia organizacional, de manera que los colaboradores y equipos estén capacitados y motivados para enfrentar los grandes retos de la cooperativa.

Cabe recalcar que a través de información proporcionada por el departamento de talento humano se tiene que el plan de capacitación para cada año de la cooperativa no se logra cumplir en un 100%, por la ausencia de capacitadores especializados en cada área y por el deficiente apoyo del Representante Legal de la institución, es así que en el último año, la Cooperativa a logrado capacitar al 60% del personal en temas como: técnicas de servicios al cliente, gestión efectiva de crédito, técnicas de recuperación de cartera y liderazgo (ver anexo Plan de Capacitación).

En lo que respecta al proceso de evaluación de desempeño, el 12,5% de los líderes de la cooperativa manifiesta que nunca monitorea y da feedback a sus colaboradores respecto al cumplimiento de sus indicadores de gestión. Los mismos que se evalúan en base a las actividades asignadas de cada colaborador que se encuentran descritas en el manual descriptivo de cargos. Estos resultados denotan que la mayor parte de líderes se preocupan por conversar con sus equipos sobre los resultados alcanzados, sin embargo, es importante que como organización se levanten formatos para que el proceso sea estandarizado para toda la organización, es importante realizar el levantamiento de competencias organizacionales y competencias de cargo para la evaluación de desempeño cualitativa, así mismo es importante estandarizar las fechas de medición del cumplimiento de indicadores.

Por otra parte, un 25% de los líderes considera que los indicadores de su equipo de trabajo nunca están alineados a los objetivos y estrategia organizacional. Esto quiere decir que, si bien los líderes de la cooperativa plantean indicadores de trabajo para sus equipos, los esfuerzos de las áreas no siempre están alineados o enfocados en ayudar a la organización a cumplir sus objetivos. Por tanto, se corre el riesgo de que las áreas estén enfocando su esfuerzo en actividades que no agregan valor a la cooperativa.

El no contar con procesos estandarizados de permanencia para toda la cooperativa puede generar que cada líder gestione el desarrollo de sus equipos de manera independiente, lo cual no favorece al sentido de identidad organizacional, así como un clima de trabajo adecuado, de igual manera esto podría afectar directamente a los índices de colocación y cartera vencida ya que al no

disponer de esquemas de evaluación de desempeño institucionales no podemos medir los logros o necesidades de mejora que tienen las personas y equipos.

Por otra parte, en lo referente a los procesos de desvinculación, el 81% de los líderes de la cooperativa considera que el Área de Talento Humano nunca ejecuta las entrevistas de salida que permitan conocer las fortalezas y oportunidades de la organización. En este sentido, es importante mencionar que el proceso de desvinculación puede ser muy costoso y requerir de mucho tiempo, ya que es necesario coordinar diferentes personas dentro y fuera de la organización. Sin embargo, es importante asignar tiempo para realizar entrevistas de salida en los procesos de desvinculación, de manera que podamos cerrar adecuadamente la relación laboral ya que esto beneficia positivamente a la imagen de la cooperativa, así mismo a través de la entrevista de salida podemos indagar sobre oportunidades para mejorar en los procesos institucionales, así como las fortalezas de la cooperativa. Cabe recalcar que un proceso de desvinculación inadecuado puede traer consigo problemas legales o una imagen negativa de la cooperativa frente a sus ex colaboradores y la comunidad en general.

Según la entrevista realizada al responsable de talento humano, nos dice que del 100% de los colaboradores el 87,10% considera que la cooperativa es un buen lugar de trabajo por su permanencia en la institución; nos menciona también que durante el último año se ha desvinculado a 4 colaboradores que representan el 12.9% del total de los trabajadores por razones ajenas a la institución; según información del responsable de talento humano, la cooperativa ha enfrentado 2 denuncias impuestas por ex colaboradores en el Ministerio de Trabajo por no aplicar el debido proceso de desvinculación; nos comenta que la rotación de personal es de 6 personas anualmente en diferentes puestos de trabajo; en cuanto a la productividad de los colaboradores nos comenta que se han colocado alrededor de 900 créditos en el año 2020 y en promedio por cada colaborador se encuentran colocados 29 créditos anualmente. En cuanto al ausentismo de los colaboradores en los puestos de trabajo, no ha existido ausencia alguna a más de los colaboradores que han solicitado permiso aprobado por el jefe inmediato o el responsable de talento humano.

Se adjunta la tabla número 5 para conocer en detalle la información otorgada por el responsable de talento humano sobre los indicadores de la cooperativa.

Tabla 5

Indicadores de desempeño de la Cooperativa.

Indicador	Definición	Fórmula	Resultado
Deserción	Permite conocer el porcentaje de colaboradores que han dejado la institución durante el año 2020.	Suma del total de ex colaboradores / Total de colaboradores	12,90%
Rotación	Permite conocer el porcentaje de rotación de personal que a existido en las diferentes áreas	Rotación neta / nro. de colaboradores	19,35%
Productividad	Permite conocer el rendimiento que los colaboradores tienen en sus áreas de trabajo	Nro. de créditos otorgados en el año / nro. de colaboradores	Por cada colaborador se ha otorgado 29 créditos en el año 2020
Ausencia	Permite conocer el porcentaje de ausentismo en las áreas de trabajo	horas no trabajadas/ total horas trabajadas x 100	0

Nota: Elaboración propia del autor

De manera general es importante mencionar que es necesario que la cooperativa utilice una metodología que permita a los líderes gestionar de manera adecuada los procesos, procedimientos y políticas de gestión de talento humano de manera que favorezcan al desarrollo de los colaboradores, equipos y al alcance de los objetivos de la organización.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA METODOLÓGICA O TECNOLÓGICA

4.1 Premisas o supuestos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay del cantón Cañar requiere una propuesta metodológica en referencia a los resultados encontrados en las encuestas (ver anexo 2) para la mejora en la gestión del talento humano que garantice el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Los pasos que hemos diseñado para llevar a cabo nuestra investigación consisten en los siguientes puntos:

- Elaboración de la propuesta: elaborar una propuesta en donde se determine los procedimientos necesarios para la atracción, vinculación, permanencia y desvinculación del personal de la Cooperativa Mushuk Yuyay del cantón Cañar.
- Capacitar a los líderes de la cooperativa: Es importante que los líderes conozcan los procesos, las políticas y los procedimientos de gestión de talento humano que se van a implementar, así como la importancia del uso de los mismos.
- Coordinación con los líderes organizacionales: Durante la ejecución de la mejora de talento humano y la posterior ejecución del proceso, las políticas y los procedimientos de gestión de Talento Humano, de manera que se puedan solventar dudas que se generen en la práctica, así como disminuir el riesgo de errores.
- Difusión de la metodología entre los líderes y el personal de la Cooperativa: Es importante que los líderes y sus equipos conozcan la metodología de manera que todos la pueda aplicar y logren los objetivos propuestos. La difusión se realizará a través socialización mediante grupos de trabajo.

4.2 Objetivo de la propuesta metodológica

Estandarizar los procesos de atracción, permanencia y desvinculación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay del cantón Cañar para alinear la gestión de talento humano a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

4.3 Objeto de la propuesta (sobre qué área o proceso se va a implementar la propuesta metodológica).

Para mejorar la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay se trabajará en los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación.

La propuesta metodológica será aplicada por las áreas de Talento Humano, con el apoyo de los demás responsables departamentales de cada una de las áreas de trabajo de la institución.

4.4 Responsables de la implementación y control

El Coordinador de Talento Humano es quien diseña e implementa la metodología para la mejora en la gestión del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. Es también parte importante del rol del Coordinador de Gestión de Talento Humano, involucrar a los líderes de las demás áreas en la implementación y aplicación de la metodología.

Cabe recalcar que la metodología será aplicada previo la aprobación del consejo de administración de la cooperativa, previo conocimiento de la Gerencia General. Esto es importante porque con su aprobación podemos generar un mayor impacto en la difusión y aplicación de la metodología en la organización.

Los líderes de todas las áreas tendrán el importante rol de aplicar la metodología de gestión del talento humano en su gestión con sus equipos.

A continuación, se muestran a los actores claves en la implementación de la metodología:

Tabla 6

Actores claves

Responsables	Funciones
Consejo de Administración	Aprobar la metodología para su posterior difusión y aplicación a nivel organizacional.
Coordinador de Talento Humano	Diseñar e implementar la metodología de gestión de talento humano. Capacitar y acompañar a los líderes en la aplicación de la metodología. Comunicar y difundir la metodología a nivel organizacional. Implementar la metodología a nivel organizacional
Responsables departamentales	Aplicar la metodología en la gestión con sus equipos de trabajos.

Fuente: Elaboración propia

4.5 Fases para su puesta en práctica

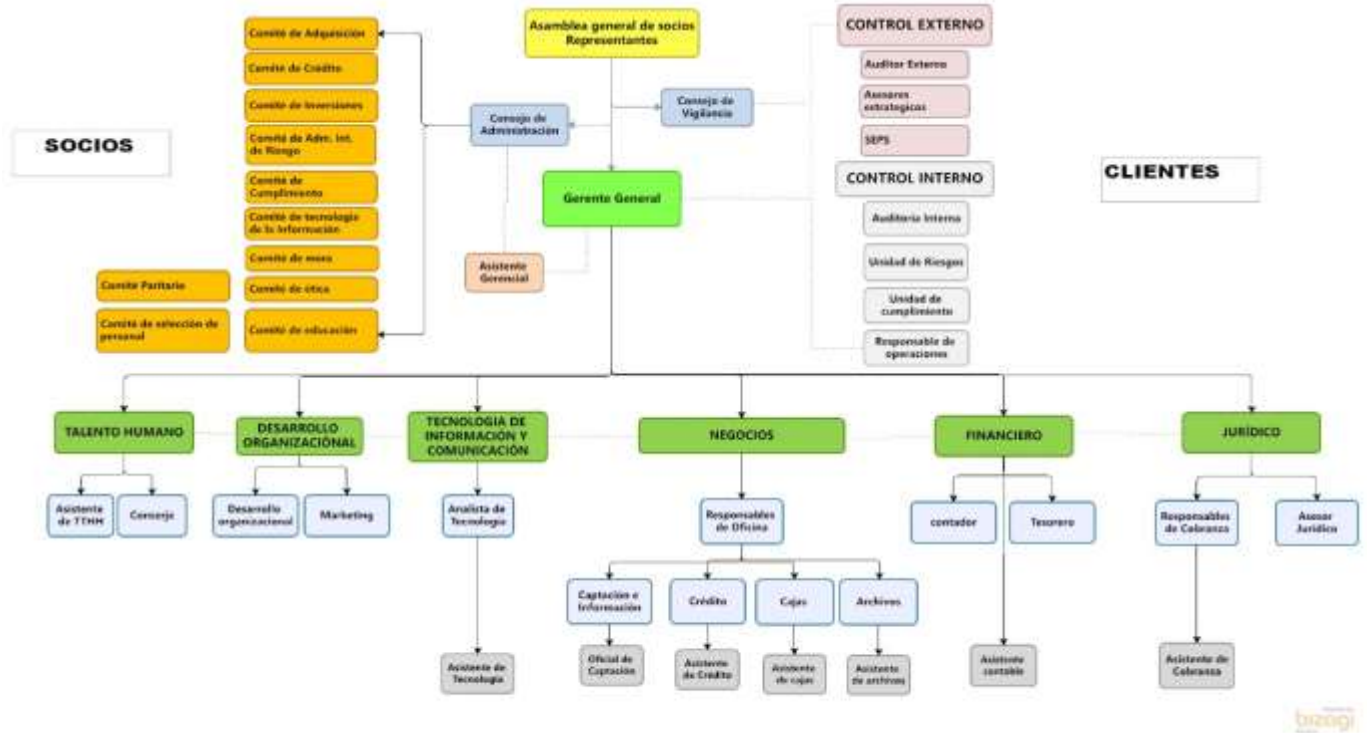
4.5.1 Planteamiento de la metodología

Se plantea una metodología con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico institucional, lo cual es una herramienta utilizada por las empresas para implementar y desarrollar planes.

En esta fase se realizará la construcción de la metodología tomando en consideración la información de diagnóstico obtenida a partir de la encuesta, así como las necesidades organizacionales, con la finalidad de alinear los procesos de gestión de talento humano a los objetivos estratégicos de la organización.

En el siguiente organigrama presentamos la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.

Figura 1 Organigrama Institucional

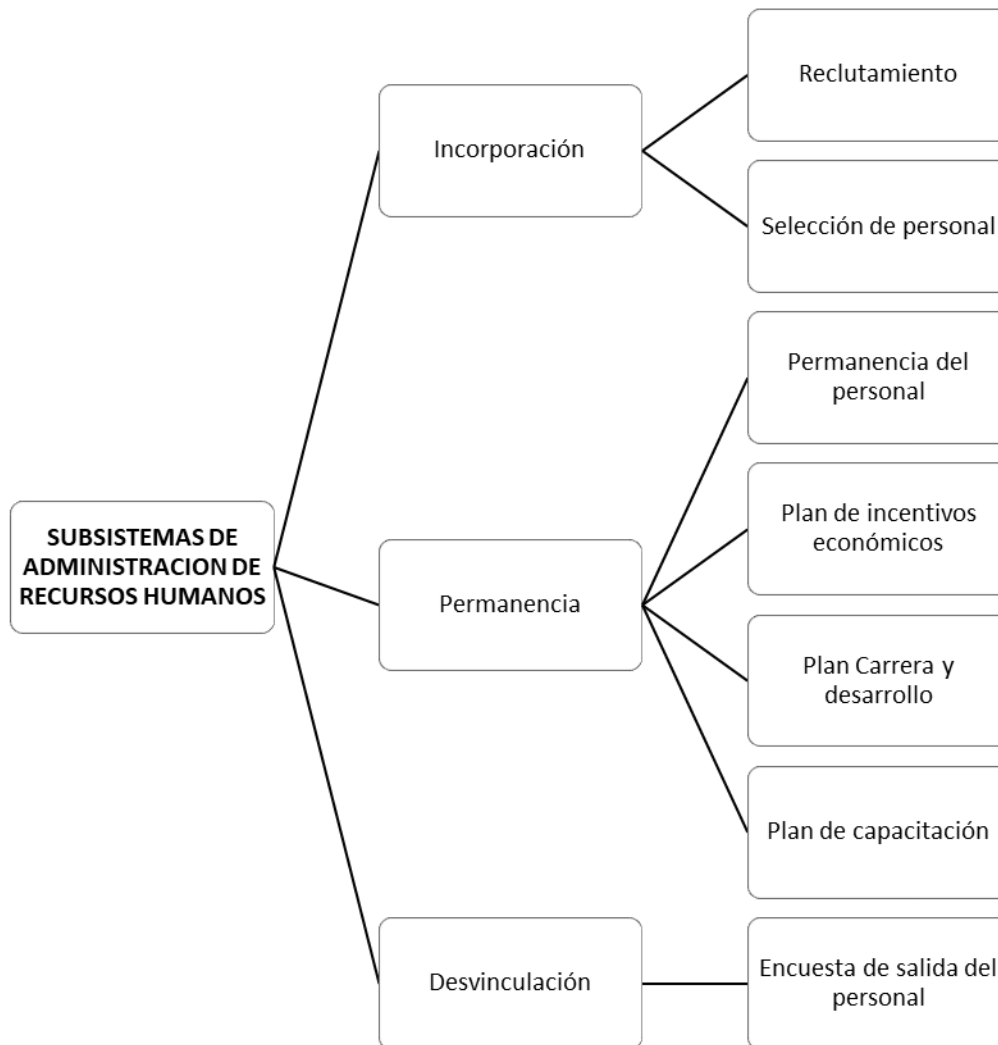


Nota: Extraído de “Organigrama de la institución”, Talento Humano - Cooperativa Mushuk Yuyay Ltda.,2022

Para implementar la satisfacción de los colaboradores que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., en el siguiente diagrama implementamos los procesos para cada uno de los subsistemas de talento humano con enfoque en la incorporación, permanencia y desvinculación:

Figura 2

Subsistemas de Administración de Talento Humano



Elaboración: Propia del Autor

4.5.2 Descriptivo de cargo (manual de función / perfiles)

En esta parte se empieza a recopilar la información de cada uno de los puestos de trabajo para poder construir un documento al que se denomina como Manual de Funciones. En este documento se puede encontrar la descripción de las funciones, las actividades, responsabilidades, tareas y normas que tiene cada uno de los puestos de la cooperativa y su elaboración permite llevar de mejor manera el área de recursos humanos. El documento debe ser concreto y de fácil comprensión.

El Manual de Funciones permite:

- Registrar todos los puestos de trabajo que tiene la Cooperativa.
- Detallar el organigrama jerárquico-funcional que tiene la organización, en donde deben estar incluidos los puestos de trabajo.
- Llevar un mejor control de los sistemas de gestión y desarrollo de servicios.
- Establecer cuales son los perfiles profesionales necesarios para del desempeño de los puestos de trabajo.
- Evaluar mediante sistemas confiables el rendimiento de los colaboradores que ocupan los cargos o puestos de trabajo en la cooperativa.

4.5.3 Proceso para el Desarrollo y Actualización de Descriptivo de Cargo (manual de funciones)

Para un correcto proceso del desarrollo y actualización del descriptivo de cargos, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Análisis del Organigrama Funcional
- Análisis de Cargos

- Análisis de Perfiles
- Análisis de Competencias Blandas y Duras
- Levantamiento de información con el empleado al frente del cargo
- Análisis de borrador por parte del Gerente
- Exposición para la aprobación final del Consejo de Administración.
- Política del Descriptivo de Cargos / manual de funciones

Serán de igual forma responsables de las actualizaciones presentes o futuras del descriptivo de cargos (manual de funciones) todas las coordinaciones, mandos medios y/o empelados de confianza; así como del Coordinador de Talento Humano.

4.6 Incorporación

4.6.1 Reclutamiento

4.6.1.1 Reclutamiento interno

El sistema de reclutamiento del personal, debe ser claro e incluirse como política interna, ya que éste debe captar personas calificadas con altas competencias para su desempeño. Para este proceso, es indispensable conocer los requerimientos mínimos necesarios para el puesto ocupacional vacante, que están determinados en el Manual de Descriptivo de Cargos de la Cooperativa.

Entiéndase el proceso de reclutamiento como la fase de “escoger” al o los mejores postulantes que reúnan los requisitos y perfiles del cargo para la Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. en el proceso del reclutamiento interno brindará oportunidad de crecimiento en su plan carrera a su personal interno, con la

finalidad de asegurar que las operaciones continúen y permitir la realización y el desarrollo personal de sus colaboradores.

El coordinador de talento humano, una vez obtenido la autorización de selección de la Gerencia, enviará un email interno a todo el personal de la Cooperativa, dando a conocer el proceso de reclutamiento y selección interno de un determinado cargo. También, revisará los archivos de los postulantes internos y los someterá al proceso normal de selección. Finalmente, realizará un cronograma / planificación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Política de incorporación

- Que exista el cargo vacante o a su vez la creación de un nuevo cargo.
- Que exista el requerimiento de aumentar el número de cargos por incremento de productividad, disposición del organismo de control SEPS y/o de servicio.
- La Comisión de selección de personal actuará en el proceso de reclutamiento interno y externo.

Políticas específicas

Será a criterio de la Gerencia el convocar o no a concurso interno de personal, dando prioridad a los intereses propios de la Cooperativa acorde a su giro de negocio.

Para iniciar el proceso de reclutamiento / selección interna de personal, se deberá tener la autorización por escrito de la Gerencia.

Los trabajadores que participen dentro de un concurso interno deberán cumplir a cabalidad el perfil, estudios y conocimientos exigidos por el Manual descriptivo de cargos de la Cooperativa.

Una vez validado la idoneidad del postulante interno; éste se someterá al proceso normal de selección de personal.

El tiempo de espera para que el Coordinador de Talento Humano recepte internamente a los interesados será de 48 horas (2 días laborables) desde la fecha de publicación vía email.

Para dar inicio al proceso de incorporación de personal, se debe asegurar que se cuente con el cargo plasmado en el organigrama de la institución y con el perfil de funciones debidamente levantado, validado y aprobado por la Gerencia y el Consejo de Administración.

4.6.1.2 Reclutamiento externo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., a través del Gerente realizará una previsión de personal en base a las metas planteadas y a su crecimiento institucional, a fin de determinar el número y perfil de los trabajadores que se requerirá para cumplir con los objetivos planteados.

El organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda., y sus modificaciones debe ser validado por el Gerente y posteriormente dado a conocer al Comité de Administración Integral de Riesgos y aprobado por el Consejo de Administración.

Los cambios efectuados en el perfil de funciones de los cargos plasmados en el organigrama de la institución deben ser dados a conocer al Comité de Administración Integral de Riesgos y aprobado por el Consejo de Administración, y posteriormente deben ser aceptados por las personas que ocupan los mismos, mediante su firma en el respectivo formato de perfil.

Todo requerimiento de personal debe ser plasmado en la plantilla de “Requerimiento de personal”, debe ser solicitado por el jefe Inmediato al Coordinador de Talento Humano en donde se debe justificar el motivo del requerimiento, el tipo y tiempo de contratación, entre otras consideraciones necesarias para el proceso de selección, y su posterior aprobación por parte del Gerente.

Políticas generales

Podrán solicitar requerimientos de personal, únicamente los cargos que sean Coordinadores previo conocimiento, análisis y aprobación de la Gerencia.

Realizar las publicaciones de reclutamiento / selección en los diferentes medios tecnológicos, página web de la Cooperativa, redes sociales, medios de comunicación de la localidad.

Una vez publicado, se esperará para sus resultados y obtención de oferentes conforme a los tiempos requeridos; se publicará en redes sociales, medios de prensa y/o página web de la Cooperativa.

Talento Humano deberá llevar el control de cumplimiento del 4% de personas con discapacidad para efectos de la contratación; y/o podrá acogerse a la factibilidad del empleado sustituto.

4.7 Selección del personal

El proceso de selección de personal permite elegir a la persona que va a ingresar en la Cooperativa a prestar sus servicios laborales. Para esto, es necesario realizar el proceso de reclutamiento de manera previa, de igual manera, como en el caso del reclutamiento, la selección requiere de pasos para cumplir con el objetivo.

Como proceso se considerará un mínimo de personas para la selección, dependiendo del nivel, esta cantidad podría variar. En este caso será de tres y máxima de seis aspirantes.

4.7.1 Políticas generales de la selección del personal

1. La selección del Auditor Interno estará a cargo del Consejo de Vigilancia quienes presentarán una terna a la Asamblea de Representantes para su designación.
2. La selección y designación del Oficial de Cumplimiento Principal o Suplente estará a cargo del Consejo de Vigilancia.
3. La selección y designación del Gerente Titular y Subrogante de la Cooperativa estará a cargo del Consejo de Administración.

4.7.2 De la Comisión de Selección

Será considerado como un ente de apoyo objetivo y transparencia al proceso de selección, cuyo proceder será:

1. Gerencia, con voz y voto y/o su delegado.
2. Jefe Inmediato del cargo a contratar, con voz y voto.

3. Coordinador de Talento Humano, con voz y voto.
4. Un delegado del Consejo de Administración y de Vigilancia, cuya participación será de un “veedor” de transparencia y objetividad del proceso.
5. La Comisión de Selección intervendrá en los procesos de selección tanto interna como externa.
6. La Comisión de Selección elaborará un informe del proceso ejecutado con firma de los presentes y entregado hacia la Gerencia para la toma de decisión final

4.7.3 Revisión de carpetas y confirmación de datos

Entiéndase a la revisión de carpetas como el análisis de cumplimiento de perfiles, competencias comportamentales, competencias técnicas; experiencia directa en el cargo a seleccionar, estudios, capacitación, y otros exigidos por el cargo.

- Políticas revisión de carpetas
- Las carpetas que sean entregadas como recomendadas, tendrán el mismo tratamiento exhaustivo de calificación de perfil.
- Se mantendrá una base de datos magnética archivada para la consulta de futuros procesos de selección.
- Las carpetas pre - seleccionadas, serán revisadas su historial en el portal del “Consejo de la Judicatura”; de existir novedades civiles o penales que vayan en desacuerdo a los intereses de la Cooperativa, estas no serán tomadas en cuenta.
- La confirmación de datos con los postulantes podrá ser vía telefónica, video conferencia o presencial.
- El manejo de dos idiomas, como son el español y el Nativo de la Zona será considerado como:

- Para las oficinas de influencia directa será un requisito obligatorio
- Para las oficinas fuera de esta influencia será considerada como de “preferencia” no exigible.

4.8 Entrevista

Se caracteriza por la verificación de datos obtenidos en la hoja de vida del postulante, donde cruzará información inherente a los intereses personales con los intereses del puesto vacante y de la Cooperativa, aspiración salarial; dirección domiciliaria, conocimientos, experiencia, esta entrevista tiene el carácter de subjetivo.

4.8.1 Políticas de entrevista

- Podrá ser vía telefónica, video conferencia o presencial
- Si el Coordinador de Talento Humano verifica que los primeros indicios de información obtenida no se apegan a los intereses de la Cooperativa podrá determinar la no continuidad del proceso de selección.

4.8.2 Pruebas Técnicas

Una vez pasado a satisfacción el proceso de entrevistas (preliminar y media), los candidatos pasaran de forma inmediata a la toma de pruebas técnicas de conocimientos, pruebas psicológicas y psicosenométricas según el cargo a ocupar.

Los resultados de las pruebas técnicas de conocimientos, pruebas psicológicas y psicosenométricas, se anexarán a los resultados de la entrevista, más su hoja de vida para a toma de decisión final.

4.9. Entrevista Final

Entiéndase a la entrevista final como el proceso de observación directa, bajo el cual se realizará preguntas personales, profesionales o familiares que podrán ser sobre formación, experiencia

laboral, puesto de trabajo, disponibilidad de los postulantes finalistas. Que ayudará a la decisión final.

4.9.1 Políticas de entrevista final

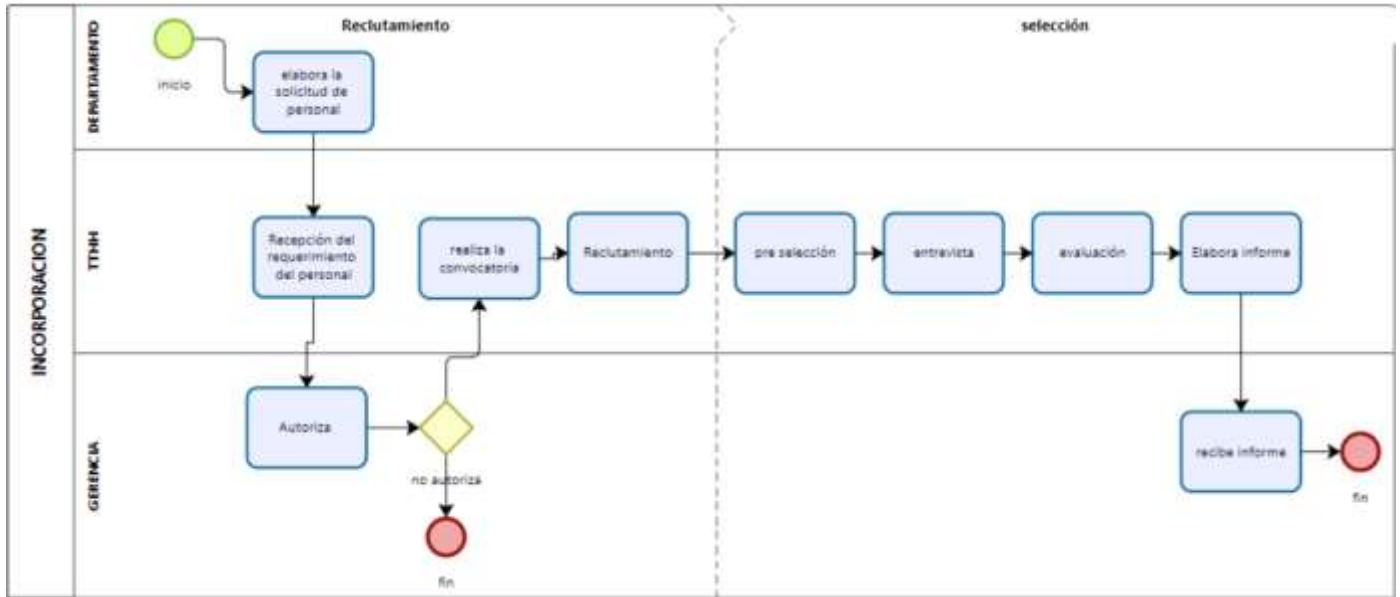
- La fase de entrevista final participará solamente los candidatos que hayan pasado las fases de la confirmación de datos, revisión de carpetas, entrevista media, pruebas técnicas.
- Después de la entrevista final se entregará informe del personal evaluado a Gerencia, para la designación del postulante finalista.
- La comisión de selección emitirá un acta de proceso, dando a conocer las calificaciones individuales de los postulantes finalistas para la toma de decisión final de la Gerencia.

4.10 Informe Final

El proceso de selección quedará reposado en un informe detallado de selección donde se plasmará:

1. Requisición de personal
2. Copia de anuncio (interno o externo) o publicidad del proceso de selección; hoja de vida de los postulantes.
3. Informe de entrevista
4. Informe de resultados de evaluación Técnica
5. Informe de revisión de central de riesgos; bases vinculados (ganador); consultas judiciales, base de listado de personas inmersas en negocios de narcotráfico y lavado de dinero y financiamiento contra el terrorismo.
6. Curriculum Vitae completo

Figura 3 Flujograma de incorporación



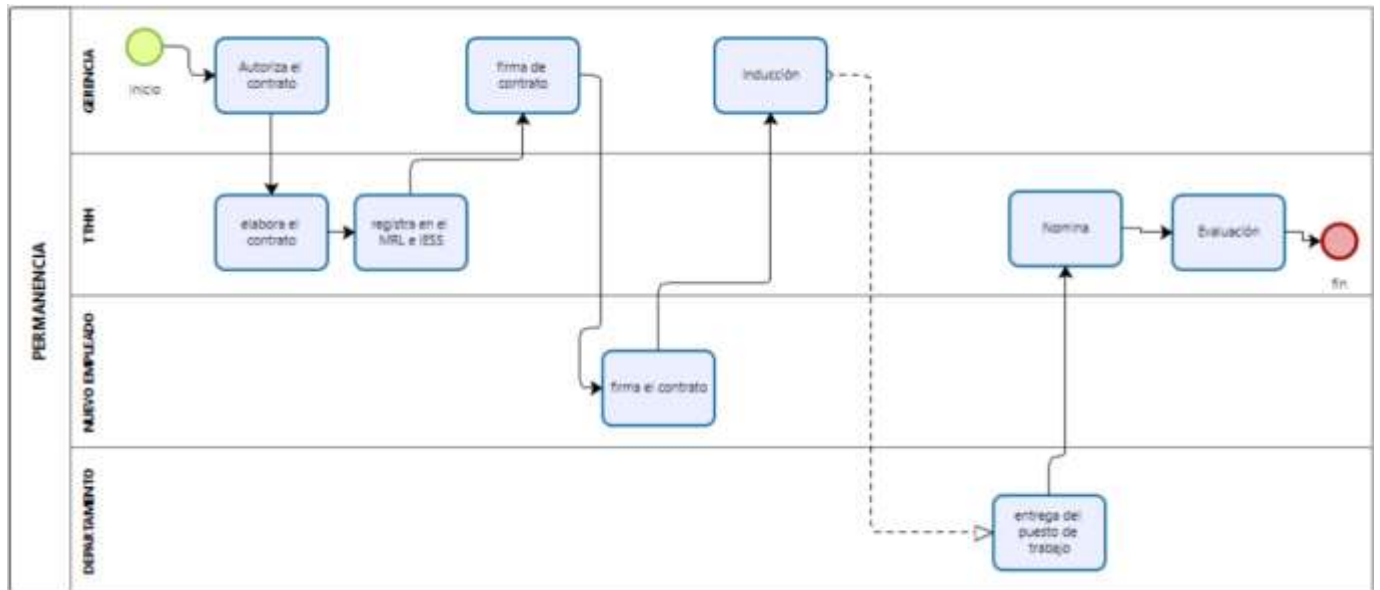
Elaboración: Por el Autor

4.11 Permanencia

4.11.1 Permanencia del personal

Luego de los procesos técnicos y políticas a cumplir por parte del postulante en la Cooperativa y una vez que se encuentre laborando, se evaluará a todo el personal para medir el desempeño que vienen desarrollando dentro de la institución. Ver (Anexo 4) Formato de Evaluación de Desempeño. Esta evaluación se realizará por medio de un cronograma que levantará el Departamento de Talento Humano. Las evaluaciones serán ejecutadas por los jefes departamentales de la Cooperativa, quienes luego de la evaluación levantarán un informe que será remitido al departamento de Talento Humano.

Figura 4 Flujograma de permanencia



Elaboración: Por el Autor

4.12 Plan de incentivos

4.12.1 Económicos

Se presenta los siguientes incentivos para que los colaboradores de la institución se sientan respaldados y su trabajo reconocido dentro de la institución.

En la tabla 7 se plantea como sugerencia el programa de incentivos económicos para los colaboradores según el cumplimiento de las metas establecidas por cada agencia:

Tabla 7*Plan de Incentivos económicos*

Oficina	Producto	Meta Mensual	Incentivo por cumplimiento de meta
Matriz	Colocación de créditos	\$500.000,00	Bono de \$500 para la Agencia
	Apertura de Cuentas	100	Bono de \$100 para la Agencia
	Captación de inversiones	\$250.000,00	Bono de \$250 para la Agencia
Terminal	Colocación de créditos	\$400.000,00	Bono de \$200 para la Agencia
	Apertura de Cuentas	80	Bono de \$80 para la Agencia
	Captación de inversiones	\$200.000,00	Bono de \$200 para la Agencia
El Tambo	Colocación de créditos	\$350.000,00	Bono de \$350 para la Agencia
	Apertura de Cuentas	60	Bono de \$60 para la Agencia
	Captación de inversiones	\$200.000,00	Bono de \$200 para la Agencia
Suscal	Colocación de créditos	\$300.000,00	Bono de \$300 para la Agencia
	Apertura de Cuentas	60	Bono de \$60 para la Agencia
	Captación de inversiones	\$200.000,00	Bono de \$200 para la Agencia

Nota: Elaboración del autor

4.12.2 Plan Carrera y desarrollo

A continuación, en la tabla 8 se presenta el plan carrera que se propone implementar dentro de la institución:

Tabla 8*Plan Carrera en la institución.*

Incentivo	Requisitos	Aporte	Condiciones
Educación	Haber pasado satisfactoriamente el periodo de prueba Estar en goce de un contrato de trabajo con estabilidad laboral Acoplamiento del perfil actual del cargo	50% del valor total de la inversión	No perder ningún ciclo de estudio Prestar 5 años de servicio mínimo luego de haber culminado los estudios Estudiar carreras afines al puesto de trabajo
Ascenso de cargo	Tener mínimo un año de servicio Estar en goce de un contrato de trabajo con estabilidad laboral Cumplir con el perfil requerido Participar en el concurso de méritos y oposición	Incremento salarial según el cargo aplicado	Cumplir un perfil requerido de acuerdo al manual descriptivo de cargos Cumplir con una nota mínima requerida Postularse a la vacante

Nota: Elaboración del autor

4.12.3 Plan de Capacitación

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. del cantón Cañar, ha existido una deficiente capacitación, es así que algunas áreas de la institución han sido capacitadas una sola vez al año en el mejor de los casos. En la tabla 9 presentamos el plan de capacitación que se desarrollará en la Cooperativa a nivel de todos los departamentos, mejorando sustancialmente la calidad de atención al socio, empoderamiento y profesionalismo en su lugar de trabajo.

Tabla 9:

Plan de Capacitación

Departamento	Área	Curso	Impacto	No. Horas	Costo total	Cronograma
			Las métricas o evidencias de cumplimiento del objetivo	Tiempo / Duración	Valor total del curso	Trimestre Planificado
NEGOCIOS	Crédito	Análisis crediticia y recuperación de cartera	Mejorar el análisis en la colocación de un crédito	8h	\$400,00	2
		transformación organizacional	Fortalecer conocimientos	8h	\$400,00	4
	Cobranzas	Técnicas de recuperación de cartera	Fortalecer el proceso de cobranza	16h	\$180,00	2
		Procesos de recuperación prejudicial y judicial	Conocer procesos legales a seguir	8h	\$200,00	3
	Cajas	Calidad de Atención al Cliente	Mejorar la calidad de atención	8h	\$250,00	3
		Técnicas de servicios para cajeros cooperativos	Adquirir técnicas de servicios al publico	8h	\$250,00	2
	Información y Captación	Fidelización del socio mediante la excelencia en los servicios	Fortalecer la fidelización del socio	8h	\$80,00	4
		Cambio de actitud y comunicación asertiva	Mejorar la calidad de atención	8h	\$80,00	3
	Responsables de oficina	Competencias y habilidades para la coordinación operativa	Fortalecer la administración de la parte operativa	8h	\$250,00	2

	Educación Cooperativa	Planificación estratégica y control de gestión	Fortalecer la planificación	8h	\$200,00	3
		Estrategias de negocios	Incrementar servicios	8h	\$320,00	4
		técnicas de trabajo con grupos organizados	Como trabajar con grupos organizados	16h	\$200,00	3
		Educación financiera	Fortalecer conocimientos de capacitación	8h	\$100,00	2
RIESGOS	Riesgos	Gestión e riesgos de mercado y liquidez	Identificar situaciones y eventos de riesgo financiero	15h	\$168,00	2
		Lineamientos en la auditoria de riesgo operativo	Lineamiento de riesgo operativo	8h	\$120,00	3
		Riesgos de liquidez	Adquirir conocimientos en cuanto a la aplicación de riesgos de liquidez	15h	\$300,00	4
CUMPLIMIENTO	Cumplimiento	Actualización de procedimientos y reformas en la prevención de lavado de activos	Actualizar conocimientos en lavado de activos	8h	\$100,00	2
		Auditoria forense	Prevenir a la institución de actos ilícitos	16h	\$200,00	2
		Sistema de administración de riesgo de lavado de activos	Fortalecer la administración del sistema	16h	\$200,00	4
SISTEMAS	Sistemas	PETIC Plan Estratégico IT	Establecer lineamientos para el desarrollo de sistemas	29h	\$280,00	2
		ISO 22301 Sistema Gestión Continuidad Negocio	Identificar riesgos tecnológicos	20h	\$280,00	4

Nota: Elaboración del autor

4.13 Desvinculación

4.13.1 Desvinculación del personal

Acorde al código de trabajo y la normativa interna de la cooperativa se procederá con el Reglamento Interno de Trabajo. Se sugiere implementar como política interna una encuesta de salida (ver anexo) para conocer las razones por las que el colaborador o colaboradora dejan de trabajar en la institución. Al final, se deberá realizar un acta de entrega y recepción de lo que tenga bajo su responsabilidad la persona que deja su puesto de trabajo.

4.13.2 Entrevista de salida

La entrevista de salida es muy importante para el desarrollo y el crecimiento de la Cooperativa, en especial en el nivel interno por que brinda información del puesto que deja el trabajador, permitiendo identificar ciertas falencias o problemas y buscar una posibles estrategias y soluciones que impulsen a mejorar el ambiente laboral.

Existen razones voluntarias e involuntarias por las que un trabajador deje su puesto dentro de la organización. Voluntarias, pueden ser cuando buscan nuevas metas e involuntarias, cuando no se adaptan a la organización y existe un clima laboral inestable o problemático en la Cooperativa.

Cuando hay falencias en el clima laboral y esta es la razón de salida de trabajadores, la entrevista de salida se vuelve fundamental, porque nos va a permitir identificar cuál es el problema y tomar decisiones para solucionarlo.

4.13.3 Acta de entrega recepción

Esta acta permite conocer los artículos, insumos, herramientas de trabajo, información magnética de un puesto de trabajo que se va a entregar al nuevo representante del cargo o al jefe inmediato. También da un informe de las circunstancias y tramites que se han realizado o se van a realizar.

4.14 Aspectos legales para la gestión de talento humano

La cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. está sujeta al cumplimiento de aspectos legales externos e internos, los mismos que se detallan a continuación:

4.14.1 Nivel externo

- Constitución de la República.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.
- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica de Justicia Laboral y reconocimiento de trabajo en el hogar.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Normativa 279 extendida por al SEPS.
- Registro Oficial Suplemento 648 de 27-feb.-2012, modificado el 12-fe.2019 /
Decreto ejecutivo 1061 SEPS.

4.14.2 Nivel interno

- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda.
- Reglamento Interno.
- Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluido el Terrorismo.
- Código de Ética.

- Reglamento de Seguridad e Higiene de la Cooperativa.
- Manual de Funciones.
- Otra normativa interna que se dictaré sobre la materia

4.15 Presupuesto para la puesta en marcha de la metodología

En la tabla 10 presentamos el presupuesto a invertir por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. del canto Cañar para implementar la metodología el mismo que tiene que ser considerado en el Presupuesto General de la institución.

Tabla 10

Presupuesto para la puesta implementación de la metodología

<i>Item</i>	<i>Descripción</i>	<i>Periodo</i>	<i>Presupuesto</i>
<i>Selección de personal</i>	Pruebas psicométricas	anual	\$600,00
<i>Plan de incentivos económicos</i>	Monto de dinero dirigido al personal que labora en el área operativa	mensual	\$2.430,00
<i>Plan carrera</i>	Dirigido a todo el personal de la Cooperativa que desee ampliar sus estudios con un cupo de 2 personas por año	anual	\$5.000,00
<i>Plan de capacitación</i>	Dirigido a todo el personal que labora en la Cooperativa, con el objetivo de incrementar conocimientos y mejorar la calidad de servicios al socio	anual	\$4.558,00
<i>Inversión</i>			\$12.588,00

Nota: Elaboración del autor

4.16 Aprobación de la metodología

En esta fase se realizará la revisión de la metodología con el Consejo de Administración y la Gerencia General a fin de obtener la aprobación de la misma para posteriormente poder aplicarla a toda la organización.

4.17 Plan Piloto

Una vez que la metodología esté aprobada se realizará un plan piloto en el que se pedirá a los diferentes líderes de las áreas que revisen y apliquen los formatos y procesos de gestión de talento humano: Requisición de personal, evaluación de desempeño, encuestas de salida, a fin de obtener su retroalimentación sobre la propuesta metodológica y hacer las mejoras correspondientes si fuera el caso.

4.18 Ajustes o cambios en la metodología

Una vez ejecutado el piloto se realizarán las mejoras solicitadas en la propuesta metodológica, así como en los procesos y formatos.

4.19 Difusión

Esta es una fase de alto impacto ya que se difundirá a toda la organización la nueva metodología de gestión de talento humano, se dará a conocer cuáles son los objetivos y beneficios de la aplicación de la misma. La difusión se realizará a través de canales de comunicación interno como el mail corporativo y las carteleras. De la misma forma se realizará reuniones presenciales de cada área y por las diferentes oficinas de la Cooperativa.

4.20 Capacitación y Acompañamiento.

En esta fase se capacitará a los líderes de la organización para que sepan cómo aplicar la metodología de Gestión de Talento Humano con sus equipos. El Coordinador de Talento Humano realizará un acompañamiento constante a los líderes a fin de garantizar la correcta aplicación de proceso y formatos al personal de la Cooperativa.

4.21 Implementación de la Metodología

La metodología será implementada a nivel organizacional de manera que exista una homologación y alineamiento de los procesos de Gestión de Talento Humano con los objetivos organizacionales.

4.22 Indicadores de evaluación

Tabla 11

Indicadores de evaluación

Indicador	Definición	Fórmula	Meta
Horas de Capacitación	Permite conocer el número de horas hombre de capacitación que tuvieron los colaboradores.	Suma del total de horas de capacitación ÷ número total de empleados	80% en 12 meses
Cumplimiento del Plan Anual de Capacitación	Permite conocer el porcentaje del cumplimiento del plan anual de capacitación	Capacitaciones Realizadas / Total de Capacitaciones * 100	90% en 12 meses
Rotación Anual	Permite conocer el porcentaje de rotación, es decir de colaboradores que salen de la organización en un período de tiempo.	# De empleados que salen de la organización durante el período de 12 meses ÷ número real promedio de empleados durante el mismo período	Reducir al 5% en 12 meses

Fuente: Elaboración del autor

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES

- A través de la encuesta realizada se determina que la Cooperativa Mushuk Yuyay del cantón Cañar cuenta con reglamentos y procesos desactualizados que no aportan un correcto manejo del talento humano que labora en la institución.
- Mediante la propuesta metodológica para mejorar la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. del Cantón Cañar, se contribuirá al cumplimiento de objetivos organizacionales y la consecución de la planificación estratégica.
- El personal que labora en la institución tiene una edad promedio de 32 años y un promedio de servicios de 5 años, por lo cual, no se presenta un plan de jubilación al momento dentro del a Cooperativa, el mismo que se podrá ir incorporando en fases posteriores.
- Contar con procesos adecuados de selección de personal, permiten disponer de personas idóneas para el puesto de trabajo, en donde, puedan tener una productividad que favorezca el alcance de objetivos en la organización.
- Trabajar en los procesos de permanencia ayudan a controlar el alto flujo de rotación de personal lo cual afecta a la gestión organizacional, así como también al clima laboral.
- Ejecutar procesos de desvinculación, cuidando los aspectos legales, así como los aspectos de la normativa interna, permiten a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. cuidar su imagen institucional y también su reputación como un organismo de carácter social que aporta beneficios a la comunidad a través del financiamiento.

CAPITULO VI

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que todos los líderes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay participen activamente en la implementación de la metodología, así como en la reforma de políticas y procesos ya que son ellos los que ejecutan estos métodos con sus equipos y por tanto es necesario que contribuyan con las oportunidades de mejora que ellos hayan podido evidenciar en la práctica.
- En cuanto al proceso de selección se recomienda que los líderes de la cooperativa reciban una capacitación sobre manejo de entrevistas para que puedan ejecutar de mejor manera los procesos de selección de sus áreas.
- En los procesos de capacitación y evaluación de desempeño se recomienda que la cooperativa genere un cronograma de trabajo con actividades organizacionales en cada uno de estos procesos para fijar fechas para el levantamiento de necesidades de capacitación, medición de indicadores y retroalimentación. La evaluación del desempeño será un proceso que permita determinar con exactitud las necesidades de capacitación si se quiere mejorar los estándares del personal, considerando, además, los factores como nuevas disposiciones, tecnología necesaria, objetivos organizacionales, así como los incentivos al personal que se desempeñe eficientemente.
- Se recomienda que la cabeza máxima participe de los procesos de difusión de las mejoras de la metodología de talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay Ltda. de manera que en las capacitaciones y procesos de comunicación de estas mejoras exista un mayor impacto y una recepción positiva de las mismas por parte de líderes de área y colaboradores.
- Se recomienda revisar y analizar la política salarial de la Cooperativa con el fin de que todos los colaboradores tenga un salario equitativo y competitivo según las funciones que desempeña dentro de la institución.
- Se recomienda estudiar la posibilidad de adquirir un sistema para la gestión del Talento Humano, con la finalidad de que se ejecute de manera profesional los procesos tanto de selección como permanencia del personal en la Cooperativa.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2013). *Desempeño por Competencias*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2014). *La Marca RRHH*. Ediciones Granica.
- Servir. (2013). *Guía Metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas*. SERVIR herramienta del Perú que crece.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). *Construyendo Talento*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2017). *Elija al mejor*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2017). *Selección por Competencias*. Ediciones Granica.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: *Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill
- Aguilar, S. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Grupo Noriega Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Aliaga, J. (2006). *Psicometría: Test Psicométricos, Confiabilidad y Validez* [Archivo PDF].

[http://files.biblio15.webnode.cl/2000000008-ada49ae9b5/Aliaga,%20J.%20\(2006\)%3B%20Psicometr%C3%ADa.%20Test%20psicom%C3%A9tricos,%20confiabilidad%20y%20validez.pdf](http://files.biblio15.webnode.cl/2000000008-ada49ae9b5/Aliaga,%20J.%20(2006)%3B%20Psicometr%C3%ADa.%20Test%20psicom%C3%A9tricos,%20confiabilidad%20y%20validez.pdf)

Gan, F. Triginé, J. (2006). *Clima Laboral*. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Gan, F., Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.

Gan, F. Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Ediciones Díaz de Santos S.A.

García, F. Castellanos, A. (2011). *Evaluación del Impacto de la Formación y Capacitación Profesional*. Editorial Ecuador.

González, M., Olivares, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos Diversidad y Caos*. Grupo Editorial Patria.

Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de Personal*. Editorial Pax México.

Molina, V. (2005). *Estrategias para Conseguir y Conservar un buen Empleo*. Grupo Editorial ISEF.

Montes, M., Rodríguez, P. (2006). *Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado*. Ideas propias Editorial.

Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. Ediciones Gestión 2000.

Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. Editorial Panorama.

Resolución SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279. (2018). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria* [Archivo PDF].

<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/923659/Resoluci%C3%B3n+No.+S+EPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279.pdf/8c7df945-90f1-4968-ad9b-7491b7b697bc?version=1.0>

Código del Trabajo del Ecuador 2012. Última modificación 26 de septiembre del 2012.

R. O. No. 167.

Ulrich, D. (2012). *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica.

8. ANEXOS

Anexo 1 Tabla Salarial Minimos Sectoriales 2021 y COAC Mushuk Yuyay


TABLA COMPARATIVA SALARIAL MINIMOS SECTORIALES 2021 Y MUSHUK YUYAY					
CARGO/ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CODIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2021	SALARIO MUSHUK YUYAY	
GERENTE DE RIESGOS	A1	1811749900002	\$ 407,44	\$ 900,00	
GERENTE DE CONTABILIDAD	A1	1811749900006	\$ 407,44	\$ 900,00	
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	A1	1810000000001	\$ 407,44	\$ 1.000,00	
AGENTE O GERENTE DE AGENCIA	B1	1811749900004	\$ 407,04	\$ 800,00	
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA CORPORATIVA	B2	1811749900007	\$ 406,48	\$ 1.000,00	
JEFE ADMINISTRATIVO	B2	1811749900011	\$ 406,48	\$ 900,00	

JEFE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	B2	1811749900018	\$ 406,48	\$ 800,00
JEFE DE CREDITO	B2	1811749900020	\$ 406,48	\$ 800,00
JEFE D DESARROLLO ORGANIZACIONAL	B2	1811749900023	\$ 406,48	\$ 1.380,00
ANALISTA DE TECNOLOGIAS	C1	1811749900028	\$ 405,36	\$ 700,00
ASISTENTE DE CREDITO	C3	1811749900035	\$ 404,24	\$ 720,00
ASISTENTE DE CAJA	D2	1811749900040	\$ 403,12	\$ 600,00
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	D2	1811749900044	\$ 403,12	\$ 715,00
ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	E1	1811749900058	\$ 402,56	\$ 500,00

Anexo 2 Plan de Capacitación

PLAN DE CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA CACMY LTDA. 2021																																						
Departamento	Area	Curso	Impacto	Aplicación	Aprendizaje	Dirigido a:	Prioridad	No. Total Capacitados	Capacitador	Proveedor	Me. Horas	Costo total	Cronograma Planificado												Fecha Real	Estado	Tiempo de Reubicación											
													Las métricas e evidencias de cumplimiento del objetivo	Acciones que los participantes deben realizar cuando regresen del curso	Resumen del principal aprendizaje a obtener	participantes del Taller, Acciones o Curso de	Importancia del objetivo comparado con los	Personas a Capacitar	Interno Externo	Empresas que pueden dictar el curso	Tiempo / Duración	Valor total del curso	Mes Trimestre	Ene				Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Negocios	Caja	Proceso de recuperación judicial y judicial	conocer procesos legales a seguir	realizar el proceso de recuperación judicial	tener conocimiento del proceso legal	asistente de cobranza	3	2	Externo		Bh	200	tercer																									
		Calidad de Atención al Cliente	mejorar la calidad de atención	servir con calidad a los socios	como satisfacer al cliente	asistente de caja	4	5	Externo	Rufa	Bh	250	primer																									
		Técnicos de servicios para cajas cooperativas	adquirir técnicas de servicios al público	implementar técnicas de atención	adquirir técnicas de conocimiento al público	asistente de caja	4	5	Externo	Rufa	Bh	250	segundo																									
	Información y Capacitación	Fidelización del socio mediante la vinculación en los servicios	fortalecer la fidelización del socio	practicar las estrategias de fidelización	como fidelizar al socio	asistente de información	3	1	Externo	Rufa	Bh	80	primer																									
		Cambio de actitud y comunicación asertiva	mejorar la calidad de atención	servir con calidad a los socios	como satisfacer al cliente	asistente de información	4	1	Externo		Bh	80	tercer																									
	Responsables de oficinas	Competencias y habilidades para la coordinación operativa	fortalecer la administración de la parte operativa	planificación de actividades con el equipo de trabajo	obtener habilidades de coordinación	responsables de oficinas	3	4	Externo	Rufa	Bh	250	segundo																									
		Planificación estratégica y control de gestión	fortalecer la planificación	implementar la planificación y control en sus oficinas	adquirir conocimientos de planificar y control	responsables de oficinas	2	4	Externo	Rufa	Bh	200	primero																									
		Estrategias de negocios	incrementar servicios	implementar estrategias en sus oficinas	como buscar mercado	responsables de oficinas	4	4	Externo		Bh	320	tercer																									
	Educación Cooperativa	técnicas de trabajo con grupos organizados	como trabajar con grupos organizados	implementar técnicas de trabajo con organizaciones	técnicas de trabajo con grupos	educador cooperativo	3	1	Externo		Bh	200	segundo																									
		Educación financiera	fortalecer conocimientos de capacitación	implementar programa de educación financiera	realizar plan de capacitación financiera	educador cooperativo	3	1	Externo	Rufa	Bh	100	primer																									
Financiero	Jefes/as	Impacto a la renta	fortalecer conocimientos	poner en practica los conocimientos adquiridos	actualización de conocimientos	Coord. financiero	3	1	Externo		Bh	150	segundo																									
		Aplicación de actualizaciones tributarias	actualización de conocimientos	poner en practica los conocimientos adquiridos	actualización de conocimientos	Coord. financiero	3	1	Externo		Bh	200	cuarto																									
	Contabilidad	Impacto a la renta	fortalecer conocimientos	poner en practica los conocimientos adquiridos	actualización de conocimientos	Contador y asistente	3	3	Externo		Bh	350	segundo																									
		Declaraciones tributarias	actualización de conocimientos	poner en practica los conocimientos adquiridos	actualizaciones tributarias	asistente contable	3	2	Externo		Bh	120	tercer																									
		Aplicación de actualizaciones tributarias	actualización de conocimientos	poner en practica los conocimientos adquiridos	actualización de conocimientos	Contador y asistente	3	3	Externo		Bh	200	cuarto																									

Anexo 3 Encuesta

 ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY				
Datos del Colaborador: Nombre: Cargo: Área:				
<p>Su retroalimentación es muy importante para el mejorar y fortalecer de los procesos de Gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Yuyay. Por favor le invitamos a recordar los procesos de selección, inducción y desvinculación de personal que usted haya gestionado para su equipo en los últimos seis meses. Le solicitamos califique objetivamente colocando una "X" en SI cuando su respuesta sea afirmativa o caso contrario coloque una "X" en NO cuando su respuesta sea negativa.</p>				
N°	Preguntas	Respuestas		
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
1	¿Considera que los procesos y políticas de talento humano contribuyen a la consecución de la estrategia organizacional?			
2	¿Considera que los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área.			
3	¿Considera que las evaluaciones psicotécnicas en la herramienta PsicoWeb y las pruebas técnicas contribuyen a la selección de los colaboradores más aptos para los puestos vacantes?			
4	¿Los procesos de inducción permiten que los colaboradores nuevos se adapten y contribuyan de mejor manera a la organización?			
5	¿Considera que los procesos de capacitación contribuye al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos de área?			
6	Monitorea y da feedback a sus colaboradores respecto al cumplimiento de sus indicadores de gestión			
7	¿Considera que los indicadores de su equipo de trabajo están alineados a los objetivos y estrategia organizacional?			
8	¿El Área de Talento Humano ejecuta las entrevistas de salida que permitan conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización?			

Gracias por su colaboración

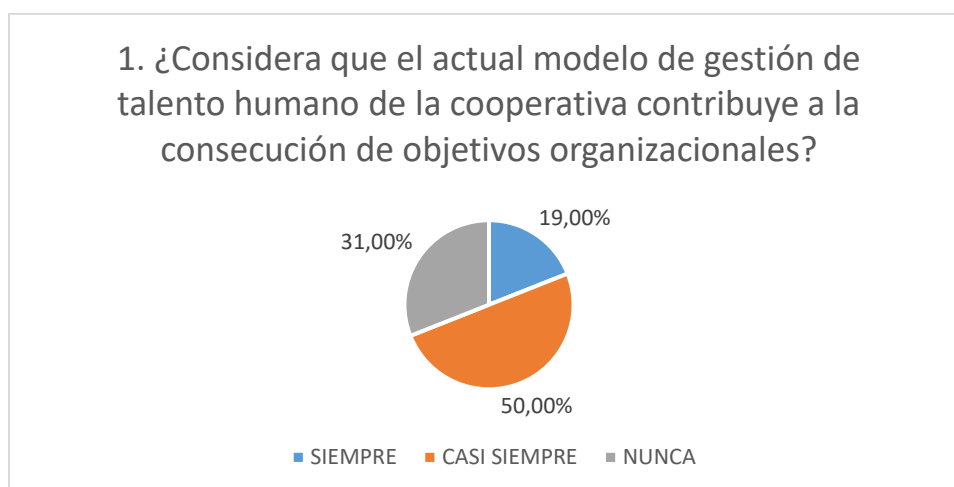
Anexo 4 Resultado de la Encuesta

Primera Pregunta: ¿Considera que los procesos y políticas de talento humano contribuyen a la consecución de la estrategia organizacional?

Resultados:

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
1. ¿Considera que los procesos y políticas de talento humano contribuyen a la consecución de la estrategia organizacional?	3	8	5	16
PROCENTAJE:	19%	50%	31%	100,00%

Elaboración propia



Elaboración propia

Análisis:

- **19% de los encuestados considera que los procesos y políticas de talento humano siempre contribuyen a la consecución de la estrategia organizacional.**
- **50% de los encuestados considera que los procesos y políticas de talento humano casi siempre contribuyen a la consecución de la estrategia organizacional.**
- **31% de los encuestados considera que los procesos y políticas de talento humano nunca contribuyen a la consecución de la estrategia organizacional.**

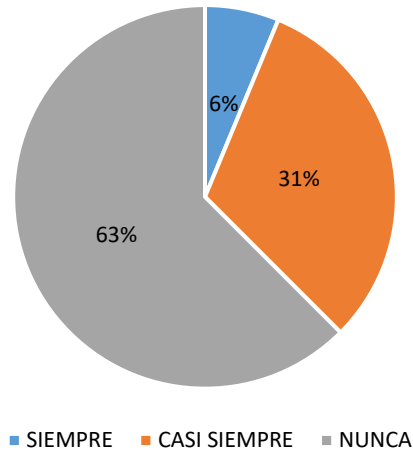
Segunda Pregunta: ¿Considera que los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área?

Resultados:

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
2. ¿Considera que los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área?	1	5	10	16
PROCENTAJE:	6%	31%	63%	100,00%

Elaboración propia

2. ¿Considera que los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área?



Elaboración propia

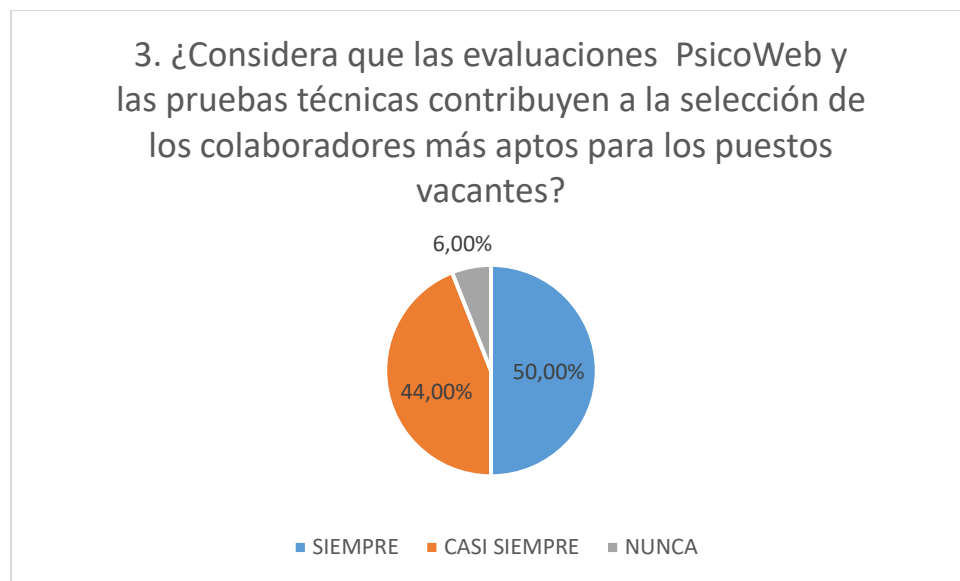
Análisis:

- **63% de los encuestados considera que los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección nunca permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área.**
- **31% de los encuestados considera que los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección casi siempre permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área.**
- **6% de los encuestados considera que los perfiles de cargo levantados para el proceso de selección siempre permiten la búsqueda de talentos alineados a los objetivos del área.**
- **Tercera Pregunta: ¿Considera que las evaluaciones PsicoWeb y las pruebas técnicas contribuyen a la selección de los colaboradores más aptos para los puestos vacantes?**

Resultados:

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
3. ¿Considera que las evaluaciones psicotécnicas en la herramienta PsicoWeb y las pruebas técnicas contribuyen a la selección de los colaboradores más aptos para los puestos vacantes?	8	7	1	16
PROCENTAJE:	50%	44%	6%	100,00%

Elaboración propia



Elaboración propia

Análisis:

- **50% de los encuestados considera que las evaluaciones PsicoWeb y las pruebas técnicas siempre contribuyen a la selección de los colaboradores más aptos para los puestos vacantes.**
- **44% de los encuestados considera que las evaluaciones PsicoWeb y las pruebas técnicas casi siempre contribuyen a la selección de los colaboradores más aptos para los puestos vacantes.**
- **6% de los encuestados considera que las evaluaciones PsicoWeb y las pruebas técnicas nunca contribuyen a la selección de los colaboradores más aptos para los puestos vacantes.**

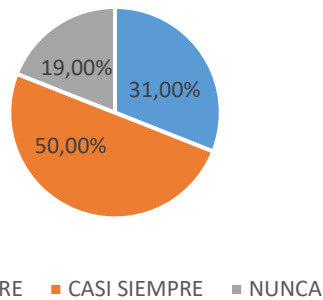
Cuarta Pregunta: ¿Los procesos de inducción permiten que los colaboradores nuevos se adapten y contribuyan de mejor manera a la organización?

Resultados:

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
4. ¿Los procesos de inducción permiten que los colaboradores nuevos se adapten y contribuyan de mejor manera a la organización?	5	8	3	16
PROCENTAJE:	31%	50%	19%	100,00%

Elaboración propia

4. ¿Los procesos de inducción permiten que los colaboradores nuevos se adapten y contribuyan de mejor manera a los objetivos de la organización?



Elaboración propia

Análisis:

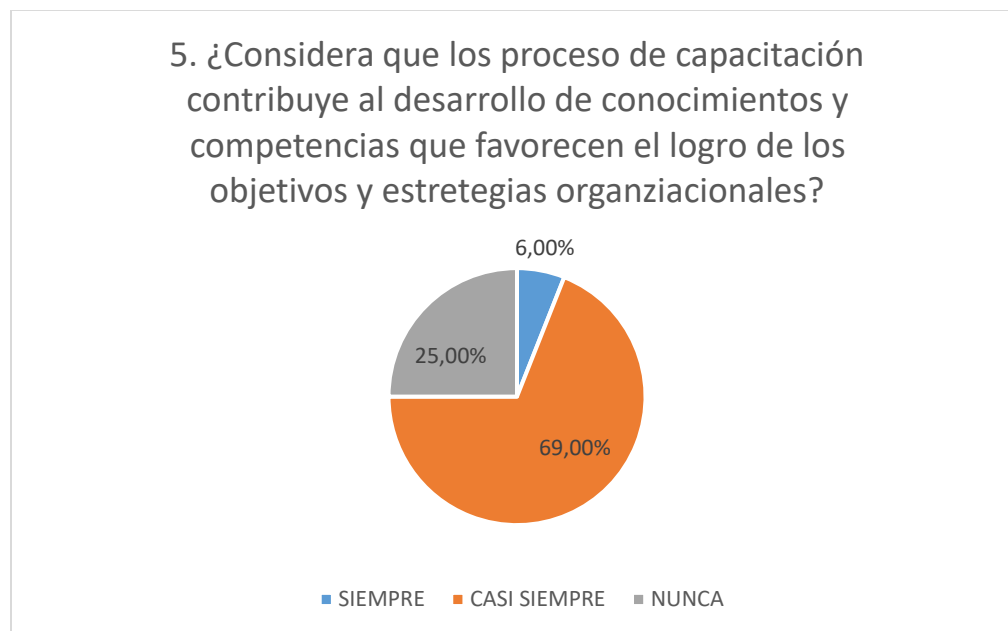
- **31% de los encuestados considera que los procesos de inducción siempre permiten que los colaboradores nuevos se adapten y contribuyan de mejor manera a la organización.**
- **50% de los encuestados considera que los procesos de inducción casi siempre permiten que los colaboradores nuevos se adapten y contribuyan de mejor manera a la organización.**
- **19% de los encuestados considera que los procesos de inducción nunca permiten que los colaboradores nuevos se adapten y contribuyan de mejor manera a la organización.**

Quinta Pregunta: ¿Considera que los procesos de capacitación contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos de área?

Resultados:

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
5. ¿Considera que los procesos de capacitación contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos de área?	1	11	4	16
PROCENTAJE:	6%	69%	25%	100,00%

Elaboración propia



Elaboración propia

Análisis:

- **6% de los encuestados considera que los procesos de capacitación siempre contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos de área.**
- **69% de los encuestados considera que los procesos de capacitación casi siempre contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos de área.**
- **25% de los encuestados considera que los procesos de capacitación nunca contribuyen al desarrollo de conocimientos y competencias que favorecen el logro de los objetivos de área.**

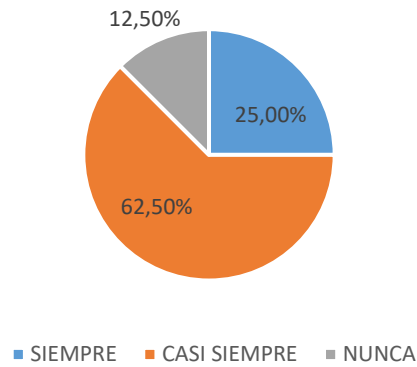
Sexta Pregunta: ¿Monitorea y da feedback a sus colaboradores respecto al cumplimiento de sus indicadores de gestión?

- **Resultados:**

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
6. ¿Monitorea y da feedback a sus colaboradores respecto al cumplimiento de sus indicadores de gestión?	4	10	2	16
PROCENTAJE:	25%	62.50%	12.50%	100,00%

Elaboración propia

6.¿Monitorea y da feedback a sus colaboradores respecto al cumplimiento de sus indicadores de gestión?



Elaboración propia

Análisis:

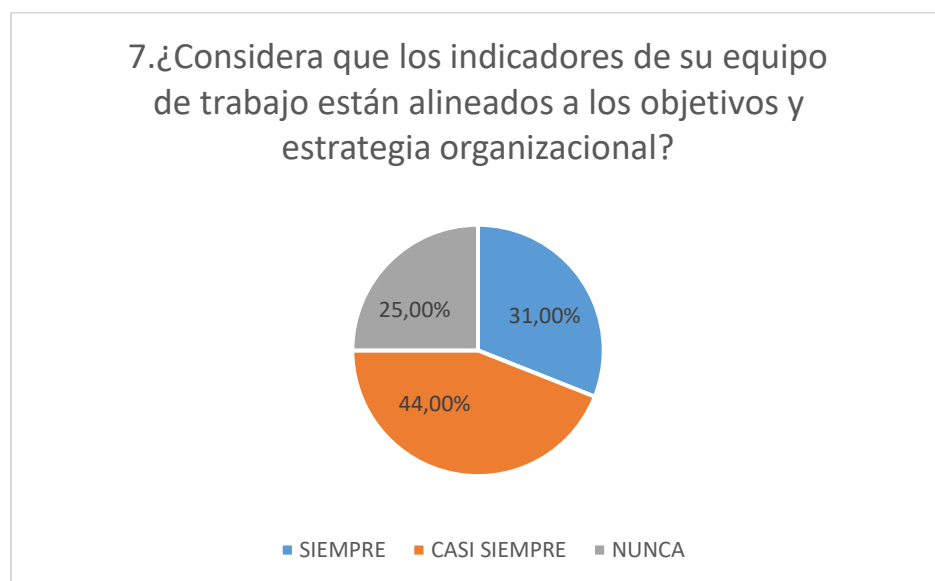
- **25% de los encuestados siempre monitorea y da feedback a sus colaboradores respecto al cumplimiento de sus indicadores de gestión.**
- **62,50% de los encuestados casi siempre monitorea ni da feedback a sus colaboradores respecto al cumplimiento de sus indicadores de gestión.**
- **12,50% de los encuestados nunca monitorea ni da feedback a sus colaboradores respecto al cumplimiento de sus indicadores de gestión.**

Séptima Pregunta: ¿Considera que los indicadores de su equipo de trabajo están alineados a los objetivos y estrategia organizacional?

- **Resultados:**

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
7. ¿Considera que los indicadores de su equipo de trabajo están alineados a los objetivos y estrategia organizacional?	5	7	4	16
PROCENTAJE:	31%	44%	25%	100,00%

Elaboración propia



Elaboración propia

Análisis:

- **31% de los encuestados considera que los indicadores de su equipo de trabajo siempre están**

alineados a los objetivos y estrategia organizacional.

- **44% de los encuestados considera que los indicadores de su equipo de trabajo casi siempre están alineados a los objetivos y estrategia organizacional.**
- **25% de los encuestados considera que los indicadores de su equipo de trabajo nunca están alineados a los objetivos y estrategia organizacional.**

Octava Pregunta: ¿El Área de Talento Humano ejecuta las entrevistas de salida que permitan conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización?

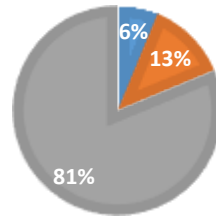
- **Resultados:**

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
8. ¿El Área de Talento Humano ejecuta las entrevistas de salida que permitan conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización?	1	2	13	16
PROCENTAJE:	6%	13%	81%	100,00%

Elaboración propia

8. ¿El área de talento humano ejecuta las entrevistas de salida que permitan conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización?

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ NUNCA




Elaboración propia


Análisis:

- **6% de los encuestados considera que el Área de Talento Humano siempre ejecuta las entrevistas de salida que permitan conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.**
- **13% de los encuestados considera que el Área de Talento Humano casi siempre ejecuta las entrevistas de salida que permitan conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.**
- **81% de los encuestados considera que el Área de Talento Humano nunca ejecuta las entrevistas de salida que permitan conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización.**

Anexo 5 Formato de Requisición de Personal

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANEXO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL						
Causa de la Solicitud			Justificación			
A. Puesto de Nueva Creación <input type="checkbox"/>						
B. Puesto Vacante <input type="checkbox"/>						
C. Incapacidad <input type="checkbox"/>						
D. Nombre de quien solicita:						
E. Fecha de Solicitud:						
Nombre del Puesto			Nivel Salarial			
Área			Horario	No. de Vacantes		
Tipo de Contrato						
Prueba / Indefinido <input type="checkbox"/>		Eventual <input type="checkbox"/>		Tiempo determinado <input type="checkbox"/>		Obra determinada <input type="checkbox"/>
En caso de Plazas Eventuales, Tiempo u Obra Determinada, especificar el tiempo de duración y nombre del área para el caso que corresponda						
Supervisa Personal						
A. Si <input type="checkbox"/>			No. de Posiciones a Supervisar <input type="text"/>			
B. No <input type="checkbox"/>						
Nombre y Cargo del Jefe Inmediato			Puesto del Jefe Inmediato			
Funciones Principales						
Preparación Académica Indispensable						
Conocimientos Adicionales Deseables						
Experiencia Indispensable						
Competencias Blandas						
Competencias Duras						
Rango de Edad		Sexo		Estado Civil		
De _____ A _____ Años		Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>		Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>		
Candidatos Probables (Selección Interna)						
Nombre del Candidato	Interno	Puesto Actual	Área	Externo	Empresa	Teléfonos
Fecha de Ingreso Deseada			Cargo con Discapacidad			
			si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>			
Beneficios Adicionales a los de Ley			Física <input type="checkbox"/>	Intelectual <input type="checkbox"/>		
			Visual <input type="checkbox"/>	Mental <input type="checkbox"/>		
			Auditiva <input type="checkbox"/>			
ÁREA SOLICITANTE			RECURSOS HUMANOS			
Candidato Contratado			Sueldo			
Fecha de Contratación		Fecha de Evaluación		Tiempo que duró la vacante		

Anexo 6 Formato de Evaluación de Desempeño

 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
NOMBRE:				
CARGO:				
EVALUADOR:				
FACTORES DE EVALUACION				
A	100%	D	45%	
B	75%	E	30%	
C	60%			
R RENDIMIENTO				
R1	CUMPLIMIENTO DE METAS	A	100% o mas	45%
	Cumplimiento de las metas propuestas en su area o individualmente en el periodo de la evaluacion.	B	94% al 99%	
		C	75% al 93%, pero hizo un gran esfuerzo	
		D	65% al 75%, sin el esfuerzo necesario	
		E	Menos del 65%, no hizo esfuerzo alguno	
R2	RESPONSABILIDAD	A	Muy responsable, no necesita supervision	30%
	Necesidad de supervision para obtener el necesario rendimiento en el trabajo.	B	Rara vez necesita ser supervisado elementalmente	
		C	Algunas veces necesita supervision elemental	
		D	Constantemente necesita mediana supervision	
		E	Siempre necesita supervision continua y profunda	
E EDUCACION/CONOCIMIENTO				
E1	ACTUALIZACION	A	Siempre esta preocupado por actualizarse y mejorar	50%
	Deseo de mantenerse actualizado y capacitarse constantemente para mejorar los conocimientos y las habilidades.	B	Se preocupa normalmente por actualizarse y mejorar	
		C	Tiene mediano interes por actualizarse y mejorar	
		D	Rara vez se interesa en actualizarse y mejorar	
		E	No tiene ningun interes por actualizarse y mejorar	
E2	CONOCIMIENTO DEL PUESTO	A	Experto en todos los detalles y procedimientos	30%
	Dominio de todos los detalles y procedimientos de su puesto y/o area de trabajo.	B	Conoce muy bien los detalles y procedimientos	
		C	Rara vez presenta dificultades en su trabajo	
		D	Poco familiarizado con los detalles y procedimientos	
		E	No conoce detalles ni los procedimientos basicos	
M MOTIVACION				
M1	ACTITUD DE SERVICIO AL SOCIO - CLIENTE	A	Excelente y permanente asesor del cliente	75%
	Disposicion, cortesia y buen trato para con los clientes y predisposicion para solucionarle los problemas.	B	Satisfactoria, muy buen criterio de servicio	
		C	A veces es algo impaciente, buen criterio de servicio	
		D	Tiene problemas con el cliente, sin criterio de servicio	
		E	No es una persona apta para tratar con clientes	
M2	RELACIONES INTERPERSONALES	A	Excelentes	60%
	Calidad y habilidad en sus relaciones interpersonales con sus companeros de trabajo.	B	Muy buenas	
		C	Aceptables, en ocasiones tiene roces	
		D	A menudo tiene problemas	
		E	Es una persona que no cultiva buenas relaciones	
M3	TRABAJO EN EQUIPO	A	Excelente, es un constante animador del equipo	30%
	Capacidad para trabajar y cumplir los objetivos trazados en equipo	B	Muy bueno para trabajo en equipo, es aglutinador	
		C	Aceptable para hacer equipo, necesita motivacion	
		D	Tiene problemas frecuentemente para hacer equipo	
		E	No cultiva el trabajo en equipo, es disociador	

Anexo 7 Encuesta de Salida



ENCUESTA DE SALIDA

Nombre y Apellidos: _____

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.
Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y serán analizadas.

¿Cuánto tiempo llevé pensando en dejar de trabajar en la Cooperativa?

- Menos de un mes.
- Entre uno y tres meses
- Entre 3 y seis meses.
- Más de seis meses.

¿Cuál o cuáles son sus motivos para dejar "LA COOPERATIVA"? Por favor, seleccione una o más respuestas.

- Me ofrecen un puesto mejor
- Me ofrecen un sueldo mejor.
- Me ofrecen mayores responsabilidades.
- Me ofrecen un horario mejor.
- Necesito un cambio.
- Motivos familiares.
- Motivos personales.
- Desmotivación.
- Cambio de residencia.
- Retomo de estudios.
- Superior inmediato o superiores.
- Relaciones laborales.
- Salud.
- Ceso temporal del trabajo.
- Retiro/Jubilación.
- Otro.

Si hubo otras razones, por favor especifíquelas:

¿Cómo se sentía con su trabajo en la Cooperativa

Mencione lo que más le gustaba de su trabajo en la Cooperativa.

¿Cómo calificaría su satisfacción general mientras trabajaba para "COOPERATIVA"

- Muy Satisfactorio.
- Satisfactorio.
- Neutral.
- Insatisfactorio.
- Muy insatisfactorio.

¿Le gustaría trabajar en la Cooperativa en un futuro

- Si
- No.

¿Por qué?

¿Le recomendaría a otros trabajar para la Cooperativa?

- Si
- No

¿Por qué?

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR