PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ILINIZA LTDA. UBICADO EN LA PARROQUIA TOACASO PROVINCIA DE COTOPAXI

AUTORA:

ALEXANDRA PILAR CHACHA MARCALLA

DIRECTORA:

MARÍA TERESA ARIAS

Quito, abril 2013

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO

Yo Alexandra Pilar Chacha Marcalla autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, abril 2013.

(f)_____
Alexandra Pilar Chacha Marcalla
C.I. 0503348492

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a las personas más importantes en mi vida; a mis padres Laura y Alfonso, a mis 4 hermanas Amparito, Laury, Judith y Marcia a mis tíos Isabel y Rafael por su apoyo incondicional, consejos y amor.

Alexandra Chacha

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento por el interés, motivación y apoyo necesario para la realización de este trabajo a mi tutora María Teresa Arias.

A los docentes de la universidad por sus enseñanzas y por compartir sus experiencias académicas a lo largo de mi carrera universitaria.

Y a la Universidad Politécnica Salesiana por brindarme la oportunidad de desarrollo académico y personal.

Alexandra Chacha

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ÍNDICE

Introducción 1

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO.....2

1.1Enfoque teórico de la gestión del talento humano 2
1.2 Administración de talento humano 3
1.3 Definición de recursos y talento humano 4
1.4 Que es la gestión del talento humano 5
1.5 Políticas de la gestión de talento humano..... 7
1.6 Misión 7
1.7 Visión..... 8
1.8 Objetivos de la gestión de talento humano..... 9
1.9 Importancia de gestión de talento humano 10
1.10 Función del departamento de talento humano..... 12
1.10.1 Función de empleo..... 13
1.10.2 Función de administración de personal..... 13
1.10.3 Función de retribución 13
1.10.4 Función de desarrollo de la gestión de talento humano 14
1.10.5 Función de relaciones laborales..... 14
1.10.6 Función de servicio social 14
1.11 Proceso de la gestión de talento humano..... 15
1.11.1 Admisión de personas..... 17
1.11.1.1 Reclutamiento de personas..... 17
1.11.1.1.1 Tipos de reclutamiento..... 18
1.11.1.1.2 Mercado laboral 21
1.11.1.1.3 Mercado de talento humano 22
1.11.1.2 Selección del personal..... 23
1.11.1.2.1 Proceso de selección 23
1.11.1.2.2 Principios de selección 29

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.2 Aplicación de personas 30
1.11.2.1 Diseño de cargos 30
1.11.2.1.1 Modelo humanístico o relaciones humanos 31
1.11.2.1.2 Modelo situacional o contingente 32
1.11.2.2 Evaluación del desempeño 35
1.11.3 Compensación de las personas 36
1.11.3.1. Remuneración 36
1.11.3.1.1 Salario nominal y salario real 37
1.11.3.1.2 Administración de salarios 37
1.11.3.2. Beneficios y servicios 38
1.11.4. Desarrollo de personas 41
1.11.4.1 Inducción 42
1.11.4.1.1 Proceso de inducción 43
1.11.4.2 Capacitación 43
1.11.4.2.1 Objetivos de la capacitación 44
1.11.4.2.2 Proceso de capacitación 45
1.11.4.2.2.1 Detención de necesidades 47
1.11.4.2.2.2 Clasificación y jerarquización de capacitación 47
1.11.4.2.2.3 Objetivos de la capacitación 48
1.11.4.2.2.4 Elaboración del programa de capacitación 49
1.11.4.2.2.5 Ejecución 52
1.11.4.2.2.6 Evaluación de resultados 52
1.11.4.3 Comunicación 53
1.11.4.3.1Objetivo de la comunicación 53
1.11.5 Mantenimiento de las personas 54
1.11.5.1 Ambiente de trabajo 54
1.11.5.2 Motivación de los empleados 55
1.11.5.2.1 Tipos de Motivación 56
1.11.5.3 Derechos y obligaciones de los empleados y empleadores 57

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.5.3.1 Derecho del trabajador 57
1.11.5.3.2 Obligaciones del trabajador 57
1.11.5.3.3 Derecho de los empleadores 58
1.11.5.3.4 Obligaciones del empleador 58
1.11.5.4 Acciones disciplinarios 58
1.11.5.5 Higiene, seguridad y calidad de vida 60
1.11.5.5.1 Higiene 60
1.11.5.5.2 Seguridad 62
1.11.6 Monitoreo de personas 65
1.11.6.1 Base de datos y sistema de información 65
1.12 Modelos de gestión de talento humano 66
1.12.1 Modelo McGregor o tradicional 66
1.12.2 Modelo Taylor 69
1.12.3 Modelo basado en competencias 70
1.12.3.1 Definición de competencia 70
1.12.3.2 Definición del modelo de gestión por competencia 71
1.12.3.3 Ventajas del modelo de gestión por competencia 72
1.12.3.4 Metodología de la gestión por competencias 72
1.12.3.5 Etapas de la implementación de la gestión por competencias 73

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA 75

2.1 Diagnóstico de situación 75
2.2 Contextualización del problema 75
2.2.1 Descripción del problema 75
2.3 Objetivos 76
2.3.1 Objetivo General 76
2.3.2 Objetivo Especifico 77
2.4 Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda. 77

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.4.1 Reseña histórica 77
2.4.2 Razón Social 78
2.4.3 Fines y propósitos de la Cooperativa 79
2.4.4 Misión 80
2.4.5 Visión 81
2.4.6 Objetivos 81
2.4.7 Valores 82
2.5 Actividad Económica 82
2.6 Situación Actual 82
2.6.1 Servicio de Captación 83
2.6.1.1 Ahorro a la vista 83
2.6.1.2 Ahorro estudiantil 85
2.6.1.3 Plazo fijo 85
2.6.2 Servicio de Colocación 87
2.6.2.1 Crédito 87
2.6.2.1.1 Crédito comercial 88
2.6.2.1.2 Crédito hipotecario 89
2.6.2.1.3 Crédito prendario 89
2.6.2.1.4 Crédito emergente 90
2.6.2.1.5 Crédito de consumo 91
2.6.2.1.6 Crédito de vivienda 91
2.6.3 Beneficios de la COAC. Iliniza Ltda. 92
2.6.3.1 Seguro de desgravamen 92
2.6.3.2 Asesoría y capacitación 92
2.6.3.3 Ayuda social 93
2.7 Estructura Organizacional 94
2.7.1 Tipología de la Organización 95
2.7.1.1 La Asamblea General de Socios 95
2.7.1.2 El Consejo de Administración 96
2.7.1.3 El Presidente 99

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.7.1.4 Del Secretario 99
2.7.1.5 El Consejo de Vigilancia 100
2.7.1.6 El Gerente General 102
2.7.1.7 El Asesoría Jurídica 103
2.7.1.8 Contador 103
2.7.1.9 Cajera 104
2.7.1.10 Asesor de Créditos 104
2.8 Cartera de Servicios 105
2.9 Metodología y fuente de información 108
2.9.1 Tipo de estudio de investigación 108
2.9.2 Fuentes informativas 109
2.10 Marco Metodológico 109
2.10.1 Diseño de investigación 109
2.10.2 Tipo de investigación 109
2.10.3 Fuentes de información 110
2.10.4 Población y muestreo 111
2.10.5 Diseño de la encuesta 112
2.11 Tabulación y análisis de datos 112
2.11.1 Cliente externo 113
2.11.2 Cliente interno 124
2.12 Análisis FODA 136
2.13 Matriz de impacto 137
2.13.1 Procedimiento de la calificación 138
2.13.2 Encuesta 139
2.13.3 Ponderación 140
2.13.4 Impacto 141
2.13.5 Matriz de evaluación 142
2.13.6 Análisis de la matriz de impacto 143

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO……...…144

3.1 Departamento de Gestión de talento humano..... 144
3.2 Importancia..... 145
3.3 Beneficiarios..... 146
3.4 Antecedentes de la empresa..... 146
3.5 Misión..... 147
3.6 Visión..... 147
3.7 Valores..... 147
3.8 Objetivos..... 148
3.9 Políticas..... 148
3.9.1 Selección..... 148
3.9.2 Inducción..... 149
3.9.3 Estabilidad..... 149
3.9.4 Ausentismo..... 149
3.9.5 Mantenimiento..... 149
3.9.6 Desarrollo del talento humano..... 150
3.9.7 Desvinculación..... 150
3.10 Estructura organizacional de la empresa..... 151
3.11 Estructura orgánica del departamento de talento humano..... 151
3.12 Estructura funcional..... 152
3.12.1 Nivel directivo..... 152
3.12.2 Nivel operativo..... 153
3.13 Función del departamento..... 154
3.14 Estrategia del departamento de talento humano..... 154
3.15 Recursos Físicos..... 155
3.16 Recursos financieros y muebles de oficina..... 156

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3.17 Sueldos y beneficios de ley 156
3.18 Manual de funciones 157
3.19 Evaluación del desempeño 174
3.20 Desarrollo personal 175
3.20.1 Motivación 175
3.20.2 Capacitación y desarrollo profesional 177
3.20.2.1 Detención de las necesidades de capacitación 177
3.20.2.2 Programa de capacitación 178
3.20.2.3 Contenido del programa 178
3.20.2.4 Selección de medios y materiales 178
3.20.2.5 Evaluación de la capacitación 179
3.20.3 Compromiso 179
3.20.4 Proyección institucional 179
3.21 Presupuesto para la creación del departamento de gestión de talento humano 180

CONCLUSIONES 183
RECOMENDACIONES 184
BIBLIOGRAFÍA 185
ANEXOS 188

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Gestión de Talento Humano..... 6
Grafico N°2 Proceso de Gestión de Talento Humano 16
Grafico N°3 Flujo de Capacitación 46
Grafico N°4 Estructura Organizacional COAC Iliniza Ltda. 46
Gráfico N°5 de la pregunta N°1 Encuesta para los clientes 114
Gráfico N°6 de la pregunta N°2 Encuesta para los clientes 115
Gráfico N°7 de la pregunta N°3 Encuesta para los clientes 116
Gráfico N°8 de la pregunta N°4 Encuesta para los clientes 117
Gráfico N°9 de la pregunta N°5 Encuesta para los clientes 118
Gráfico N°10 de la pregunta N°6 Encuesta para los clientes 119
Gráfico N°11 de la pregunta N°7 Encuesta para los clientes 120
Gráfico N°12 de la pregunta N°8 Encuesta para los clientes 121
Gráfico N°13 de la pregunta N°9 Encuesta para los clientes 122
Gráfico N°14 de la pregunta N°10 Encuesta para los clientes 123
Gráfico N°15 de la pregunta N°1 Encuesta para los empleados 125
Gráfico N°16 de la pregunta N°2 Encuesta para los empleados 126
Gráfico N°17 de la pregunta N°3 Encuesta para los empleados 127
Gráfico N°18 de la pregunta N°4 Encuesta para los empleados 128
Gráfico N°19 de la pregunta N°5 Encuesta para los empleados 129
Gráfico N°20 de la pregunta N°6 Encuesta para los empleados 130
Gráfico N°21 de la pregunta N°7 Encuesta para los empleados 131
Gráfico N°22 de la pregunta N°8 Encuesta para los empleados 132
Gráfico N°23 de la pregunta N°9 Encuesta para los empleados 133
Gráfico N°24 de la pregunta N°10 Encuesta para los empleados 134
Gráfico N°25 de la pregunta N°11 Encuesta para los empleados 135

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Causa-Efecto del problema de investigación..... 76
Cuadro N°2 Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza..... 93
Cuadro N°3 Servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza 106
Cuadro N°4Servicios y Beneficios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza..... 107
Cuadro N°5 Datos primarios 111
Cuadro N°6 Datos secundarios..... 111
Cuadro N°7 de la pregunta N°1 Encuesta para los clientes..... 114
Cuadro N°8 de la pregunta N°2 Encuesta para los clientes..... 115
Cuadro N°9de la pregunta N°3 Encuesta para los clientes..... 116
Cuadro N°10de la pregunta N°4 Encuesta para los clientes..... 117
Cuadro N°11de la pregunta N°5 Encuesta para los clientes..... 118
Cuadro N°12de la pregunta N°6 Encuesta para los clientes..... 119
Cuadro N°13de la pregunta N°7 Encuesta para los clientes..... 120
Cuadro N°14de la pregunta N°8 Encuesta para los clientes..... 121
Cuadro N°15de la pregunta N°9 Encuesta para los clientes..... 122
Cuadro N°16de la pregunta N°10 Encuesta para los clientes..... 123
Cuadro N°17de la pregunta N°1 Encuesta para los clientes..... 125
Cuadro N°18de la pregunta N°2 Encuesta para los empleados..... 126
Cuadro N°19 de la pregunta N°3 Encuesta para los empleados..... 127
Cuadro N°20de la pregunta N°4 Encuesta para los empleados..... 128
Cuadro N°21de la pregunta N°5 Encuesta para los empleados..... 129
Cuadro N°22de la pregunta N°6 Encuesta para los empleados..... 130
Cuadro N°23de la pregunta N°7 Encuesta para los empleados..... 131
Cuadro N°24de la pregunta N°8 Encuesta para los empleados..... 132
Cuadro N°25de la pregunta N°9 Encuesta para los empleados..... 133
Cuadro N°26de la pregunta N°10 Encuesta para los empleados 134
Cuadro N°27de la pregunta N°11 Encuesta para los empleados 135
Cuadro N°28Matriz FODA..... 137
Cuadro N°29Matriz de Impacto- Encuesta..... 139

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Cuadro N°30 Matriz Ponderación 140
Cuadro N°31Matriz Impacto 141
Cuadro N°32Matriz De Evaluación Del Análisis Interno 142
Cuadro N°33 Recursos Financieros y Muebles de Oficina 155
Cuadro N°34 y 35 Cálculo del sueldo anual..... 144

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1 Solicitud de Anexos 188
Anexo N°2 Pruebas Psicométricas 189
Anexo N°3 Prueba de Razonamiento 191
Anexo N°4 Guía para la preparación de la entrevista 195
Anexo N° 5Evaluación de desempeño laboral 196
Anexo N°5 Encuesta para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda 200
Anexo N°6 Formato de la encuesta para los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza 202

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

RESUMEN

El presente producto tiene como propósito el diseño de un departamento de Gestión de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda. lo que permite mejorar los procesos administrativos, ambiente laboral y profesional de los empleados con lo cual se obtiene resultados eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo de la cooperativa. Por otro lado el diseño de este departamento busca establecer de mejor manera las funciones y actividades de los empleados.

En el primer capítulo está contemplado el marco teórico. La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez colabora con el alcance de los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La función de este departamento permite un manejo adecuado de los puestos de cada empleado es decir que ocuparan el puesto de acuerdo al conocimiento que poseen.

La gestión de talento humano se convierte en un aspecto crucial pues el éxito de las organizaciones depende del personal así como las funciones que cumple la misma. Existen varios modelos para el departamento de la gestión de talento humano. El modelo tradicional se centra en la maximización de la eficiencia es decir hace énfasis en las tareas y en los procesos administrativos en cambio el modelo gestión por competencia se basa en tres pilares fundamentales selección, evaluación y desarrollo buscando la competencias necesarias para alcanzar las metas de la organización.

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

ABSTRACT

This product has as purpose the design of a department of management of human talent for the Cooperativa de Ahorro y Credito Iliniza Ltda. which enables you to improve administrative processes, work environment and professional employees which gets results efficient and effective for the continuous improvement of the cooperative. On the other hand, the design of this department seeks to establish better the functions and activities of the employees.

In the first chapter is referred to the theoretical framework. The Administration of Human Resources is in the planning, organization, development and coordination, as well as control of techniques, capable of promoting the efficient performance of the staff, at the same time cooperates with the scope of the individual objectives directly or indirectly related to the job.

The function of this department allows a proper handling of the posts in each employee that is to say that they will hold the post according to the knowledge they possess.

The management of human talent becomes a crucial aspect for the success of organizations depends on the staff as well as the functions it performs the same. There are several models for the department of management of human talent. The traditional model focuses on the maximization of the efficiency that is to say places emphasis on the tasks and administrative processes within the change management model for competition is based on three fundamental pillars selection, evaluation and development looking for the necessary skills to meet the goals of the organization.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un proceso que surgió en el año 90 y se continúa adaptando por empresas para llevar al éxito de su negocio. Las compañías que han puesto la gestión del talento humano en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de los empleados.

Cuando utilizamos el término de gestión de talento humano hablamos del pilar fundamental del desempeño y desarrollo de la empresa pues posee habilidades y características que le da vida, movimiento y acción a toda la organización.

El departamento de gestión de talento humano desarrolla políticas y procedimientos para asegurar que los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza puedan desempeñar múltiples papeles y así dar un mejor servicio a los socios.

La selección del personal para la ubicación laboral se realiza de acuerdo a los requerimientos de la institución en donde se aplica “saber que hacer”, “querer hacer” y “poder hacer” instrumentos valiosos en el desarrollo de sus capacidades.

Además que este departamento facilita que el personal que labora en la Cooperativa se mantenga todo el tiempo motivado con una actitud positiva y puedan rendir al máximo

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Enfoque teórico de la gestión del talento humano

En la actualidad las organizaciones se desarrollan en un entorno cambiante por lo que están obligados a buscar alternativas para asumir el cambio, considerando que el talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las empresas pues es el más flexible a los cambios.

El talento humano es el elemento decisivo dentro del proceso de innovación, porque el hombre es el único que puede generar y desarrollar: conocimientos, habilidades, destrezas para alcanzar un objetivo.

Aplicar las competencias en la gestión de talento humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino que determinar los conocimientos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es útil para lograr resultados esperados.

Pasos para establecer el modelo por competencias son:

- Considerar los objetivos estratégicos
- Analizar la capacidad de la organización y sus recursos
- Estudio de la viabilidad económico financiero del modelo
- Adaptar los principios y estructura de la gestión de talento humano

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Elaborar el modelo por competencias
- Aplicar los perfiles de competencias en las deferente s etapas de la gestión de talento humano

1.2 Administración de talento humano

A la administración de talento humano se le puede considerar como la ocupación de las personas necesarias para realizar la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas que faciliten el desempeño eficaz del personal a fin de alcanzar los objetivos propuestos por una entidad.

Para Chiavenato[1] "las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional de la misma manera que lo hace el mercado o la tecnología"

"Es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales".[2]

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano coordinado".[3]

Esta disciplina trata de enfocar lo indispensable que es el ser humano dentro y fuera

[1]CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, 8va edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia-Bogotá *2007, p2*

[2] BARRAGAN, Soledad, Modulo administración de personal, Quito- Ecuador, 2009,p.22
[3] Talento Humano/www.talentohumano12.galeon.com Párrafo 2 .

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

de una dependencia, entonces se dice que la gestión de talento humano busca compenetrar al equipo de trabajo con el proceso productivo de la empresa para poder cumplir las metas planteadas por ésta, a través de las habilidades y capacidad del personal, considerando que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, razón por la cual toda empresa debe prestar primordial atención a su equipo de trabajo y debe ser considerado como socio y no tan solo como un recurso más que posee la organización.

1.3 Definición de recursos y talento humano

Una organización para poder cumplir sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos elementos administrados de forma adecuada facilita el alcance de los objetivos.

Recursos Materiales.- Están comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, materia prima etc.

Recursos Técnicos.- Bajo este rubro tenemos los sistemas que se utilizan, procedimientos, organigramas, instructivos etc.

Talento humano.- No solo se enfoca al esfuerzo y la actividad humana también están vinculados otros factores como: conocimiento, experiencia, aptitudes, actitudes y habilidad.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.4 ¿Que es la gestión del talento humano?

"Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro"[4]

La gestión de talento humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores con el fin de fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores. Cuando la gestión de talento humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en el mercado y se alcance la eficiencia y eficacia.

La clave en este proceso se basa en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior (jefe y empleado) y viceversa. La participación activa de los trabajadores permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta la relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

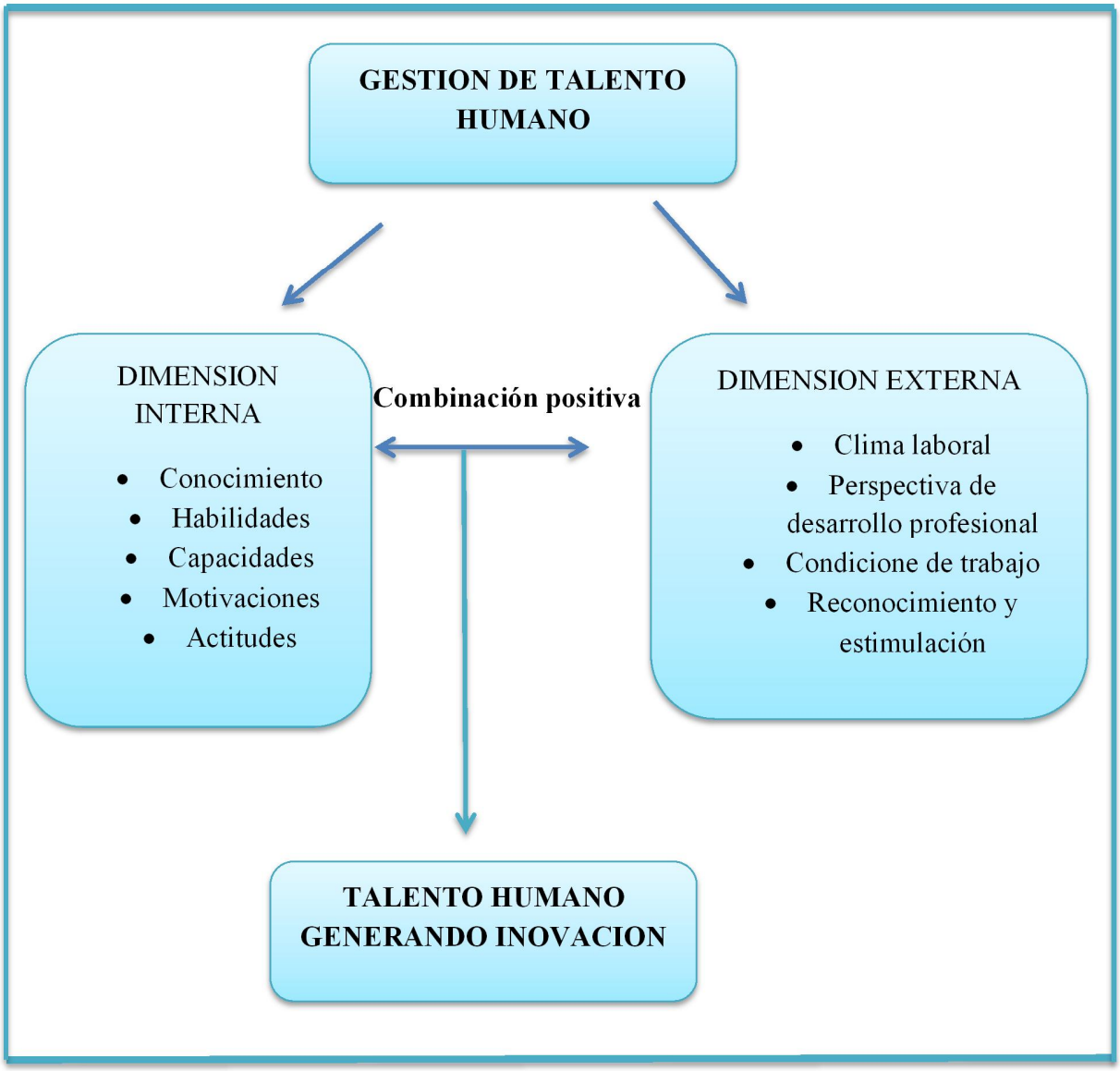
Dimensión Interna y externa de la gestión de talento humano

En la dimensión interna abordamos todo lo concerniente a la composición del Talento Humano y en la externa lo elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del Talento en las Organizaciones.

[4]Msc. RODRIGUEZ C. Yoany, *Gestión de talento humano*,www.gestiopolis.com. 2009, párrafo 13.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

GRAFICO N°1



Fuente: RODRIGUEZ, Yoany, *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovacióntecnológica*.www.gestiopolis.com párrafo 15, 2009

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.5 Políticas de la gestión de talento humano

"Son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados"[5]

Las políticas constituyen una orientación administrativa con el fin de evitar conflictos o que los funcionarios realicen actividades que pongan en peligro sus funciones específicas.

Las políticas pueden ser las siguientes:

- "Políticas de integración de recursos humanos
- Políticas de organización de recursos humanos
- Políticas de retención de los recursos humanos
- Políticas de auditoría de recursos humanos"[6]

1.6 Misión

La misión se la define como la razón de ser de la organización, puesto que "es el impulsador de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito"[7]

---

[5]CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, 8va edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia-Bogotá *2007, p120.*
[6]Ídem. P.122
[7]D'ALESSIO, Fernando, *Proceso Estratégico*, Editorial Pearson Prentice Hall, México-México, 2008p 62.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

"La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización"[8]

"La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativos"[9]

Una buena declaración de la misión debe hacer concordar los diferentes interés de cada uno de los departamentos funcionales de la empresa, lo que permite el límite entre lo que se debe y no debe hacer, además de servir como guía para las decisiones que pueda tomar la gerencia.

Una misión debe tener las siguientes características fundamentales:

- Debe ser amplia que defina a la organización dentro de una línea de productos o servicios, pero la amplitud no debe ser tanta ya que tiene la posibilidad de confundirse.
- Debe ser motivadora y clara para ser entendida por todos.
- Debe reflejar los valores de la empresa y de las personas que laboran en ella.

1.7 Visión

"La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una

[8]THOMSON, Iván, *Misión y Visión*www.promonegocios.net, 2006/12. Párrafo 1.
[9]FRED, David, *Concepto de Administración Estratégica*, 11 Edición, Editorial Pearson Educación, México-México, 2008 P 76

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis"[10]

"Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro"[11]

Crear una visión implica entender la naturaleza del negocio y hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, funcionado como el principal motivador para los gerentes y empleados de la organización, además, la visión no es algo que se pueda lograr por sí solo, sino algo que guía el trabajo y se piensa que se puede lograr

Para establecer la visión se debe considerar las siguientes características:

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira a los directivos y empleados de la organización.
- Debe ser compartida con el equipo de trabajo.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil entendimiento para todos.

1.8 Objetivos de la gestión de talento humano.

A través de los objetivos de la gestión de talento humano se busca:

- Tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.

[10]D'ALESSIO , Fernando, *Proceso Estratégico, Editorial Pearson Prentice Hall, México-México , 2008p 60*
[11]NAVARRO, José. *Visión, Misión, Objetivos*. www.sprydoc.com. 2001, Párrafo 1.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.
- Permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización.

Chiavenato, considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr que las personas desarrollen todas sus habilidades y capacidades de esta manera obtener la eficiencia y la competitividad organizacional.

- "Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables". [12]

1.9 Importancia de Gestión de Talento Humano.

"La importancia de la gestión de talento humano es la clave para el crecimiento y desarrollo futuro del sector empresarial. Esta tendencia empieza por diferenciar los términos recurso humano y talento humano"[13]

[12] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano,* Editorial Mc Graw Hill, Colombia-Bogota,2002
[13] LOPEZ, Linda & PALERMO Katherine, *Entender la Importancia de la Gestión de Talento Humano,* www.serhumanodesarrollo.blogspot.com. 2008/05, Párrafo 1.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"[14]

"La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios"[15]

La gestión de talento humano permite hacer la diferencia entre el termino recurso humano que cataloga como un instrumento a la persona, mientras que la terminología talento humano considera a los empleados como el capital más valioso que tiene la organización, el cual tiene habilidades y características para darle vida a la institución en el cual labora.

La gestión del talento humano va más allá de administrar al personal tiene como finalidad lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

El departamento de gestión de talento humano es importante dentro de una organización ya que logra:

- Involucrar a todos los empleados en diferentes actividades.

[14] VIVAS, *Diana, Gestión y Talento Humano*. www.slideshare.net. 2009/04/12. Párrafo 3.
[15] CASTILLO P, Freddy W. *Importancia de la Gestión del Talento Humano,* www.blog.pucp.edu.pe. 2010/11/04, Párrafo 4.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Utilizar reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados.
- Propician y apoyan el trabajo en equipo y estos alientan a una libre participación y la interacción entre sus miembros.
- Mantienen un entorno de trabajo que conduce al bienestar y crecimiento de todos los empleados.

1.10 Función del departamento de Talento Humano

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, entre los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

La función que cumple la gestión de talento humano es de vital importancia ya que dependerá de éste, el bienestar de los empleados y el progreso que tenga la organización en el mercado en el cual compite.

1.10.1 Función de Empleo

Esta función comprende las actividades relacionados con la planificación de la planilla, selección y formación del personal:

- Planificación de planilla
- Descripción de los puestos de trabajo
- Definición del perfil profesional
- Selección del personal
- Formación del personal
- Acogida e inserción del nuevo personal
- Tramite de despido

1.10.2 Función de administración de personal

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativos como:

- Elección y formalización de los contratos
- Gestión de nómina y seguros sociales
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad
- Control del absentismo
- Régimen disciplinario

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.10.3 Función de retribución

El departamento de gestión de talento humanos se encarga de las compensaciones que reciben los empleados de la organización con el fin de obtener su intelecto o su fuerza física considerando que esta compensación no es únicamente el salario o el sueldo también se refiere a otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción de los empleados y estos a su vez aumentan la producción que puede ser:

- Salarios
- Beneficios de ley
- bonos
- Acceso a créditos en la Cooperativa
- Adelantos en su sueldo

1.10.4 Función de desarrollo de la gestión de talento humano

El desarrollo del talento humano comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, evaluar la motivación, controlar el desempeño de las tareas e incentivar la participación de los empleados.

1.10.5 Función de relaciones laborales

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de:

- La resolución de los problemas laborales
- Prevención de los riesgos laborales

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.10.6 Función servicio social

Tiene como objetivo beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Estos pueden ser:

- Guarderías
- Residencia de vacaciones
- Becas y ayudas para estudios
- Servicio medico
- Seguro de vida
- Seguro de jubilación y enfermedad
- Club deportivo y centro recreativo

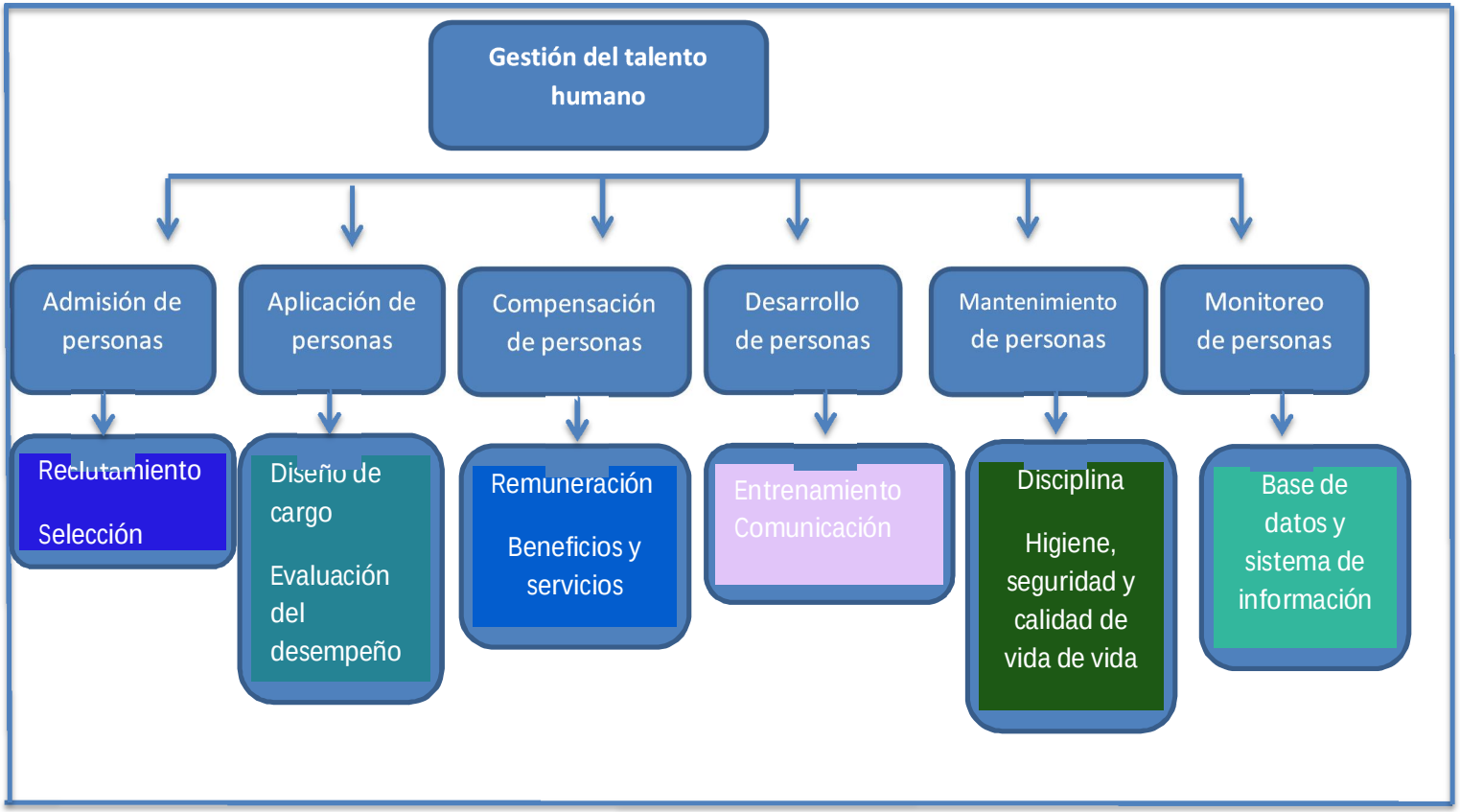
1.11 Proceso de la Gestión de talento humano

Dentro de los procesos que maneja la gestión de talento humano tenemos:

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

GRAFICO N° 2

Proceso de Gestión de Talento Humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill, Colombia-Bogotá, 2002, p 13.

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.1 Admisión de personas

1.11.1.1 Reclutamiento del personal

"Reclutamiento, es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización"[16]

"El papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas"[17]

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado dentro de la cual exige información y tiene como objeto inmediato atraer candidatos para seleccionar los futuros participantes de la institución.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de talento humano, una vez que se han determinado las características del personal y los requisitos de los puestos de trabajo. Es cuando puede ponerse en marcha el reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados, los mismos que se pueden encontrar en las fuentes internas, externas o mixtas.

---

[16] *Estructura Funcionamiento Departamento de Recursos Humanos*.www.mitecnologico.com, Párrafo 1.

[17] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano,* Editorial Mc Graw Hill, Colombia-Bogotá,2002, p,85.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.1.1.1 Tipos de reclutamiento

1.- Reclutamiento interno

"El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos"[18]

"El reclutamiento interno es la cobertura de vacantes y oportunidades que se lleva a cabo entre los empleados actuales"[19]

Determinamos al reclutamiento interno cuando, al presentarse una determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados que se encuentran laborando en la entidad, los cuales pueden ser ascendidos o simplemente movidos de sus cargos actuales.

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes.

[18] *Reclutamiento*, www.munivaldivia.cl/finanzas/rrhh/rrhh.html. 2011/11/20, Párrafo 3.
[19] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento o humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p, 96

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues tienen la posibilidad de progreso dentro de la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan un alto nivel de conocimiento potencial de desarrollo para poder ascender.
- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

2.- Reclutamiento externo

"El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento"[20]

"El reclutamiento externo es la cobertura de cantes y oportunidades se realiza a través de la admisión de candidatos externos"[21]

[20] *Reclutamiento*, www.munivaldivia.cl/finanzas/rrhh/rrhh.html. 2011/11/20, Párrafo 4.
[21] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p, 96

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Se dice que existe reclutamiento externo cuando la organización intenta llenar con personas ajenas a la dependencia los mismos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento del mercado de talento humano y son sometidos al proceso de selección de personal.

Ventajas del reclutamiento externo

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa permite conocer ideas nuevas y diferentes enfoques.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo del personal, efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.
- Incentiva la interacción de la organización con el mercado de talento humano.
- Aumenta el talento intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.

Desventajas del reclutamiento externo

- El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas para la atracción y presentación de los candidatos, generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios.
- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- Requiere aplicaciones de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos, lo que representan costos operacionales.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3.- Reclutamiento Mixto

"El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa, mezcla de candidatos internos y externos"[22]

Este tipo de reclutamiento enfoca tanto a fuentes internas como fuentes externas para poder llenar la vacante ofrecido por la empresa y con las características planteadas por la misma.

1.11.1.1.2 Mercado laboral

"El mercado de trabajo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo ofrecidas por las empresas, en determinado lugar y en determinada época. Básicamente, lo definen las empresas y sus oportunidades de empleo."[23]

"La eficiencia y la flexibilidad del mercado laboral ecuatoriana son de suma importancia para asegurar la ubicación de los trabajadores de la manera más eficiente en la economía de nuestro país"[24]

Entonces, decimos que el mercado laboral se constituye en términos de oferta y demanda, considerando la oferta de trabajo como el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda formada por un conjunto de empleadores que contratan a los trabajadores

---

[22]Reclutamiento, www.es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento. 2011/11/20, Párrafo 5.

[23]*Reclutamiento y Selección de Personal*, http://www.infomipyme.com, Guatemala, 2003, Párrafo, 1.

[24] CLAVIJO A. Julio, *El mercado Laboral Ecuatoriano*.www.ecuadorlibre.com, Ecuador, 2010, Párrafo 1.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Este tipo de mercado suele estar influido y regulado por el Estado, a través del derecho laboral que poseen los empleados y los empleadores. Además de la capacidad que tienen los empresarios para contratar a un trabajador.

El mercado laboral se caracteriza en ocasiones por la dificultad de contratación, la rigidez de las jornadas de trabajo y la indemnización que debe asumir el patrono pero sin duda es una fuente muy importante para ofertar y demandar empleo.

1.11.1.1.3 Mercado de talento humano

"El mercado de talento humano está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, las mismas que ofrecen habilidades, conocimientos destrezas"[25]

"Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo hasta cierto punto este mercado está parcial o totalmente contenido en el mercado laboral"[26]

El mercado de candidatos se refiere al personal que está dispuesta a trabajar o que se encuentra trabajando pero desea buscar otro tipo de empleo para ofrecer sus conocimientos y destrezas.

El mercado de talento humano es considerado de mayor beneficio para las empresas por lo que permite, aprovechar y combinar las habilidades particulares de cada individuo para lograr cumplir las metas programadas por la organización. Las ofertas salariales más seductoras atraen más candidatos.

---

[25]CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p, 87.
[26]*Reclutamiento y Selección de Persona*, http://www.infomipyme.com, Guatemala, 2003, Párrafo, 2.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.1.2. Selección del Personal

"Idalberto Chiavenato, expresa que la selección del personal funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización las que presenten características deseadas por la misma."[27]

"La selección es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más Idóneo, para un puesto o cargo determinado"[28]

"La selección es el proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona"[29]

En este proceso se determinan las características del postulante, inteligencia emocional, abstracta, aptitud física, personalidad, etc. Si el proceso es fallido el departamento de gestión de talento humano no estará cumpliendo con sus objetivos y desafíos.

1.11.1.2.1 Proceso de selección

"El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes"[30]

"El proceso de selección es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente"[31]

---

[27] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p, 111
[28] AYALA V. Sabino, *Reclutamiento y Selección de Personal*. www.elprisma.com, Perú- San Martín, 2003, Parrafo 3.2.1 Concepto.
[29]MARISTANY, Jaime, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires-Argentina, 2000, p, 147.
[30]*Proceso de Selección y Contratación*. www.basc-costarica.com, Párrafo 2.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

"Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo"[32]

Al momento de realizar este tipo de proceso se debe considerar su importancia y la confiabilidad en los instrumentos que utiliza para la medición de las capacidades de los posibles candidatos como el título obtenido, la trayectoria laboral, etc.

Para realizar el proceso de selección de personal se deben receptar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo por el cual fue convocado.

Los pasos que se utiliza son básicamente los siguientes:

1. **Recepción preliminar de Solicitudes**

La selección se inicia con la petición de una solicitud de empleo, por otro lado es frecuente que se presenten solicitudes espontáneas dentro de la organización.

- **Formulario de solicitud.-** Es un documento que las organizaciones lo exigen a los candidatos.

[31]*Recursos Humanos – Selección de Personal*. es.wikipedia.org, 2011/12/06, Párrafo 3
[32]CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p, 111

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2. Entrevista de Selección

"La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra"[33]

"La entrevista de trabajo es una de las técnicas de selección de personal más empleadas, las personas que buscan empleo tienen que enfrentarse a una o varias entrevistas"[34]

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información que se pretende recabar, el ambiente en el que se realiza la entrevista y la duración de la misma.

La entrevista es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado.

Para que la entrevista tenga éxito lo más recomendable es que esta sea informal, práctica, relajada lo cual facilita una actitud positiva del entrevistado y de esta manera obtener la información requerida por parte del entrevistador mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede perjudicar el trabajo y no lograr nada provechoso. ANEXO N°3.

---

[33] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p, 119.
[34] La entrevista de Selección de Personal. www.aulafacil.com,Párrafo 2.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3. Pruebas para la selección del personal

"Las pruebas de selección y test psicotécnicos constituyen un elemento de información útil, por una parte, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra, para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal."[35]

Las pruebas escritas como las psicológicas, de personalidad y trabajo son muy comunes en el proceso de selección en todas las instituciones.

A continuación se determina cada una de las pruebas escritas:

a) Pruebas psicológicas

"Son instrumentos experimentales que tienen por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo"[36]

"Es un conjunto de preguntas diseñados para medir características del comportamiento de la personas"[37]

La prueba psicológica básicamente se encarga de la valoración de las características y comportamiento de la persona en una determinada situación.

---

[35] *Pruebas de Selección y test sicotécnicos*,www.donempleo.com, Párrafo 1.
[36] *Test Psicológico*. es.wikipedia.org, 2011/11/13, Párrafo 1.
[37] Juan C, *Psicología y Empresa*, www.psicologiayempresa.com. 2010/05/27, Párrafo 6.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

La conducta también puede ser encubierta, es decir se da dentro del individuo y no se puede observar directamente. Ejemplo de ello puede ser nuestros sentimientos y pensamientos.

b) Pruebas psicométricas

Básicamente miden y asignan un valor a determinada cualidad como inteligencia, memoria, atención, funcionamiento cognitivo y comprensión verbal[38]

"Son una herramienta tanto para conocer su vida, estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicarnos en su forma de pensar."[39]

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, este tipo de pruebas se utiliza como una medida de desempeño. ANEXO N°2.

c) Examen Medico

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

El propósito de los exámenes, no se lo realiza con el objeto de descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

[38] *Test Psicológico*, www.es.wikipedia.org. , 2011/11/13, Párrafo 1.
[39] *Test Psicotécnicos*,www.psicotecnicostest.com, Párrafo 1.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

4.- Verificación de datos y Referencias

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial, cuando describen aspectos negativos.

5.- Decisión de Contratación

"La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal"[40]

"La decisión de contratar es una inversión en tiempo y evaluaciones, y de ellos pueden surgir candidatos para otro puesto"[41]

[40] *Reclutamiento Selección Contratación Desarrollo*,www.mitecnologico.com, Párrafo 24,
[41] HERNANDEZ, Beatriz, *Selección de Personal*, www.itch.edu, Párrafo 17.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Basando en los conceptos anteriores la decisión de contratación es el paso final del proceso de selección es decir se encontró al candidato adecuado con para que ocupe la vacante dentro de la organización.

1.11.1.2.2 Principios de Selección

Antes de empezar a describir el proceso de selección, es indispensable conocer los principios de selección del personal.

Colocación

La colocación es muy común teniendo en cuenta que existe solamente un puesto en particular pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento tanto de habilidades como de actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Así, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, entonces es necesario descubrir otras habilidades que puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Ética Profesional

Si el candidato no es aceptado o si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o tiene más capacidad de la necesaria son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el aspirante y que por tanto, pueden afectar a su salud y la de su familia.

1.11.2 Aplicación de Personas

1.11.2.1 Diseño de Cargos

"Para Chiavenato[42], expresa que es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico"

"Al diseño de cargo se la definen un cargo como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos"[43]

Luego de diseñar el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Esto hace que la compañía se beneficie por lo que contrata a personas altamente cualificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

El diseño del cargo no es responsabilidad total del área de gestión de talento humano por lo general es estructurado conjuntamente con la misión, visión y necesidades. Los cargos

[42] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p, 167.
[43] BALLIVIAN D. Rafael A. & GONZALES C. Carola T. *Análisis, descripción y diseño de cargos*, www.gestiopolis.com,2006/ 01, Párrafo 9.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

no son estables, ni fijos están en constante evolución por la continua transformación de la organización.

1.11.2.1.1 Modelo Humanístico o Relaciones Humanos

"La escuela de relaciones humanas fue un intento de ajustar la administración autocrítica e impositiva al espíritu democrático ticamente estadounidense. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, y temas relacionados con las personas y la supervisión"[44]

A pesar de todo, el modelo humanista no consiguió desarrollar un diseño de los puestos que remplazara el modelo tradicional, pues sólo se preocupó por el desarrollo externo, es decir tener un ambiente amigable y cooperativa con el fin de reducir la monotonía y lo tedioso de la tarea.

El modelo de relaciones humanas diseña los puestos teniendo en cuenta las siguientes etapas:

- Se centra más en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña, que en el contenido o su ejecución de la tarea.
- El ocupante no es tratado como una máquina.
- El superior debe promover una atmósfera amigable y cooperativa de las personas a su cargo y minimizar fricciones.
- Tiempo libre y mejora de condiciones físicas y comodidad son medios para reducir la monotonía y promover mayor interacción individual

[44] Ibíd. p, 171.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.2.1.2 Modelo situacional o contingente

"El modelo situacional supone la autodirección y autocontrol de las personas y, sobre todo, objetivos definidos conjuntamente entre el ocupante y su gerente para convertir el cargo en un verdadero factor de motivación"[45]

Es el enfoque más amplio y complejo, tiene en cuenta tres variables: la estructura de la organización, las tareas involucradas y la persona que la ejecutará.

Dimensiones esenciales de este modelo:

Variedad: Diversificación en el trabajo con una perspectiva de desarrollo para las personas y que puedan ejecutar varias actividades de acuerdo a las habilidades y competencias, es decir que se tiene un trabajador creativo e innovador.

Autonomía: Libertad de acción para la planificación y ejecución del trabajo. En otras palabras a mayor independencia menos tiempo de supervisión y mayor autogestión.

Significado de la tarea: Cuando más conocimiento se tiene del cargo hay mayor relación con los demás cargos y existe mayor responsabilidad.

Identificación con la tarea: El empleado se relación con claridad en su cargo, cuando se integra globalmente a las actividades del mismo.

[45] Ibíd. P, 173

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Retroalimentación: Es la información que el ocupante recibe mientras está trabajando.

En definitiva, las cinco dimensiones esenciales antes mencionadas crean condiciones para que el empleado encuentre satisfacción intrínseca en el cumplimiento de la tarea realizada, permitiendo que el empleado.

- "Utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la ejecución de sus tareas.
- Goce de autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas.
- Ejecute algo significativo que tenga cierto sentido o razón de ser.
- Se sienten responsables del éxito o fracaso de las tareas, en función de sus propios esfuerzos.
- Perciban y evalúen su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo sin intervención de terceros ni de la jefatura"[46]

Enriquecimiento de cargo

El enriquecimiento de cargos se refiere a la reorganización y a la ampliación de las tareas desempeñadas por una persona de manera que aumente su satisfacción en el trabajo.

Puede ser horizontal, donde se incluya el trabajo anterior y vertical donde se incluyan responsabilidades más elevadas o más personas a cargo.

Esto permite obtener en los empleados:

- "Elevada motivación intrínseca del trabajo.

[46] Ibíd. P 175

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Desempeño de alta calidad en el trabajo.
- Elevada satisfacción con el trabajo.
- Reducción de las faltas al trabajo (ausentismo) y las desvinculaciones espontáneas (rotación)"[47]

Descripción del cargo

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existente en la empresa, el tiempo de ejecución y los objetivos del cargo.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

Tarea

"Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo"[48]

Hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan trabajan por horas o los obreros.

Atribución

"Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo"[49]

---

[47] *Análisis de puesto*, www.angelfire.com, Párrafo 16.
[48] *Descripción y Análisis de Cargo*, www.infomipyme.com, Guatemala, 2003, Párrafo 4

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Se refiere a cargos que incluyen actividades más variadas, como las que desempeñan los trabajadores temporales o funcionarios.

Función

"Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada"[50]

Individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.

Cargo

"Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional"[51]

Es decir ubicar un cargo dentro del organigrama que indica cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico y los subordinados.

1.11.2.2 Evaluación del desempeño

"Para Chiavenato, la evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo"[52]

---

[49] Ibíd. Párrafo 5.
[50] Ibíd. Párrafo 6.
[51] Ibíd. Párrafo 6.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

"Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona"[53]

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado, con frecuencia es a través del análisis de puestos que lo hace el departamento de talento humano que deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales.

1.11.3 Compensación de las personas

1.11.3.1 Remuneración

"Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de cierta actividad productiva"[54]

---

[52] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p, 198.
[53] *Evaluación del Desempeño*,www.infomipyme.com, Guatemala, 2003, Párrafo 1.
[54] S*alario*, www.es.wikipedia.org, 2011/12/14, Párrafo 1,

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

"La remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores."[55]

Basándonos en los conceptos anteriores, podemos decir, que la remuneración es el valor que paga el empleador por los servicios que prestan sus empleados a la organización considerando que estos dependen primordialmente de sus ingresos para poder comer, vestir, pagar los servicios básicos y hacer frente a otras necesidades.

El salario representa la principal forma de compensación organizacional que puede tener un empleado, dentro de la cual existen el salario nominal y el salario real.

1.11.3.1.1 Salario nominal y salario real

"El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado"[56]

"El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensualmente"[57]

Este salario real incluye otros beneficios como los décimos en el caso de nuestro país, comisiones, horas extras etc. que son sumados al salario nominal.

1.11.3.1.2 Administración de Salarios

"Es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización."[58]

---

[55] Ibíd. Párrafo 2.
[56] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002, p, 232
[57] Ibíd. P, 232

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

"El salario es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad"[59]

La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas.

En el caso ecuatoriano, al momento de ser contratado, todo trabajador deberá contar con contrato y remuneración mínima establecida por el Estado. Adicionalmente, el empleador deberá reconocer el 15% de las utilidades líquidas a los trabajadores de la empresa e inscribirlo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES) realizando las respectivas aportaciones patronales 21,50% (9,35% empleado y 11,15% empleador), los mismos que se encuentran estipulados en el código del trabajo de la Legislación, conexa, concordancia, jurisprudencia.

1.11.3.2 Beneficios y Servicios

"Son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad"[60]

Los beneficios y servicios básicamente son otorgados a los empleados sin importar el cargo que ocupe en la organización. Con el fin de promover bienestar para él y su familia.

---

[58]Ibíd. p, 238
[59]*Administración de Sueldos, Salarios y Remuneración.*www.quality-consultant.com, Párrafo 1
[60]*Beneficios y servicios* www.google.com.ec, Lamina 2.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Clasificación de los beneficios sociales:

1. **Legales**

Beneficios exigidos por la legislación laboral:

- Vacaciones
- Prima Salarial
- Jubilación
- Seguro de accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Salario-familia
- Salario-maternidad.

2. Espontáneos

Beneficios concedidos por la empresa

- Bonificaciones
- Cafeterías para el personal
- Transporte
- Seguro de vida colectivo
- Préstamos a los empleados
- Asistencia médico

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Complemento de jubilación o planes de seguridad.

En el caso del Ecuador los empleadores están obligados a cumplir con los siguientes beneficios de ley:

1. **Pago de la decimotercera remuneración**

De acuerdo al Código de Trabajo y a las Leyes que amparan a los ecuatorianos, los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el 24 de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la 12ava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

2. **Pago de la decimocuarta remuneración**

Los trabajadores percibirán una bonificación adicional equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones Sierra y Oriente.

3. **Pago de las vacaciones**

Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de descanso, incluidos los días no laborables.

La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la 24ava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

4. **Pago de los fondos de reserva**

Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios.

5. **Pago de la jubilación patronal**

Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores de acuerdo con las normad fijados por el IESS.

1.11.4 Desarrollo de personas

El desarrollo es mantener al personal en un amiente laboral amigable lo que impulsa a la creatividad y liderazgo dentro de la organización.

En el que el factor más importante es desarrollar la capacidad del personal creando un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

1.11.4.1 Inducción

Este proceso se hace con el fin de que el nuevo personal se integre en un tiempo corto al puesto, al jefe y a la organización.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

"Inducción es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones"[61]

"La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa"[62]

En base a los conceptos de la inducción, podemos decir, que es una herramienta de orientación para el personal que inicia sus actividades laborales dentro de una organización.

Objetivos de la Inducción

Mediante la inducción se puede lograr los siguientes objetivos:

- El nuevo Empleado debe sentirse bien recibido y cómodo
- Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización
- Conocer hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos
- Debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta

[61]Inducción Empresa, www.mitecnologico.com, Párrafo 1.
[62]*Inducción del personal, la adaptación que debes realizar*, www.carreralaboral.com. 2009/12/16, Párrafo 1.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.4.1.1 Proceso de la inducción

Este proceso se compone básicamente de tres etapas que se describe a continuación:

1. **Inducción General.-** En esta primera etapa debemos proporcionar la información general de la empresa que se considera indispensable para el conocimiento del nuevo integrante como son los procedimientos y las políticas generales de la organización.

2. **Inducción Específica.-** Se orienta al trabajador sobre aspectos específicos de las actividades a realizar dentro de la dependencia, profundizando en los aspectos más relevantes del cargo a ocupar.

3. **Evaluación.-** La evolución se realiza con el fin de identificar aspectos que no quedaron claros para el trabajador, de esta manera reforzar la inducción y tomar medidas alternativas para su correcta preparación.

1.11.4.2 Capacitación

La eficiencia de cualquier organización dependerá básicamente de la adecuada capacitación de su talento humano por lo que aumentara sus destrezas y habilidades en sus funciones.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Entonces decimos que la capacitación del personal "es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal"[63]

"La capacitación es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas"[64]

La capacitación es muy importante para el personal y la organización ya que mejora el nivel de desempeño de acuerdo a las exigencias del puesto dando como resultado eficiencia y eficacia a su trabajo. Se debe tener en cuenta que la capacitación es una forma de motivación y retención del personal, además de demostrar que en la organización tienen la oportunidad de hacer carrera y sobre todo alcanzar conocimientos que permitan el crecimiento personal.

1.11.4.2.1 Objetivos de la capacitación

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores y aumentar su motivación.

[63]FRIGO, Edgardo, *Que es la capacitación*,www.forodeseguridad.com, Párrafo 1.
[64]Hilberth, Capacitación y desarrollo del personal, www.wikilearning.com, 2006/11/25, P 2, Párrafo 1.

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

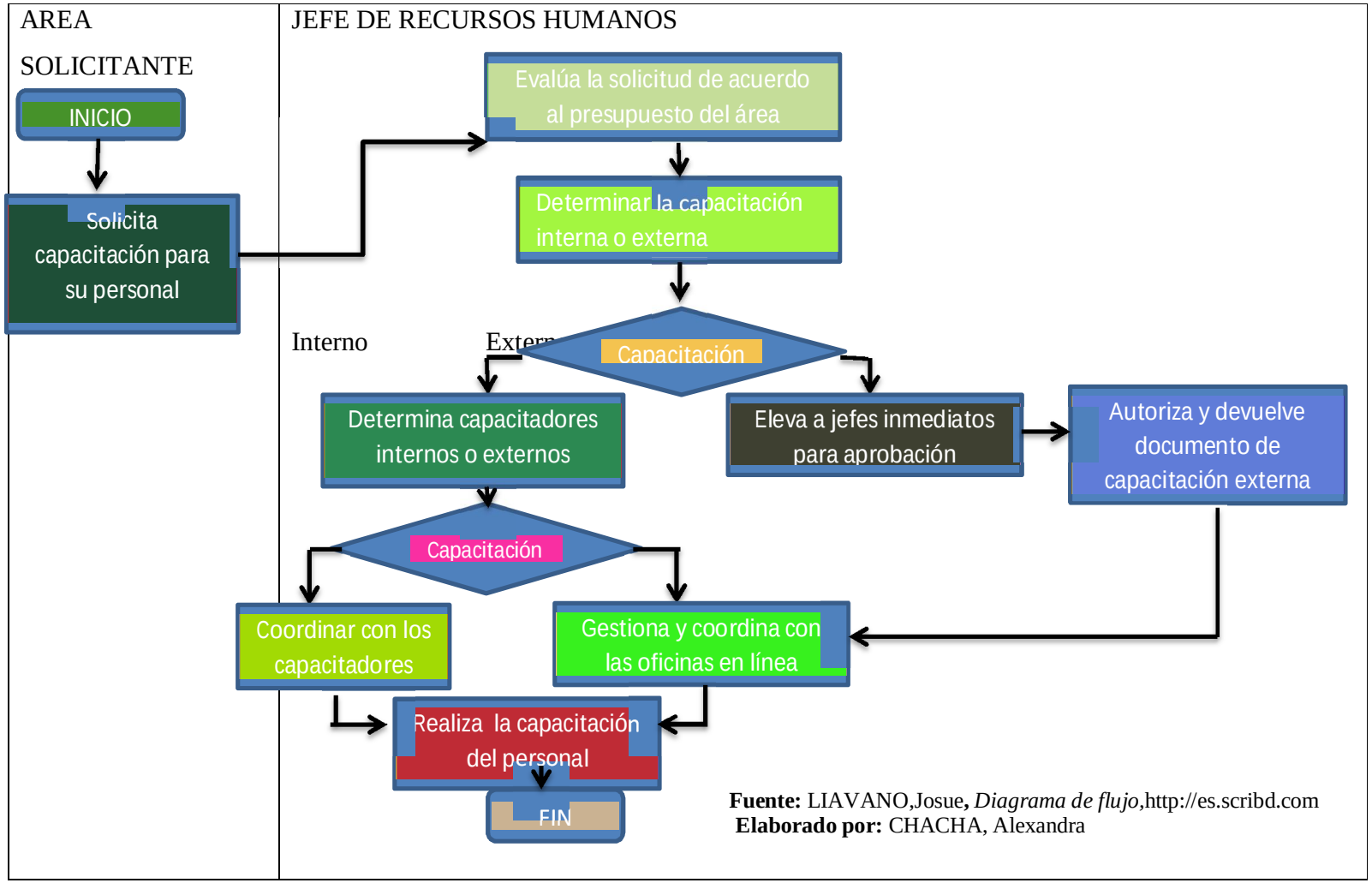
PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

1.11.4.2.2 Proceso de Capacitación

En este proceso se determina las necesidades que tiene el personal de capacitar hasta la evaluación de los resultados obtenidos.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

GRÁFICO N° 3 -Flujo de Capacitación



Fuente: LIAVANO,Josue**,** *Diagrama de flujo*,http://es.scribd.com
Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

A continuación se determinara los pasos que se debe realizar para la capacitación:

1.11.4.2.2.1 Detención de necesidades

Se pretende determinar la diferencia entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realimente se está haciendo, así como las causas de las diferencias. Básicamente se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y qué impide realizar de forma adecuado su función en el puesto actual.

La necesidad de capacitación se puede determinar mediante los siguientes métodos:

- Encuesta
- Entrevista
- Observación
- Cuestionario
- Descripción y perfil del puesto
- Evaluación del desempeño

1.11.4.2.2.2 Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

Permite detectar cuáles son las más urgentes o importantes los puestos que requieren de una capacitación.

La manera correcta de más utilizada de clasificar son la siguiente:

- Las que tiene una persona.
- Las que tiene un grupo.
- Las de un puesto.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

1.11.4.2.2.3 Objetivos de la capacitación

En este proceso se fijara que tipo de comportamientos y características se quieren inculcar en los participantes después de que el programa haya sido impartido.

- **Objetivos de productividad.-**La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- **Objetivos de desempeño.-** lograr que el personal visualice una atención clara por parte de la organización para su continúe desarrollo personal, tanto en las tareas que lleva adelante actualmente como así también para las que puedan ser considerados en el futuro.
- **Objetivos de habilidades o destrezas.-**Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- **Objetivos de conocimientos**.- que los conocimientos del personal sean los adecuados y necesarios para poder llevar adelante las tareas que el puesto y la organización lo requiere
- **Objetivos del dominio afectivo.-**Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

1.11.4.2.2.4 Elaboración del Programa de capacitación

Para elaborar un programa de capacitación se debe responder las siguientes preguntas:

¿Qué? (contenido).- Se refiere a los temas que se impartirán en el programa. Los contenidos de un programa de capacitación deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso y al logro de los objetivos planteados.

¿Cómo? (técnicas y ayuda).-Se determinar la metodología que seguirán los participantes como puede ser: conferencias, conferencias, clases formales, capacitación en el trabajo, rotación de puestos, método de audiovisuales.

Para seleccionar el método más adecuado de impartir los contenidos del programa se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Tema.
- Objetivos.
- Número de participantes.
- Nivel de conocimientos e integración del grupo.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Recursos materiales.
- Tiempo disponible.
- Presupuesto

¿Cuándo? En este momento se determinan la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va a impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso.

La fecha y horario dependerá de tres factores:

- Disponibilidad del instructor.
- Disponibilidad del lugar.
- Disponibilidad de los asistentes.

¿A Quien?- Ahora es necesario determinar el conjunto de personas que recibirán la capacitación.

¿Quién? (Instructor).- El éxito de un curso de capacitación depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo.

Un buen instructor debe poseer ciertas características como son:

- Ser puntual.
- Capacidad para comunicarse con claridad.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Conocer el tema y los objetivos a alcanzar. Estar al día en su especialidad.
- Conocer y utilizar diferentes métodos didácticos.
- Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso.
- Capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

¿**Cuánto? (presupuesto).-** Finalmente, para elaborar el presupuesto debe tomar en cuenta los gastos en que incurrirás como son:

- El salario del instructor.
- La renta del local, en su caso.
- La renta o compra de auxiliares didácticos.
- El servicio de cafetería.
- Los materiales para los participantes, etcétera.

La capacitación resultará más efectiva si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- El aprendizaje es más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende participa en forma activa.
- Si el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para el que lo recibe, el proceso de aprendizaje se acelera.
- Aunque no sea muy entretenido, entre más se repita el contenido, más fácil es memorizarlo.
- Si se retroalimenta a los participantes sobre su progreso, las personas pueden ajustar su conducta y aprender con mayor rapidez.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.4.2.2.5 Ejecución

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

1. Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
2. Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
3. Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
4. Motivar e involucrar a los participantes.
5. Establecer una buena comunicación con los participantes.
6. Entender y mantener el control del grupo.
7. Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

1.11.4.2.2.6 Evaluación de resultados

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

a) Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

b) Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.

c) Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos**.**

1.11.4.3 Comunicación

La correcta administración de una empresa depende en gran parte de la colaboración de todos sus integrantes, que respeten las normas establecidas, no obstante la libertad de expresión y con base en una comunicación que fluya adecuada y oportunamente en beneficio de la productividad de la organización.

1.11.4.3.1 Objetivo de la comunicación

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Factores Favorables:

1. Emitir mensajes claros y precisos al personal.

2. Brindar información oportuna a sus integrantes.

3. Dosificación de la información.

4. Revisión cuidadosa de los boletines de información.

5. Comunicarse en el momento oportuno, calendarizar las juntas o reuniones de trabajo.

Factores Desfavorables:

1. “Comunicación improvisada.

2. Citar al personal a reuniones improvisadas las cuales afectan el desarrollo de las actividades de la empresa y sus integrantes."[65]

1.11.5 Mantenimiento de las personas

1.11.5.1 Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

"Se entiende como clima laboral al medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrolla las diferentes labores que requiera un trabajo"[66]

El clima organizacional es la manera en que las personas que laboran en una empresa perciben el ambiente general que existe en ella."[67]

El ambiente de trabajo es una de los factores de mayor incidencia en el desempeño de los empleados dentro de una organización. El trabajo no debe ser una obligación impuesta por el dinero sino un lugar agradable donde las personas se sientan cómodas, sin duda los resultados se notan en cuanto a productividad, lealtad a la compañía, motivación y su estado de ánimo.

---

[65]SIGALA V. Héctor .J, La comunicación en la empresa, www.liderempresarial.com, 2003/05, Párrafo 2.
[66]*Clima Laboral*, www.psicologia.costasur.com, 99° Edición, 2012/02/01, Párrafo 2.
[67]Nacional Financiera SNC, *Ambiente Laboral en las PYMES*, www.mexico.smetoolkit.org, México-México, 2011, Párrafo 2.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.5.2 Motivación de los empleados

"Motivar a alguien, no es más que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo"[68]

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".[69]

Entonces decimos que la motivación es una necesidad o deseo que causa a la persona a actuar obteniendo como resultado buen rendimiento del personal lo que trae beneficios para la organización.

La motivación en los colaboradores de una empresa es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento ya que este tipo de incentivos les da mérito y reconocimiento a labores asignadas.

Se debe tener en cuenta que la motivación está directamente relacionada con la voluntad y el interés del individuo para realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta cumplir con sus objetivos. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la entidad que podrían generar éxito a la organización.

[68]VALDES H. Clemente, *Motivación*, www.gestiopolis.com, 2005/08, Párrafo 4.
[69]ZORNAZA Luis, *Motivación Laboral*, www.gestiopolis.com, 2004/ 03, Párrafo 10.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.5.2.1 Tipo de motivación

1. Motivación intrínseca

"Se evidencia la motivación intrínseca cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo."[70]

Lo que mueve a la motivación intrínseca en los empleados es la satisfacción de si mismo sin esperar una recompensa al final. Uno de los factores que permite tener este tipo de motivación son: logística (herramientas), entorno físico y humano.

2. Motivación extrínseca

"La motivación extrínseca se da cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada"[71]

"Motivación extrínseca aparece cuando lo que atrae al individuo mismo de uno no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada"[72]

Básicamente la motivación extrínseca es una acción que permitirá obtener un premio si las tareas son ejecutadas de forma correcta. Estos premios pueden ser incentivos económicos, académicos etc.

---

[70] GRAY Ben, Teoría de la Motivación, www.sociologiaempresa09.wordpress.com, 2009/09/09, Párrafo 1.
[71] Ibíd. Párrafo 2.
[72] Motivación Intrínseca, www.es.wikipedia.org.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.5.3 Derechos y obligaciones de los empleados y empleadores

1.11.5.3.1 Derecho del trabajador

"Derecho al trabajo y a la libre elección de profesión u oficio, libre sindicación, negociación colectiva, adopción de medidas de conflicto colectivo, huelga, reunión y participación en la empresa"[73]

Los trabajadores tienen como deberes básicos:

- Cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de conformidad a las reglas de la buena fe y diligencia.
- Observar las medidas de seguridad e higiene que se adopten.
- Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas.
- No concurrir con la actividad de la empresa, en los términos fijados en esta Ley.
- Contribuir a la mejora de la productividad.
- Cuantos se deriven, en su caso, de los respectivos contratos de trabajo.

1.11.5.3.2 Obligaciones del trabajador

- Cumplir con las obligaciones propias de su puesto de trabajo,
- Observar las medidas de seguridad e higiene,
- Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus funciones,
- No concurrir con la actividad de la empresa,
- Contribuir a la mejora de la productividad, etc.

[73] *Concepto, derecho y obligación*, www.lexjuridica.com, Párrafo 4.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.11.5.3.3 Derecho de los empleadores

- Dictar órdenes sobre el modo, tiempo y lugar de ejecución del trabajo, así como sobre la cantidad y calidad del mismo.
- Tiene la facultad que tiene el empresario para variar, transformar la ejecución del trabajo o a la modificación sustancial de las condiciones de trabajo.
- Consiste en la facultad de vigilar y controlar la ejecución del trabajo y el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones, así como la facultad de imponerle la oportuna sanción en caso de no cumplir sus deberes.

1.11.5.3.4 Obligaciones del empleador

Se ha considerado que entre las obligaciones básicas de un empleador se encuentran:

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Sueldo básico que debes pagar es de $318.00 (SBU 2013).
- Asumir el porcentaje que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias
- Pagar los décimos tercero y cuarto
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.

1.11.5.4 Acciones disciplinarios

Tienen por objeto en la mayoría de los casos la implementación de acciones correctivas a fin de que el trabajador le sea notificado su falta laboral y modifique un

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

comportamiento desviado de las obligaciones que le impone su relación laboral con la Empresa para la cual presta sus servicios.

Las acciones disciplinarias que se aplican en la Empresa tienen por finalidad "que el trabajador rectifique su comportamiento salvo en aquellos casos en que la falta cometida sea calificada como grave y la sanción fuese el despido"[74]

Generalmente las acciones disciplinarias que se manejan son:

- **Amonestación verbal.-**Es aquella que debe aplicarse inmediatamente después de que se incurre en la falta cuando esta sea de carácter leve, no reiterada o poco frecuente, pero que incide negativamente en la relación de trabajo.

- **Amonestación escrita.-**Cuando se aplica mediante carta, cuando se aprecie que la falta cometida es reiterada o muy significativa y deteriora gravemente la relación laboral. Dicha carta de referencia debe señalar la(s) falta(s) en forma objetiva, procurando no introducir en su contenido términos lesivos a la integridad moral del trabajador.

- **Compromiso de última oportunidad.-**Esta medida es una última advertencia del empleador. Esta acción una vez que se implementa debe ser cumplida ya que en caso contrario se pondría en tela de juicio la palabra y disciplina de la organización.

- **Suspensión.-**El uso de este tipo de sanción debe ser de carácter restringido y se aplicará única y exclusivamente cuando el trabajador ha cometido o se haya involucrado en una falta calificada de grave, porque se presume que su

[74] Régimen Disciplinario, www.sitovur.webcindario.com Artículo 67, Párrafo 1.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

permanencia en el cargo podría constituir peligro para el personal o propiedades de la empresa.

- **Despido.-**Proceso ejercido por el patrono para terminar la relación laboral. Requiere cumplir de todo un procedimiento legal para ejecutar con éxito el despido del trabajador.

1.11.5.5 Higiene, seguridad y calidad de vida

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones psicológicas y sociales. Es responsabilidad de la administración del talento humano garantizar un lugar de trabajo saludable y de integridad moral para las personas.

1.11.5.5.1 Higiene

La higiene y seguridad representan dos actividades estrechamente relacionadas entre sí que favorecen y garantizan que el talento humano en la organización realice sus labores en condiciones adecuadas y seguras.

"Higiene es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador"[75]

La higiene, seguridad y calidad de vida es de carácter preventivo por lo que se dirige a la salud y a la comodidad de los trabajadores con el fin de evitar que éste se enferme o se ausente de la empresa y sobre todo mejorar la calidad de vida de los empleados.

[75]CIMO, Carina, Seguridad, higiene en el trabajo, www.gestiopolis.com, 2002/ 07, Párrafo 3.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Objetivos

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones.
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.
- Mantener la salud de los trabajadores
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Por lo tanto, con el uso de esta disciplina, se busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen y ésta, se halla profundamente influenciada por tres grupos de condiciones:

1. **Condiciones ambiente físico de trabajo:** son las circunstancias físicas que resguardan al trabajador en cuento ocupa un cargo dentro de la Organización. Es el ambiente físico que rodea al trabajador mientras desempeña su cargo como son:

- Iluminación
- Ventilación
- Temperatura
- Ruido
- Comodidad
- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- Herramientas que recuerden la necesidad de esfuerzo físico humano.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2. **Condiciones psicológicas**

- Relaciones humanas agradables
- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de administración democrático y participativo
- Eliminación de posibles fuentes de estrés
- Entrega personal y emocional.

3. **Condiciones de tiempo:** duración de la jornada de trabajo, horas extra, períodos de descanso.
4. **Condiciones sociales:** son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, status, etc.).
5. **Condiciones de servicios médicos adecuados**

- Exámenes médicos de admisión
- Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales
- Primeros auxilios
- Eliminación y control de áreas insalubres
- Registros médicos adecuados
- Supervisión en cuanto a higiene y salud
- Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo
- Utilización de hospitales de buena categoría
- Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo

1.11.5.5.2 Seguridad

"Seguridad es un Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes"[76]

[76]Ibíd. Párrafo 3.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

"La seguridad, conjunto de medidas empleadas para eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas."[77]

La seguridad de los empleados es fundamental dentro de una organización ya que a través de estos se puede evitar los accidentes. Lo que permitirá obtener un nivel adecuado de seguridad de los trabajadores.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

1. **Prevención de accidentes.**

Prevenir accidentes es el principal objetivo de las normas de seguridad laboral. Sin embargo muchas veces el no cumplimiento de las medidas de seguridad puede ocasionar lesiones inesperadas en el profesional, de ahí la importancia de inculcar las normas de prevención de accidentes.

Prevenir

Es la realización de un plan preventivo para cualquier riesgo laboral que se puede presentar con el fin de eliminarlo o minimizar los accidentes dentro de la organización.

Saber qué hacer

En la prevención de accidentes se debe instruir al personal sobre medidas de seguridad, normas internas y motivar el conocimiento y la actitud de compañerismo.

[77] SALINAS, Oscar, Trabajo limpio y seguro - seguridad e higiene laborales, www.gestiopolis.com, 2000/11, Párrafo 12.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

El manejo de material de emergencia como botiquín de primeros auxilios, administración de oxígeno, manejo de matafuegos, y elementos de lucha contra incendios, es de gran ayuda en el desarrollo de la actividad diaria.

2.- Prevención de robos

Para tener una adecuada vigilancia de la empresa se debe considerar lo siguiente:

- Control de entrada y salida de personal/vehículos.
- Estacionamiento fuera del área de la empresa
- Ronda por los terrenos de la empresa si lo tuviera y por el interior de la misma.
- Registro de máquinas, equipos y herramientas
- Controles contables.

3.- Prevención de incendios

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercancías, equipos a instalaciones valiosas que deben protegerse para lo cual se debe considerar:

- Esté preparado, conozca su vía de evacuación y su zona de seguridad
- Conozca la ubicación de los extintores y red húmeda (sí la hay)
- Aprenda el uso y manejo de extintores
- Tenga siempre a mano una linterna en buen estado

Prevenir

- No coloque estufas cerca de cortinas, muebles u otros materiales combustibles

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Apague todos los artefactos eléctricos cuando se ausente de su lugar de trabajo
- Si siente olor a gas no encienda fósforos, artefactos eléctricos, ni accione interruptores, ventile y de aviso de inmediato
- Preferentemente no fume en su lugar de trabajo
- Mantenga el orden y aseo en su lugar de trabajo

Durante

- Intente mantener la calma y dé la alarma a viva voz
- Si conoce su manejo, accione el extintor, a fin de extinguir el amago de incendio
- Informe a Mayordomía, Administrador del Edificio o a la Jefatura correspondiente
- Si se indica evacuación del edificio no utilice ascensores
- Al abandonar cierre las puertas a su paso, para disminuir la propagación del fuego
- Si debe descender escaleras, no corra, descienda sólo por el costado derecho para permitir el acceso de Bomberos
- Diríjase a lugares seguros señalados.

1.10.6 Monitoreo de personas

1.10.6.1 Base de datos y sistema de información

Bases de datos contienen información sobre todos los empleados y también pueden contener información sobre los contactos de negocios y otra información vital de la compañía.

Entonces decimos que el sistema de información del talento humano se la puede definir como un sistema que le permite llevar un registro de todos sus empleados e información

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

sobre ellos. Por lo general se realiza en una base de datos o, más frecuentemente, en una serie de bases de datos relacionadas entre sí.

Esto permite almacenar electrónicamente la información del personal, eliminando la necesidad de papel. Dentro de la cual se puede almacenar las siguientes informaciones:

- Los datos personales e información de contacto de emergencia
- Vacaciones, enfermedad y ausencia de la historia
- Empleo, por contrato, de empleo y sueldo detalles
- Disciplina y quejas registros
- Registros de evaluación del desempeño
- Las entrevistas de salida y la terminación del empleo
- Los datos actuales e históricos

1.12 Modelos de la gestión de talento humano

1.12.1 Modelo de McGregor o tradicional (teoría X y Y)

El modelo tradicional se centra en la maximización de la eficiencia, por lo que hacía énfasis en las tareas y en los procesos administrativos que son propios del enfoque clásico.

Este enfoque tradicional se basa en las funciones del personal como la contratación, evaluación del desempeño, administración de nómina, y similares, con algunas iniciativas de desarrollo centrados en el empleado, tales como las intervenciones de capacitación y desarrollo, las iniciativas de motivación.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

La dificultad más evidente para este tipo de gestión es que normalmente se trabaja sin planeación, por la índole misma del enfoque. El manejo de la información es parcial o algo fragmentado, pues se utiliza sólo lo que pueda ser significativo para dar respuesta a un área específica.

1. **Teoría X**

Se basa en ciertas premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana:

- "La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salarios)
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre se básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina"[78]

Esta teoría se basa en presuposiciones y creencias como la negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, exigencias de beneficios económicos etc.

[78]CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2006, p, 134.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2. **Teoría Y**

Está basada en supuestos en la teoría - motivación humana:

- "El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Confiar objetivos a una persona, a un empleado o asignar es una manera de premiar asociada con su alcance efectivo.
- En ciertas condiciones el hombre común aprende no solo a asumir responsabilidades sino también a aceptarlas.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente
- El hombre no es pasivo.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades"[79]

La administración de la teoría Y es un estilo participativo y democrático de los empleados basándose en los valores humanos y ciertos parámetros que se detalla a continuación:

1. **Descentralización y delegación.-**Delegar las decisiones a los niveles inferiores de la empresa con el fin de involucrar a los empleados en las actividades y ser responsables del mismo.

2. **Ampliación del cargo.-** Se lo realiza con el fin de rediseñar y ampliar el cargo a través de actividades adicionales para cada empleado.

[79] Ibíd. 135

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3. **Participación y administración consultiva.-** Permite obtener puntos de vista de los empleados de esta manera se estimula a los empleados el mismo que permite obtener objetivos planteados por la organización.

4. **Autoevaluación del desempeño.-** Pretende que los propios empleados formulen sus propias metas u objetivos y autoevalúen periódicamente su desempeño frente a sus objetivos.

1.12.2 Modelo Taylor y el taylorismo

Este modelo se basa en el estudio y la implementación de los sistemas dirigidos a incrementar la productividad y mejorar los resultados del trabajo desarrollado.

Las normas de Taylor para organizar el trabajo de las personas se basan en tres principios básicos:

- "Separación absoluta entre la programación del trabajo y su ejecución.
- Medición objetiva del tiempo necesario para la ejecución de una tarea.
- Determinación de un sistema de remuneración que premie el cumplimiento de las normas y que penalice al obrero que no alcance el rendimiento considerado como normal"[80]

Como aplicar el modelo de Taylor

Para poder aplicar este modelo se puede seguir los siguientes pasos:

[80]DIRUBE, José Luis, *Modelo de Gestión por Competencia*, 1ra. Edición, Editorial Epise, Barcelona-España, 2000,Pag. 28.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1. Elaboración de técnica para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, lo cual sustituye el viejo método empírico.
2. Seleccionan científicamente a los trabajadores, los adiestran según un plan previsto.
3. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse así de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado.
4. El trabajo y la responsabilidad se reparte entre el trabajador y el supervisor.

1.11.5 Modelo basado en la competencia

1.12.3.1 Definición de Competencia

Una competencia se la define como la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer de conocimientos necesarios, habilidades y destrezas requeridas con el fin de obtener un resultado eficiente.

La competencia se basa en los siguientes aspectos:

Habilidad.- Es la capacidad adquirida de ejecutar tareas o acciones en forma destacada como producto de la práctica y del conocimiento.

Conocimiento.- Se determina a la información que se adquiere de forma teórica o práctica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar acciones o tareas.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Actitud.- Tendencia de las personas a realizar determinado tipo de tareas o acciones, que se generan por las motivaciones, conocimientos y experiencias previas de la persona.

1.12.3.2 Definición del modelo de gestión por competencia

"Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional"[81]

Este modelo comprende una serie de procesos relacionados con los miembros de la organización cuyo propósito es formar en beneficio de los objetivos empresariales. Una vez definida esta metodología se aplica a todos los subsistemas de la gestión de talento humano, siendo considerado los tres puntos principales que son la selección, desempeño y desarrollo.

Por ejemplo en el proceso de selección de los nuevos empleados de la organización deben evaluarse las competencias necesarias para el puesto que va ser ocupado como:

1. **Competencia a nivel superior.-**El nivel más alto que puede tener un postulante para el puesto que se requiere.

2. **Competencia a nivel medio.-** Es un nivel bueno es decir supera el estándar establecido de las características que deben poseer los candidatos.

3. **Competencia a nivel inferior.-** Se la puede definir como un conocimiento mínimo necesario para el puesto pero no indica una apreciación de la competencia.

[81]ALLE, Martha, *Modelo por competencia*, www.marthaalles.com. Párrafo, 3.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1.12.3.3 Ventajas del modelo de gestión por competencia

- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- el gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- la concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

1.12.3.4 Metodología de la gestión por competencia

La Metodología para la implantación del modelo de Gestión por Competencias, requiere el desarrollo de las siguientes actividades:

- "Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias."[82]

Pasos para definir la competencia:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información

[82]ALLES, Martha, *Gestión por competencias: el diccionario*, www.es.scribd.coms, *p, 15*.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.[83]

1.12.3.5 Etapas de la implementación de la Gestión por Competencias

Para le implementación de un modelo de gestión por competencias se debe considerar los siguientes aspectos:

a) Sensibilización
b) Análisis de los puestos de trabajo
c) Definir perfiles de competencia
d) Evaluación

1. **Sensibilización.-** En este marco se contempla la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado. Además nos permite conocer la metodología de cómo será evaluado y evaluara a sus subordinados mediante reuniones, charlas y seminarios.

2. **Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias.-**Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa la cual está compuesta por dos acciones principales.

[83] Ibíd.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Verificar si la misión o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En el perfil de competencia la empresa determina cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador.

3. **Evaluación sistemática.-**En este punto de implementación en colaboración con el departamento de gestión de talento humano los responsables de los departamentos evaluaran las necesidades de personal, el desempeño de los colaboradores presentes, fijara una retribución razonable.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido serán entrenados y participaran de programas de capacitación y desarrollo.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 Diagnóstico de situación

El propósito del diseño de un departamento de Gestión de Talento Humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda. es mejorar el ambiente laboral y profesional de los empleados el mismo que permitirá tener resultados eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo de la microempresa. Por otra parte con el diseño de este departamento será posible establecer de mejor manera las funciones, tareas y actividades de los empleados que beneficien a la organización, tener un control ágil respecto al rendimiento de los empleados considerando que está en continuo crecimiento

Se debe considerar que un departamento de gestión de talento humano es uno de los más importantes dentro de una organización el cual es responsable de cuidar el porvenir de los empleados, ninguna empresa quiere tener como parte de su equipo de trabajo personas frustradas y estresados.

La función de este departamento permitirá un manejo adecuado de los puestos de casa empleado es decir que ocuparan el puesto de acuerdo al conocimiento que posean cada uno, además permitirá buenas relaciones interpersonales.

2.2 Contextualización del problema

2.2.1 Descripción del problema

¿Cómo el Departamento de Gestión de Talento Humano permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda. mejorar el ambiente laboral y profesional de los empleados

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CUADRO N° 1

CAUSA-EFECTO DEL PROBLEMA DE INDEVSTIGACIÓN

INDICACORES	CAUSAS	EFECTOS
¿Cuál es el problema de no poseer un departamento de talento humano?	No contar con el equipo de trabajo adecuado	Falta de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización
¿Cuál es el conflicto al momento de asignar los puestos o cargos al personal?	Mala ubicación de los empleados en los cargos asignados	Desempeño deficiente, sentirse frustrado al no cumplir con sus obligaciones en el área que se le asigno
Deficiencia en los contratos	Falta de conocimiento para el contrato del personal	Insatisfacción de los resultados que obtengan a corto, mediano y largo plazo por parte de los socios de la entidad

Fuente: Investigación- Campo

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Diseñar un Departamento de Gestión de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza que permita mejorar el ambiente laboral y proceso por el bienestar delos empleados lo cual beneficia a la organización.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.3.2 Objetivo Especifico

- Mejorar el ambiente laboral y profesional de los empleados de la organización.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones de empleador y empleado.
- Controlar los contratos que se realizan dentro de la organización.
- Evaluar el desempeño de los empleados que laboran para la institución.

2.4 Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda.

2.4.1 Reseña histórica

Esta institución nació gracias a la visión de un grupo de campesinos pertenecientes a la Parroquia Toacaso ubicado a 4 km de la ciudad de Latacunga.

Pensando en mejorar las condiciones de las comunidades y la colectividad Toacaso, por iniciativa del Sr. Rodrigo Marcalla Almagro, inició un proceso organizativo social y económico con el objetivo de remediar las necesidades familiares. Es así que, el 2 de Noviembre de año 2004, esta sociedad comenzó con reuniones mensuales con enfoque sobre los principios de cooperativismo.

Como no se contaban con suficiente recursos para emprender grandes proyectos, se empezó con aportes económicos mensuales, con lo cual se reunió un capital, se da inicio con el proceso otorgar préstamos a corto plazo especialmente para los miembros del grupo.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

En aquella época se habían conformado una organización de 10 personas al inicio pero a estas se fueron aumentando paulatinamente 15 personas más, teniendo como resultado un grupo muy unido de 25 personas.

Posteriormente, surgió la necesidad de tener una sede para las reuniones de la microempresa, el Sr. Nelson Marcalla Almagro de buena voluntad prestó un local ubicado en la Parroquia de Toacaso para poder realizar las mismas.

En los primeros meses del año 2007 surgieron muchas ideas orientadas a cómo ayudar al desarrollo de las personas de escasos recursos económicos no solo del grupo ni de la comunidad sino de toda la parroquia en general. Entonces nació la propuesta de constituir una Cooperativa de Ahorro y Crédito con oficinas ubicadas en la Parroquia de Toacaso.

Esta idea se cristalizó y se realiza los trámites ante el organismo correspondiente, logrando tener la personería jurídica el 12 de Noviembre del año 2007 con el Acuerdo Ministerial Nº.002-07.

2.4.2 Razón Social

La razón social de esta entidad es “Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda.”, está constituido de conformidad con el Acuerdo Ministerial Nº.002-07 logrando tener la personería jurídica el 12 de Noviembre del año 2007 es así que se hace realidad la aspiración de un grupo de personas que buscaban brindar un servicio a la comunidad con un sistema financiero que cubran las necesidades colectividad.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Esta institución financiera se encuentra inscrita en el Ministerio de Inclusión Económica y Social el 12 de noviembre del año 2007 fecha desde la cual inicio sus servicios financieros dentro de la Parroquia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda. se encuentra ubicada en la parroquia Toacaso centro entre las calles Oriente y Pichincha frente al parque central del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi y además cuenta con una agencia la cual está ubicada en la Parroquia Guajalo a dos cuadras de la entrada a la ciudadela el Conde de la ciudad de Quito, Provincia Pichincha para el futuro se piensa abrir otra sucursal.

2.4.3 Fines y propósitos de la cooperativa

La Cooperativa tiene como propósito satisfacer las necesidades financieras de la colectividad con la aplicación de un sistema cooperativo el cual cumpla con todas las normas, reglamentos, procesos y principios establecidos, considerando que la finalidad primordial del sistema cooperativo es combatir la pobreza, el desempleo, y la discriminación social, buscado de esta manera satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de socios, empleados y clientes de la comunidad, y de la misma manera se pretende llegar a lugares fuera de la parroquia, ofertando una tasa de interés que es competitiva dentro del mercado financiero.

El propósito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda., fomentar el espíritu cooperador entre los habitantes de la parroquia y sus alrededores para lo cual la entidad se basa en los estatutos establecidos por la Ley de Cooperativas.

- ✓ Receptar lo depósitos que realizan los socios de la cooperativa.
- ✓ Entregar los préstamos requeridos por los socios.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- ✓ Efectuar cobros, pagos, y otras transacciones financieras establecidas para el desarrollo normal de las actividades de la cooperativa, y no impliquen intermediarios financieros.
- ✓ Realizar contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores públicos y privados, que fuesen necesarios para cumplir con los fines establecidos por la entidad financiera.
- ✓ Incrementar la educación cooperativa con empleados y socios así como la acción solidaria entre ellos y frente a la comunidad.
- ✓ Celebrar préstamos con organismos financieros nacionales e internacionales para el logro de los objetivos, siempre y cuando las condiciones beneficien a los socios de la cooperativa.
- ✓ Capacitar continuamente al personal con el propósito de mejorar la calidad del servicio permitiendo de esta manera dar una buena imagen de la entidad.
- ✓ Fomentar y difundir las políticas y principios en materia de cooperativa, así también las disposiciones legales además de ver las ventajas del sistema, y si es beneficioso fomentar su aplicación en la entidad financiera.
- ✓ Realizar actividades que vayan en bien de la cooperativa tanto en el nivel económico como social de cada uno de sus miembros basándose en los principios legales del cooperativismo, la ley de cooperativas en cada uno de sus reglamentos tanto General como Especiales en cada uno de los estatutos establecidos.
- ✓ Desarrollar nuevos niveles de inversión de manera que permitan incrementar el capital generando ganancias para que la cooperativa pueda seguir trabajando con total normalidad y por ende alcanzar las metas. [84]

2.4.4 Misión

Somos una Cooperativa Financiera que dispone un gran equipo de trabajo, quienes están prestos a ofrecerles un servicio oportuno, eficiente y de gran seguridad, brindándoles la confianza necesaria a nuestros socios para llegar a tener continuo crecimiento

[84] Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Iliniza Ltda, 2011

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

enfocado hacia el liderazgo en la prestación de los servicios financieros, mediante una organización sólida, moderna, eficiente y competitiva, adaptándose a cualquier cambio que se torne dentro del mercado financiero transmitiendo una imagen de confianza, credibilidad, progreso y cobertura dentro y fuera del país.

2.4.5 Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda. Tiene como visión promover y desarrollar en los socios el ahorro y el apoyo mutuo mediante la implementación de nuevos servicios financieros, promoviendo una cultura institucional solidaria con ofertas y otorgamientos de créditos oportunos a nuestros socios en condiciones favorables como intereses bajos, asistencia personalizada e información apropiada.

2.4.6 Objetivos

Objetivo General

Ser una entidad financiera con cobertura nacional, rentable, innovadora, segura y confiable con personal comprometido, líderes en productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes.

Objetivos Específicos

- Otorgar créditos a niveles competitivos
- Mejorar económicamente el nivel de vida en la sociedad.
- Capacitar continuamente a los Directivos, Delegados, socios y trabajadores de la institución.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.4.7 Valores

- Transparencia y Confianza
- Responsabilidad
- Honestidad
- Eficiencia
- Ética y Moral
- Solidaridad

2.5 Actividad Económica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza es una entidad no lucrativa constituida por asociación de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a necesidades económicas, sociales comunes, al servicio de los asociados, concediendo créditos y fomentando el ahorro para canalizar los recursos obtenidos hacia actividades productivas que contribuyen al desarrollo individual, de la comunidad y el país en general.

2.6 Situación Actual

Actualmente la cooperativa de ahorro y crédito Iliniza cuenta con dos sucursales, la matriz ubicada en la Parroquia Toacaso Provincia de Cotopaxi y la otra en la Provincia Pichincha ciudad de Quito.

La COAC Iliniza tiene la calificación **A,** otorgado por la Dirección Nacional de Cooperativas conforme a los balances presentados trimestralmente.

Al momento la organización presta los siguientes servicios:

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.6.1 Servicios de Captación

2.6.1.1 Ahorro a la vista

Este es un servicio para nuestros socios el cual se maneja en una cuenta de ahorro personal, que sirve para depositar o retirar su dinero cuando ellos lo necesiten, en cualquiera oficina de atención de la Cooperativa, además se cancela sus respectivos intereses por sus ahorros.

Usuarios potenciales

- Comerciantes
- Profesionales
- Estudiantes
- Microempresarios
- Agricultores y ganaderos

Ventajas

- En el transcurso del tiempo puede reunir una cantidad de dinero importante de manera cómoda y progresiva.
- Disponer de su dinero cuando lo desee
- Tener su dinero seguro, sin ninguna preocupación.
- En el momento en que solicita un crédito se lo dará sin ningún problema
- Establecer una calificación como sujeto de crédito, en el momento que lo requiera
- Control de su ahorro a través de su libreta

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Otros beneficios:

La apertura es con un monto mínimo para todas las personas.

Está enfocado hacia diversos segmentos del mercado como son; Comerciantes, Microempresarios, Empleados públicos, amas de casa, jóvenes, niños, agricultores, etc.

Requerimientos para la apertura de una cuenta.

1. Original y copia de la cedula de identidad.
2. Original y copia de la papeleta de votación.
3. Deposito mínimo inicial de 15 dólares

Tasa de interés:

Se aplica de acuerdo a las variaciones que se presentan en el mercado financiero del país, en la actualidad son variables, la tasa de interés actualmente es de 2% anual.

Estos son calculados sobre saldo más los intereses acumulados y se los paga mensualmente.

Tarifas por servicios

- Apertura de cuenta de ahorros $ 15.00
- Cuota de ingreso por apertura $ 5.00
- Cambio de libreta $ 2.00
- Certificación de cuenta $ 1.00

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Certificados de aportación

Son recursos que le acreditan ser asociado de la Cooperativa. Si bien estos depósitos no ganan una tasa de interés, al final del período contable, estos recursos se ven gratificados con los excedentes que genera la institución.

2.6.1.2 Ahorro cuenta estudiantil

Este producto pretende crear la virtud de ahorro en los menores de edad. Por este motivo queremos incentivar a los niños y estudiantes a tener una cultura de ahorro.

Requerimientos para la apertura de Cuenta Estudiantil

- Copia de la cedula de identidad o partida de nacimiento (Niño o Estudiante)
- Original y copia de la cedula de identidad. (Representante)
- Original y copia de la papeleta de votación.(Representante)
- Deposito mínimo inicial de 5 dólares

2.6.1.3 Plazo fijo

Este es un ahorro a plazo, donde el capital de dinero invertido gana mayor interés de acuerdo al monto y tiempo de inversión, el socio tiene la oportunidad de disfrutar los beneficios económicos que le brinda la Cooperativa, al ser un contrato de negocio el socio no puede retirar su dinero hasta cuando cumpla la fecha de vencimiento de la póliza, la misma que puede ser renovada nuevamente y así asegurar su futuro y el de su familia.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Este producto de ahorro está al alcance de todos los clientes que deseen, crecer y promover el desarrollo económico personal y familiar, valorando la rentabilidad y seguridad de su dinero.

Usuarios potenciales

- Comerciantes
- Microempresarios
- Productores
- Agricultores
- Transportistas
- Empleados públicos
- Jubilados o pensionistas
- Empleados privados

Tasas de interés

Los intereses son calculados en base a saldos con acumulación, los mismos que se cancelan al vencimiento del plazo, puede también optar por retirar el interés mensualmente, lo que le permite disponer de recursos en menor tiempo.

Cert. De depósito a 90 días con tasa de interés de pago al 8% anual

Cert. De depósito de 181 a 360 días es de 11 % anual.

Cert. De depósito de 361 días o más con tasa de interés de pago al 13 %

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.6.2 Servicio de Colocaciones (Crédito)

2.6.2.1 Crédito

Nuestro servicio de crédito tiene la finalidad de poner a disposición de nuestros socios y clientes los recursos necesarios para impulsar el desarrollo de actividades comerciales, producción y consumo ayudándolos a ser más productivo y satisfacer sus necesidades en el momento que lo soliciten.

Los préstamos o créditos dentro de la Cooperativa se dan a los socios que lo requieran los cuales deben cumplir con todos los requisitos establecidos, una vez realizado el análisis la capacidad de pago y endeudamiento que posee el socio, además se hace un análisis a los socios y se les clasifica de la siguiente manera: "**Clase A** siendo esta una persona que siempre es puntual en sus pagos, **Clase B** son quienes tienen de 5 a 30 días de morosidad y se les hace un llamado de atención vía telefónica, **Clase C** estos son quienes tiene una morosidad de 60 a 120 días a los cuales se les envía una notificación la cual tiene un valor de $5,00 dólares, **Clase D** cuando el tiempo de morosidad excede los 120 días y se procede al embargo de los bienes, y el ultimo es**Clase E** a este se le considera **INSOLVENTE**, en este caso quien se hace responsable de la deuda es el Garante quien deberá cubrir con la deuda".[85]

Tipos de préstamos:

- Comerciales
- Hipotecarios
- Prendarios
- Emergentes

[85]Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Iliniza Ltda, 2011

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Consumo
- Vivienda

2.6.2.1.1 Crédito comercial

Este tipo de crédito está destinado a invertir en un negocio como incremento o creación del mismo o se debe justificar debidamente la inversión del crédito.

Monto: De 100 USD a 5.000 USD

Plazo: De 3 a 30 Meses

Encaje: 10 X 1

Garantías: UNO O DOS (dependiendo el monto)

Requisitos para obtener un crédito comercial

1. Libreta de Ahorros con un encaje
2. Solicitud de Crédito (Formulario) llenar con letra legible, sin borrones, ni tachones.
3. Copia de Cédula y Papeleta de Votación (Además del cónyuge si es casado).
4. Certificado de Ingresos actualizado o rol de pagos.
5. Recibos de pago de Agua, Luz o Teléfono
6. Croquis de ubicación del domicilio en forma detallada
7. Para los garantes solo los numerales 3 y 5

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.6.2.1.2 Crédito hipotecario

Para este tipo de crédito podrá realizar el socio que registra experiencia de créditos en montos de 5.000 USD en adelante.

Plazo: De 12 a 30 Meses

Encaje: 10 x 1

Garantías: Casa o terreno libre de gravámenes.

Requisitos para obtener un crédito hipotecario

1. Libreta de Ahorros con un encaje
2. Solicitud de Crédito (Formulario) llenar con letra legible, sin borrones, ni tachones.
3. Copia de Cédula y Papeleta de Votación (Además del cónyuge si es casado).
4. Certificado de Ingresos actualizado o rol de pagos.
5. Certificado de gravámenes del Registro de la Propiedad
6. Escritura de propiedad
7. Carta de pago de impuesto predial actualizado
8. Recibos de pago de Agua, Luz o Teléfono
9. Croquis de ubicación del domicilio en forma detallada

2.6.2.1.3 Crédito prendario

Para este tipo de crédito podrá realizar el socio que registra experiencia de créditos en montos de 3.000 USD.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Monto: Hasta 12.000 USD

Plazo: De 3 a 30 Meses

Encaje: 10 X 1

Garantías: Vehículo Libre de gravámenes

Requisitos para obtener un crédito prendario

1. Libreta de Ahorros con un encaje
2. Solicitud de Crédito (Formulario) llenar con letra legible, sin borrones, ni tachones.
3. Copia de Cédula y Papeleta de Votación (Además del cónyuge si es casado).
4. Certificado de Ingresos actualizado o rol de pagos.
5. Certificado de no estar prendado el vehículo
6. Copia de la Matrícula del Vehículo actualizada
7. Recibos de pago de Agua, Luz o Teléfono.
8. Croquis de ubicación del domicilio en forma detallada

2.6.2.1.4 Crédito emergente

Estos créditos están destinados hacia gastos médicos y matrículas escolares, el socio presentará el documento que justifique la emergencia**.**

En caso que el socio tenga alguna necesidad descrita en la primera parte se le entrega este crédito de manera inmediata pero el monto no supera $500.00.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Monto: Desde 100 a 500 dólares.

Plazo: De 1 a 5 Meses

Encaje: 10 X 1.

Garantías: Un garante.

Requisitos para obtener un crédito emergente

1. Libreta de Ahorros con un encaje
2. Solicitud de Crédito (Formulario) llenar con letra legible, sin borrones, ni tachones.
3. Copia de Cédula y Papeleta de Votación (Además del cónyuge si es casado).
4. Certificado de Ingresos actualizado o rol de pagos.
5. Recibos de pago de Agua, Luz o Teléfono
6. Croquis de ubicación del domicilio en forma detallada
7. Para los garantes solo los numerales 3 y 5

2.4.7.2.5 Crédito de consumo

Está destinado para la compra de un bien que será utilizado dentro de la casa o también para adquirir productos que desee el cliente.

2.6.2.1.6 Crédito de vivienda

Es entregado con el fin que el socio haga la terminación, remodelación o acabados de su vivienda.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Gastos de cobranzas

- Llamadas telefónicas $ 1.00
- Notificaciones $ 5.00
- Intereses por mora 12% anual
- Tasas judiciales 1%

Gastos de cobranzas

Es el valor que se cobra a los clientes en mora sobre todo el dividendo vencido de acuerdo a porcentajes establecidos en base a los días de vencimiento.

Interés mora

Es el valor que el socio cancela cuando incumple en una o varias cuotas.

2.6.3 Beneficios de la COAC. Iliniza Ltda.

2.6.3.1 Seguro de desgravamen.

Dado el caso que el socio que tenga un crédito en la institución haya fallecido la Cooperativa cubre el 50% de la deuda.

2.6.3.2 Asesoría y capacitación.

En caso que los socios necesiten una guía para invertir de buena manera el dinero el asesor de créditos conjuntamente con el Gerente brindaran esta capacitación en el momento que lo requiera el socio.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.6.3.3 Ayuda social.

Esta ayuda es entregada especialmente en la navidad donde se entregan fundas de caramelos y otros presentes a los socios y los niños de la parroquia Toacaso.

Cartera de socios (clientes)

CUADRO N°2

Clientes COAC. ILINIZA Ltda.

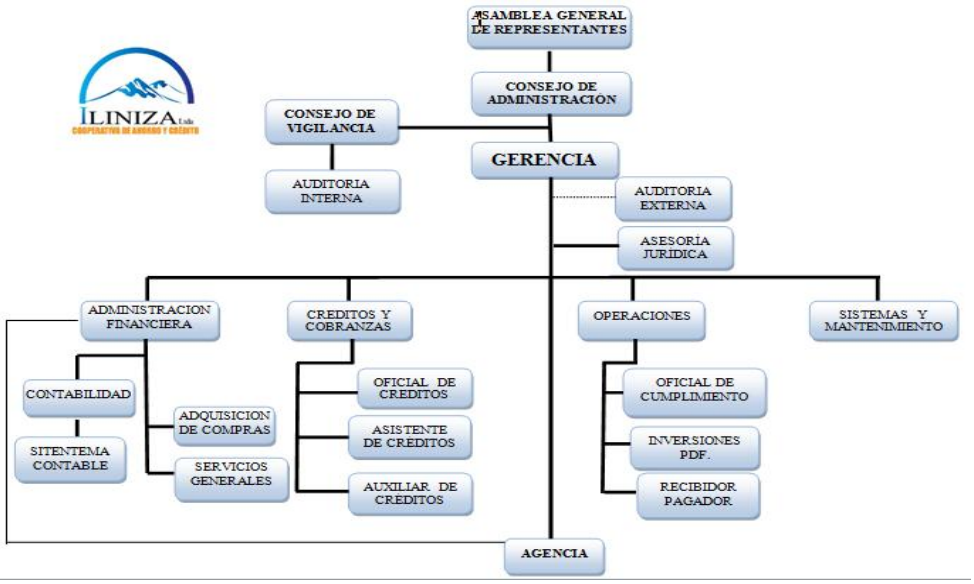
Clientes	N. de Personas	Porcentaje
Matriz – Toacaso	1503	65.06%
Agencia – Quito	807	34.94%
Total	**2310**	**100%**

Fuente: COAC. Iliniza Ltda. Manual de trabajo, 2011

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N°4

2.7 Estructura Organizacional COAC Iliniza Ltda.



Fuente: COAC. Iliniza Ltda. Manual de trabajo, 2011

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.7.1 Tipología de la Organización

La estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda. es lineal-funcional, ya que la autoridad y responsabilidad es transmitida a través de una sola cadena de mando y también se establece un nivel de especialización para cada función de la institución.

En ésta se encuentra la estructura orgánica niveles de Staff dado que existe algunas tareas que son complejas y requieren detalles razón por la cual se cuenta con especialistas capaces de proporcionar información exacta y veras para cada uno de los departamentos de la cooperativa.

2.7.1.1 Asamblea General de Socios

La máxima autoridad de la Cooperativa es la Asamblea General, pues sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones serán tomadas por mayoría de votos, en el caso de un empate quien presida la Asamblea tendrá voto directamente para que pueda dirigir la Asamblea General deberá contar con la concurrencia de la mayoría de sus socios y si se tratara de una segunda convocatoria se podrá hacer con el número de socios asistentes.

Para la Asamblea General el quórum se conforma con la mitad más uno del número total de los socios de no existir el quórum establecido, la sesión se realizara una hora más tarde esta vez con él, número de socios asistentes, siempre y cuando este establecido en la convocatoria.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

En las Asambleas Generales, los socios tendrán derecho solamente a un voto sin considerar la mayor o menor cantidad de ahorros y certificados de aportación, está presidida por el presidente del Consejo de Administración en caso de ausencia por uno de los vocales del consejo en orden de elección. En caso de ausencia o vacantes de todos ellos, lo hará un miembro elegido de entre los concurrentes.

Se deja constancia en el libro de actas, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General, cuyas actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario.

Deberá fijar la política general de la cooperativa y le corresponderá en exclusiva el examen de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales del informe de gestión, y de la aplicación de los excedentes disponibles o imputación de las perdidas. La Asamblea General tiene las siguientes funciones.

- ✓ Reformar el estatuto.
- ✓ Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa.
- ✓ Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ello.
- ✓ Conocer los balances semestrales y anuales, los informes relativos a la marcha de la cooperativa y aprobados o rechazados.
- ✓ Aprobar la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda.
- ✓ Elegir y remover con causa justa al Consejo de Administración, a cualquiera de sus comisiones especiales con sujeción a lo prescrito en el estatuto.
- ✓ Acordar la disolución de la cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., su función con otra u otras y su afiliación a cualquiera de los Organismos de Integración Cooperativista, cuya afiliación no sea obligatoria;

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- ✓ Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los Organismos de la cooperativa;
- ✓ Autorizar la emisión de certificados de aportación; y,
- ✓ Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa. [86]

2.7.1.2 Consejo de Administración

Este es el Organismo Directivo, el responsable de la Administración General de la Cooperativa, estará integrada por el número establecido por la ley de cooperativas y su reglamento general y por el reglamento de elección en vigencia durara en sus funcione 2 años de acuerdo al número de votos obtenidos.

El Presidente del Consejo de Administración es nombrado de entre los miembros que resultaren electos en el plazo de 8 días subsiguientes, el mismo que será también de la Cooperativa. En caso de faltar el Presidente lo remplazará en sus funciones los vocales del Consejo de Administración en el orden que hayan sido elegidos.

El Consejo de Administración se reúne por lo menos cuatro veces al mes, y cuantas veces sean necesarias.

El Consejo de Administración tiene las siguientes funciones:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir la ley de cooperativas, el reglamento y estatuto de la cooperativa.
- ✓ Dictar las normas generales de administración interna de la cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., con sujeción a la ley de cooperativas,

[86] Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Iliniza Ltda, 2011

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

reglamento general de cooperativas y el estatuto y reglamento Interno de la Institución.

- ✓ Aceptar o rechazar las solicitudes de nuevos socios.
- ✓ Sancionar a los socios que infringieren las disposiciones legales, reglamentos o estatutos de la cooperativa.
- ✓ Designar al presidente de la cooperativa.
- ✓ Nombrar o remover con causa justa al Gerente, Subgerente, Administradores, Jefe de Oficina y demás empleados caucionados.
- ✓ Reglamentar las funciones y atribuciones del Gerente y del personal técnico y administrativo de la Cooperativa.
- ✓ Exigir al Gerente y demás empleados que manejen fondos de la Cooperativa, la caución que juzgare conveniente;
- ✓ Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa cuya cuantía supere a los $1000,00
- ✓ Designar el Banco o Bancos en los que depositara el dinero de la Cooperativa.
- ✓ Designar internamente a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Comisión y Crédito y otras Comisiones que por alguna razón cesaran en sus funciones antes de terminar el periodo para el cual fueron elegidos;
- ✓ Establecer normas y condiciones de los prestamos tales como: tipo de interés, plazo, montos máximos y garantías, de acuerdo a la Ley;
- ✓ Establecer el sistema adecuado de control de morosidad;
- ✓ Autorizar los pagos cuya aprobación le corresponde de acuerdo al estatuto;
- ✓ Elaborar la proforma presupuestaria en el Plan de Trabajo de la Cooperativas y someterlos a consideración de la Asamblea;
- ✓ Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reformas del estatuto.
- ✓ Autorizar la transferencia de los Certificados de Aportación que solo podrá hacerse a favor de los socios de la Cooperativa.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.7.1.3 Presidente

Son atribuciones del Presidente:

- ✓ Vigilar el fiel cumplimiento de la Ley, del reglamento y estatuto, y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por la Asamblea General y Consejo de Administración.
- ✓ Suscribir con el Gerente los contratos escrituras públicas y otros documentos legales relacionados con la actividad de la Cooperativa.
- ✓ Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones.
- ✓ Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la cooperativa.
- ✓ Abrir con el Gerente una cuenta bancaria, firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos relacionados con la cooperativa.
- ✓ Convocar a las Asambleas Generales, ordinarias y extraordinarias de representantes y a las reuniones del Consejo de Administración.
- ✓ Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- ✓ Agilitar conjuntamente con el Gerente, las inversiones de fondos aprobados por el Consejo de Administración y la Asamblea General.
- ✓ Autorizar los contratos en el que intervenga la cooperativa cuya cuantía está determinada en el reglamento de adquisiciones y contratación de servicios
- ✓ Firmar la correspondencia de la cooperativa y demás atribuciones que señala el estatuto. [87]

2.7.1.4 Secretario

El secretario debe ser nombrado por el Consejo de Administración mismo que tiene las siguientes funciones:

[87] Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Iliniza Ltda, 2011

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- ✓ Firmar junto con el presidente, los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieren la intervención de ese funcionario.
- ✓ Llevar los libros de actas de todas las sesiones de la Asamblea General y las del Consejo de Administración y la lista de los asociados.
- ✓ Desempeñar otros deberes que se le asigne a dicho Consejo siempre que no violen las disposiciones del estatuto.
- ✓ Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa, previa autorización del Presidente. [88]

2.7.1.5 Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa está integrado por cinco miembros nombrados por la Asamblea General de socios o representantes duraran 2 años en sus funciones de acuerdo al número de votos obtenidos y podrán ser reelegidos.

El Consejo de Vigilancia se reunirá dentro de los 8 días siguientes de su elección con el objeto de nombrar de su seno un presidente y un secretario. Posteriormente debe reunirse por lo menos cada semana y extraordinariamente las veces que las circunstancia lo justifiquen. Las decisiones del Consejo de Vigilancia deben tomarse por mayoría.

El Consejo de Vigilancia tendrá específicamente las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- ✓ Comprobar la exactitud de los balances e inventarios y todas las actividades de la Cooperativa.

[88] Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Iliniza Ltda, 2011

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- ✓ Verificar si las actuaciones de la Comisión, Gerencia y demás empleados sean llevadas de conformidad con los estatutos y reglamentos y la ley de cooperativas;
- ✓ Revisar periódicamente la contabilidad de la cooperativa, incluyendo los estados de cuenta y libretas de los socios.
- ✓ Proponer a la Asamblea General la separación del Gerente o de un miembro o miembros del Consejo de Administración o de la comisión que hayan violado la ley, los estatutos o reglamentos.
- ✓ Podrán pedir la suspensión o destitución de los miembros del Consejo de Administración o de la Comisión créditos o el Gerente en caso de una falta muy grave para el efecto se convocara a una Asamblea extraordinaria.
- ✓ Conocer las reclamaciones de los asociados entablen contra el Consejo de Administración o la comisión de créditos o sobre los servicios de la cooperativa.
- ✓ Hacer anualmente por lo menos una auditoria y examen general de las actividades administrativas, contables, y financieras de la cooperativa y emitir un informe.
- ✓ Convocar a las sesiones ordinarias de la Asamblea General de Representantes cuando no lo hiciere el Consejo de Administración y a sesiones extraordinarias en cualquier momento.
- ✓ Presentar el Plan de actividades para el año de labores.
- ✓ Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General de Representantes por intermedio del Consejo de Administración.
- ✓ Dar el visto bueno o vetar con causa justa, los actos y contratos en que se comprometan bienes o créditos de la cooperativa, cuando no estén de acuerdo a los intereses de la Institución y pasen del monto señalado en el estatuto.[89]

[89] Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Iliniza Ltda, 2011

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.7.1.6 Gerente General

El Gerente deberá ser nombrado por el Consejo de Administración es el Administrador General de la cooperativa y tiene las siguientes obligaciones y atribuciones:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamento y estatuto.
- ✓ Ejecutar los acuerdos de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración.
- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y conferir mandatos oficiales.
- ✓ Firmar junto con el Presidente del Consejo de Administración los documentos a que se hace mención en los literales b) Y e) del artículo 70.
- ✓ Informar mensualmente a los Consejos de Administración y Vigilancia sobre el estado económico de la cooperativa indicando los respectivos estados financieros.
- ✓ Presentar los informes que le soliciten el Consejo de Administración y Vigilancia, la comisión de crédito a los socios de la cooperativa.
- ✓ Cuidar que los libros de contabilidad se lleven correctamente y al día.
- ✓ Recaudar los ingresos de la cooperativa y cobrar las sumas que a esta le adecuan;
- ✓ Depositar diariamente en el banco determinado para el efecto, el dinero recibido por la cooperativa dentro de un plazo máximo de 24 horas de recibidos.
- ✓ Aplicar el sistema de control de morosidad establecido por el Consejo de Administración.
- ✓ Rendir la caución que le señale el Consejo de Administración.
- ✓ Organizar la administración de la cooperativa y responsabilizarse de ella.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General, de socios y los consejos.
- ✓ Suministrar todos los datos que le soliciten los socios y los organismos de la cooperativa.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- ✓ Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa.[90]

2.7.1.7 Asesoría Jurídica

Para dar seguimiento a todos los asuntos legales y otros trámites jurídicos relacionados con el correcto funcionamiento de la institución financiera contamos con el asesoramiento de un abogado conjuntamente con el Gerente General y Presidente de la Cooperativa, emitiendo un informe mensualmente donde se detallan cada una de las actividades realizadas en las diferentes gestiones.

2.7.1.8 Contador

El Contador tiene las siguientes funciones:

- ✓ Implantar un si tema contable en la institución.
- ✓ Elaborar los estados financieros para cada periodo.
- ✓ Actualizar el plan de cuentas.
- ✓ Establecer flujos de información e implantar niveles de control con gerencia.
- ✓ Elaborar los informes (Balances) para gerencia.
- ✓ Verificar que las facturas presentadas estén en orden.
- ✓ Revisar los ingresos y egresos.
- ✓ Realizar la declaración y liquidación de impuestos.
- ✓ Efectuar periódicamente arqueos de caja.
- ✓ Desarrollas actividades de control interno.
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias.
- ✓ Actualizar las base de datos de los clientes existentes.
- ✓ Guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información de la institución.

[90] Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Iliniza Ltda, 2011

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- ✓ Asistir a Gerencia en todo lo que solicite o necesite.
- ✓ Participar en las reuniones con los socios y entregar un informe sobre el movimiento de las cuentas con su correspondiente justificación. [91]

2.7.1.9 Cajera

Tiene las siguientes funciones.

- ✓ Recaudar depósitos, retiros pagos de préstamos y otros servicios adicionales.
- ✓ Elaborar comprobantes de ingreso, egresos y retención en la fuente.
- ✓ Revisar, clasificar y archivar comprobantes, recibos, facturas y otros documentos contables.
- ✓ Verificar la información y documentación enviada por otras instituciones.
- ✓ Elaborar arqueo de caja del efectivo
- ✓ Manejo de caja chica.
- ✓ Guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información de la institución.
- ✓ Elaborar informes para enviar a la central de riesgos.
- ✓ Asistir a gerencia en lo que solicite.

2.7.1.10 Asesor de créditos

Tiene las siguientes funciones:

- ✓ Bridar información a los clientes sobres los servicios y beneficios que brinda la cooperativa.
- ✓ Recibir documentos tramitar un crédito.
- ✓ Ayudar a llenar los documentos para complementar las carpetas de los clientes que han solicitado un crédito.

[91] Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Iliniza Ltda, 2011

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- ✓ Salir a las inspecciones correspondientes.
- ✓ Entregar los créditos requeridos.
- ✓ Entrega de notificación.
- ✓ Guardar absoluta discreción y reserva de la información de la institución.
- ✓ Asistir a gerencia cada vez que los solicite.[92]

2.8 Cartera de Servicios

A medida que transcurre el tiempo la Cooperativa va estableciendo mejores opciones de servicio comunitario, esta institución contribuye al desarrollo de la colectividad y de sus socios prestando diversos servicios financieros y otros adicionales.

[92]Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Iliniza Ltda, 2011

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CUADRO N°3

Servicios de COAC ILINIZA Ltda.

AHORROS	SERVICIOS	TASA DE INTERES ANUAL
AHORROS A LA VISTA	Depósitos y Retiros Acreditación de interés mensualmente.	2%
AHORRO ESCOLAR	Depósitos y retiros para invertir en la educación	2%
AHORRO ENCAJE	Depósito de dinero el cual se queda congelado en la cuenta	2%
POLIZAS DE INVERSIÒN	Inversiones que son pagadas a una tasa referencial depositadas una vez finalizado el plazo establecido.	30-90 días 8% 91-180 días 9% 181-360 días 11% Más de 361 días 12%

CRÉDITOS (MICROCRÉDITOS)	MONTO	PLAZO MESES	ENCAJE	GARANTÍA
Consumo	700-1000	12 meses	10x1	Prendario
Comercial	1000-2500	22 meses	10x1	Prendario
Vivienda	3000-5000	24 meses	10x1	Prendario
Emergente	100-500	3 hasta 8 meses	10x1	Prendario
Estudiantil	100-400	3 hasta 6 meses	10x1	Prendario

Fuente: COAC. Iliniza Ltda. Manual de trabajo, 2011

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CUADRO N°4

Servicios y Beneficios de COAC. Iliniza Ltda.

BENEFICIOS
Seguro de desgravamen
Asesoría y capacitación
Ayuda social
SERVICIOS ADICIONALES
Cobró ELEPCO S.A
Pago del Bono de desarrollo humano
Cobro C.N.T.
Recargas movistar, claro, alegro
Giros y transferencias MoneyGram
Cobro de Yanbal y Orifleme

Fuente: COAC. Iliniza Ltda. Manual de trabajo, 2011

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.9 Metodología y Fuente de información

2.9.1 Tipos de estudio de investigación

Exploratorios:

La función de la investigación exploratoria es recabar información sobre un tema desconocido o poco estudiado cual permite familiarizar al investigador y el objeto.

Descriptivo:

Este tipo de investigación permite conocer las costumbres y actitudes predominantes del objeto a investigar que permite obtener datos claros y precisos.

Correlaciónales:

La investigación correlacionada se encarga de evaluar la relación que existe entre dos o más variables. Después de los resultados obtenidos de la investigación descriptiva entraremos a relacionar adecuadamente cada una de las variables.

Explicativos:

Este tipo de investigación busca el porqué de los hechos es decir el estudio explicativo puede ocuparse de la determinación de las caudas como de los efectos mediante una hipótesis.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.9.2 Fuentes Informativas

Observación:

Consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo, como técnica de investigación tiene amplia aceptación por lo que permite al analista que se esta haciendo, como se está haciendo, cuánto tiempo toma, donde se hace y por qué se hace.

Encuesta:

Es un método para obtener información de una muestra de individuos que se selecciona de manera científica de manera que cada persona en la población tenga una oportunidad medible de ser seleccionado.

Entrevista:

Se utiliza para recopilar información en forma verbal, a través de preguntas que es propuesta por el investigador. Es una forma de conversación lo que permite conocer las necesidades de los empleados.

Tipos de entrevistas:

- **Estructuradas-.** Utiliza preguntas estandarizadas las mismas que pueden ser abiertas o preguntas cerradas.
- **No estructurado.-** Este tipo de entrevista no necesita tener estructuradas las preguntas es una conversación.

Cuestionario:

Método que permite obtener información clara y precisa en la cual existe ya un formato de preguntas la ventaja es el ahorro de tiempo y personal por lo que puede ser enviado por correo electrónico o hacerlo de forma directa pero existe una desventaja no conocer la reacción del informante.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.10 Marco Metodológico

2.10.1 Diseño de investigación

Se utilizará el diseño transversal porque coleccionaremos datos en un solo momento y en el tiempo de un mes ya que se podrán reconocer variable como las posibles necesidades, inquietudes, reconocimiento y poner en marcha la creación del departamento de talento humano.

2.10.2 Tipo de estudio

Descriptivo:

Se aplica este tipo de metodología de investigación considerando que su objetivo es conocer las costumbres, situaciones y actitudes que predominan en la organización lo que permite extraer valiosa información como son necesidades de los empleados con respecto al ambiente laboral en el cual se desempeñan por lo que esta previamente estructurado la investigación.

El método que se utilizara para el estudio descriptivo es:

- Encuesta

2.10.3 Fuentes de información

Datos primarios:

Los datos primarios se originan con el propósito específico de atender al producto de investigación para este estudio se ha identificado solo una fuente primaria se detalla a continuación:

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CUADRO N° 5

FUENTE	UTILIDAD
Encuesta Entrevista	Permite la recopilación de la información necesaria para la investigación a través del formulario de preguntas para los empleados y clientes de la institución.

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

Datos secundarios:

Dentro de los datos secundarios esta la información que se obtiene de libros internet, revistas el mismo que nos permite obtener datos para la tema propuesto.

CUADRO N° 6

FUENTE	UTILIDAD
Interna: Material de la empresa: revistas, trípticos, manual de trabajo. **Externo:** Material del internet y libros.	La información que se recopila es útil para estructurar de manera correcta el diseño de la gestión de talento humano.

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.10.4 Población y Muestreo

Técnica de muestreo

- **Muestreo Probabilístico Simple**

Se aplica este tipo de muestreo ya que su característica principal es que todos los elementos de la población tiene siempre la misma probabilidad de ser elegido.

Dentro del muestreo probabilístico se aplicara el muestreo estratificado que utiliza un proceso de dos fases en la que la población se divide en subpoblación o extracto y se selecciona la muestra para cada estrato mediante un procedimiento aleatorio.

- **Determinación del tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se ha considerado como población al número total de clientes de la COAC Iliniza de la Matriz-Latacunga y la Agencia- Quito que son 2310 para este cálculo se determina la fórmula de la población finita. Está distribuida de la siguiente manera Matriz 51 y Sucursal 28 encuestas.

La población N obtenida de la fuente del manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza 2011 está definida como una población finita puesto que el número de habitantes es menor a 10000. Por lo que se va utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{pqN}{E^2(N-1) + pq}$$

Z

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

p= probabilidad de éxito 78% (0.75)

q= probabilidad de fracaso 22% (0.25)

E= margen de error 5% (0.05)

N= tamaño de la población 2310

Z= Nivel de confianza 99% (1.96)

$$n = \frac{(0.78)*(0.22)*2310}{\frac{(0.05)*(2310-1)}{(1.96)^2} + (0.78)*(0.22)}$$

$$n = \frac{396}{5}$$

n= 79 encuestas

2.10.5 Diseño de la encuesta

En el anexo N° 5 se muestra el diseño de las encuestas tantos a los clientes externos como internos.

2.11 Tabulación y Análisis de Datos

2.11.2 Tabulación y análisis de los datos de la encuesta para clientes externos

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1. **¿Considera necesario la creación del departamento de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza?**

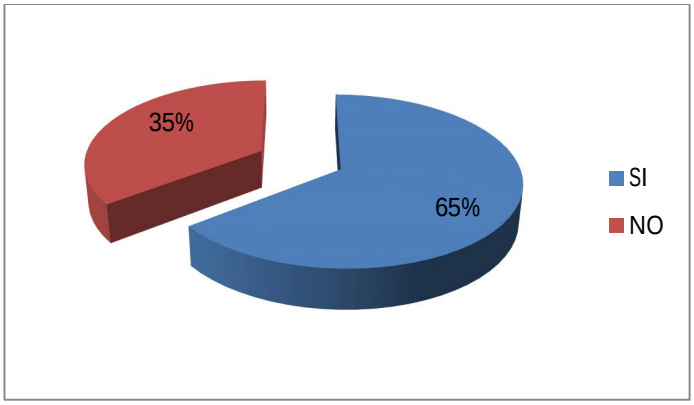
CUADRO N° 7
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	51	65%
NO	28	35%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 5



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

Se puede observar en el grafico que el 65% de los clientes externos encuestados están de acuerdo con la creación del departamento de gestión de talento humano para la Cooperativa y el 35% de la misma considera que no es necesario que el departamento funcione actualmente.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2. Califique la atención que recibe por parte del personal de la COAC Iliniza.

CUADRO N° 8

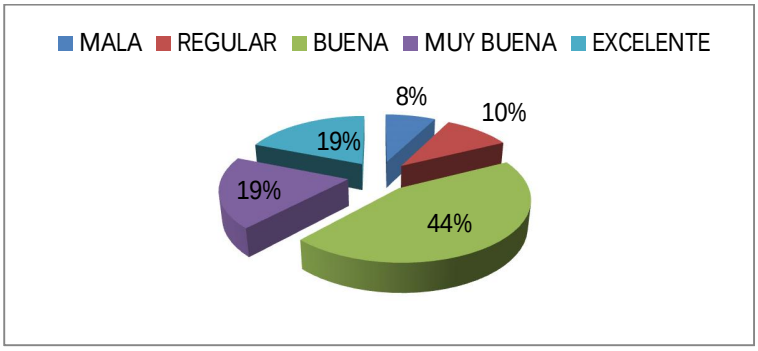
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
MALA	6	8%
REGULAR	8	10%
BUENA	35	44%
MUY BUENA	15	19%
EXCELENTE	15	19%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 6



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

La calificación que los clientes dan a la atención recibida por parte de la institución son dispersas, el 8% indica que es mala y el 10% regular la atención recibida, son porcentajes muy significativos para que se tomen correctivos y se realice una capacitación el personal de la institución. Por otro lado el 44% de los encuestados reciben una atención buena y tan solo un 19% son atendidos de manera muy buena y excelente.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3. **¿Considera usted que los conocimientos que tienen los empleados de esta institución están acorde a sus necesidades?**

CUADRO N° 9

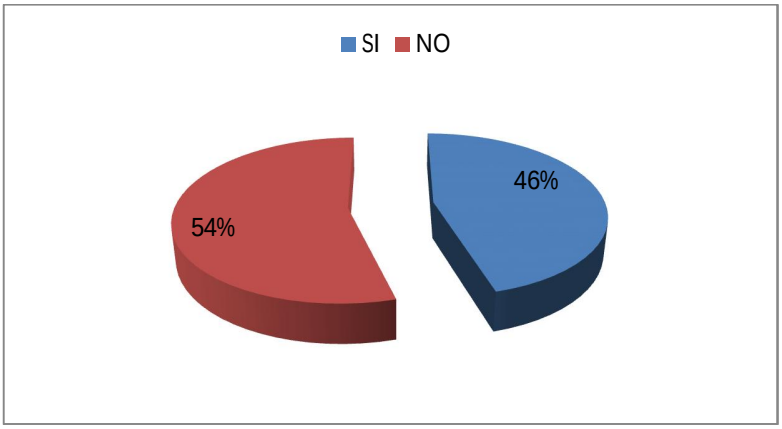
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	36	46%
NO	43	54%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 7



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

En el grafico se puede observar que el 46% de las personas encuestadas indican que los empleados si se encuentran preparados para solventar sus necesidades como socios de la cooperativa pero el 54% no están satisfechos con los conocimientos que poseen los empleados.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

4. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios que le da la COAC Iliniza?

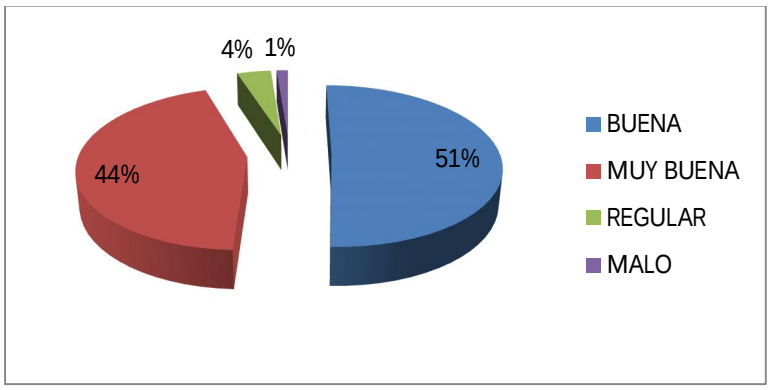
CUADRO N° 10
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
BUENA	40	51%
MUY BUENA	35	44%
REGULAR	3	4%
MALO	1	1%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 8



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

Como se puede apreciar el grado de satisfacción que tienen los clientes con los servicios que ofrece la cooperativa son muy buenas el 51% indican que son buenas y el 44% que son muy buenas pero existe clientes que indican lo contrario que son en su minoría el 4% indica que es regular y 1% malo los servicios de la organización.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

5 ¿A recomendado usted a otras personas para que se hagan socios de la cooperativa?

CUADRO N° 11

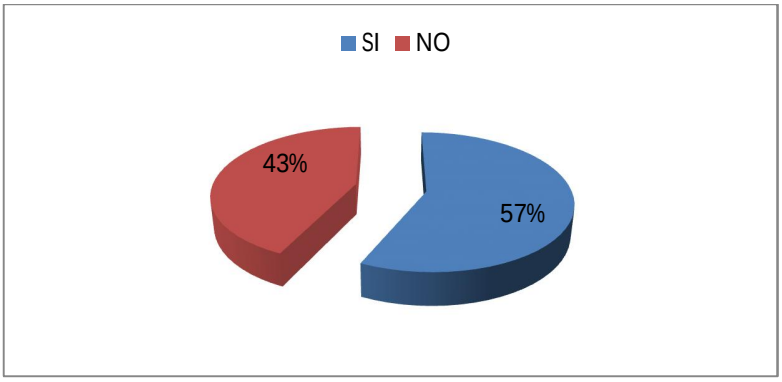
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	45	57%
NO	34	43%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 9



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

Los actuales socios de la cooperativa que son el 57% confirman que si han recomendado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza para que sean parte de la misma y el 43% no a recomendado a la institución.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

6 ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza es una organización solida de acuerdo a su opinión?

CUADRO N° 12

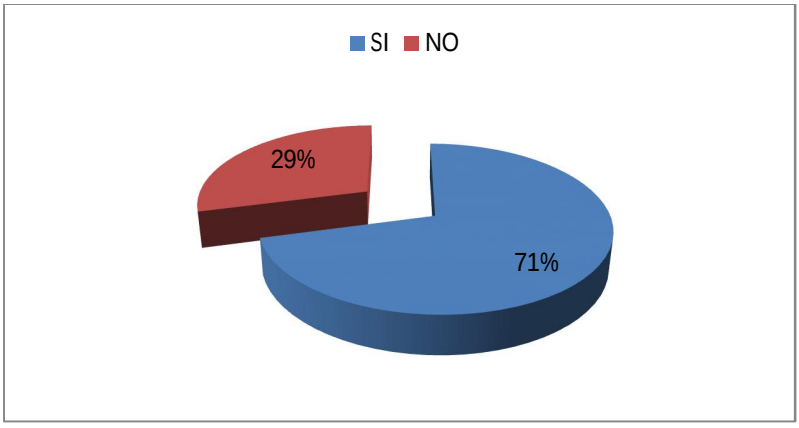
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	56	71%
NO	23	29%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 10



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

De acuerdo al grafico se puede señalar que el 71% de los clientes externos consideran a la organización sólida y tan solo el 29% consideran que no es sólida la organización.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

7 ¿Ha tenido usted inconvenientes al momento de utilizar el servicio de la COAC?

CUADRO N° 13

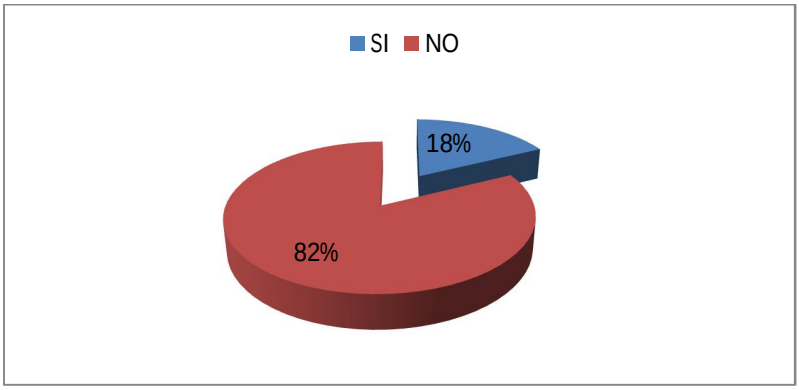
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	18%
NO	65	82%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 11



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

Se pudo verificar que 65 personas que es el 82% del total de las personas encuestadas no han tenido inconvenientes al utilizar el servicio de la organización tan solo 14 personas que es el 18% han tenido alguna dificultad al momento de utilizar los servicios de la cooperativa.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

8. ¿Cree que el personal de créditos e inversión le proporciona información adecuada sobre los productos que tiene la cooperativa

CUADRO N° 14

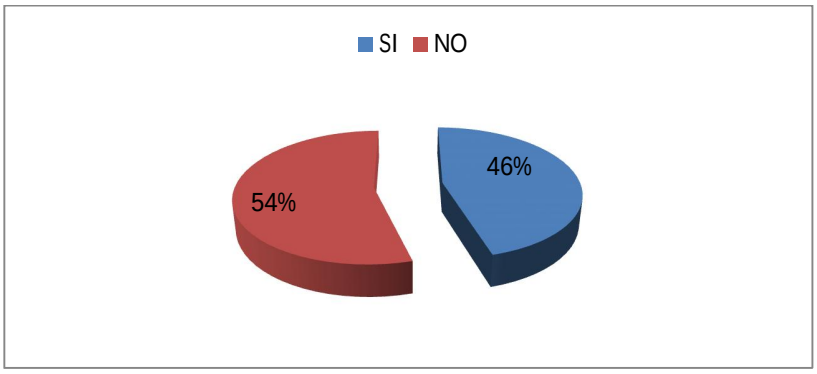
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	59	46%
NO	43	54%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 12



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

El 54% de las personas consideran que el personal de crédito e inversiones están debidamente preparados atender sus necesidades pero el 46% que es un porcentaje bastante alto no tienen la misma opinión pare estos socios los empleados no están capacitados para atender estos requerimientos.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

9. ¿Qué tan seguro se siente usted como socio de la COAC Iliniza?

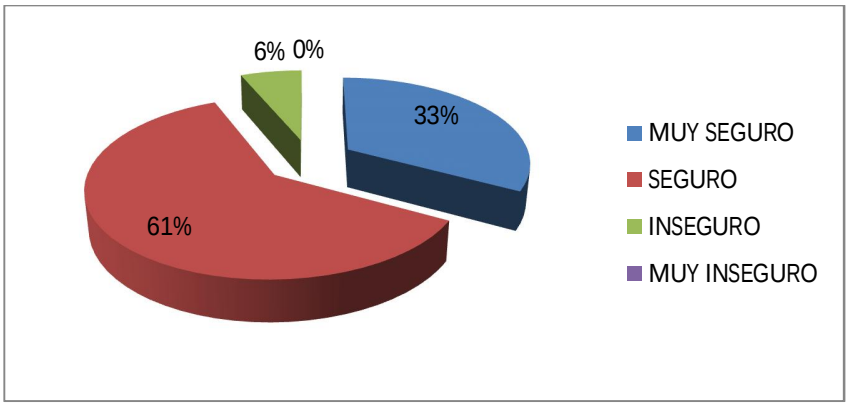
CUADRO N° 15
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
MUY SEGURO	26	33%
SEGURO	48	61%
INSEGURO	5	6%
MUY INSEGURO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 13



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

De acuerdo a la información obtenida el 33% se siente muy seguro de ser socio de la Cooperativa, el 61% se siente seguro y la diferencia que es el 6% se siente inseguro de formar parte de la cooperativa.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

10. ¿Los inconvenientes que se presenta son resueltos de forma inmediata?

CUADRO N° 16

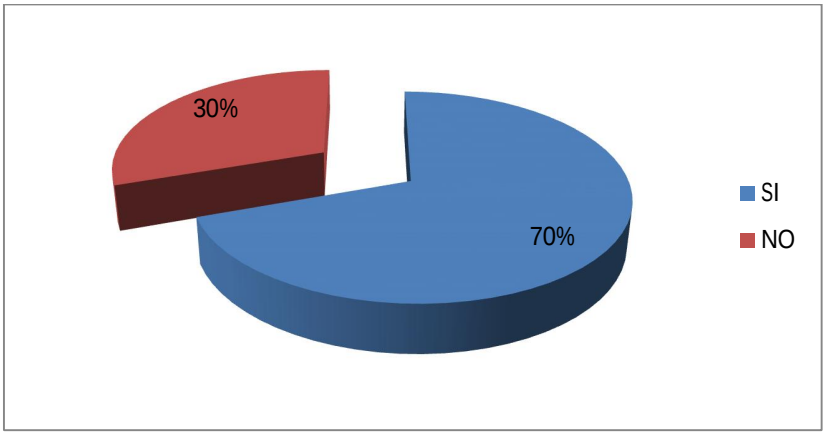
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	55	70%
NO	24	30%
TOTAL	79	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 14



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

De acuerdo a la información que se proporciona el 70% de las personas encuestado indican que se resuelve los inconvenientes de forma inmediata y el 30% de las personas no comparte esta información es decir que sus inconvenientes no son resueltos de forma inmediata.

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

2.11.2 Encuesta para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza

En este caso no se utiliza ninguna fórmula para calcular la muestra ya que se considera a toda la población para la encuesta.

Tabulación y análisis de datos de la encuesta para los empleados

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

1. **¿Está de acuerdo con la creación del departamento de Gestión de Talento Humano?**

CUADRO N°17

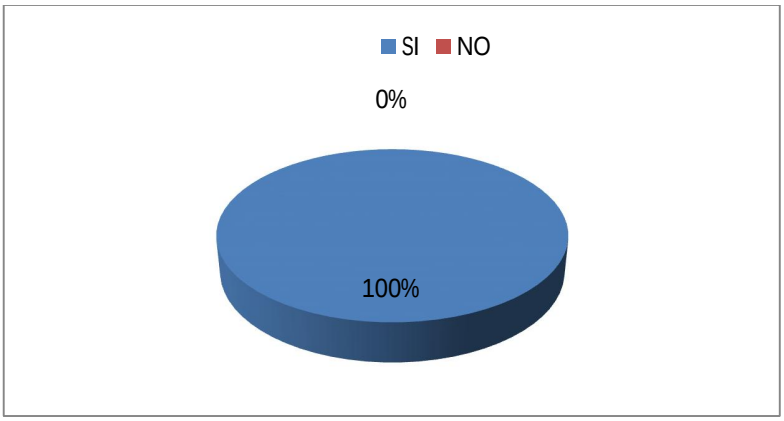
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 1

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N°15



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

En el grafico se puede observar que la totalidad de las personas que fueron encuestadas están de acuerdo con la creación del departamento de gestión de talento humano es decir el 100%.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2. **¿Considera usted que las personas de la organización tienen los conocimiento necesario para ocupar el cargo que actualmente desempeñan en la cooperativa?**

CUADRO N°18

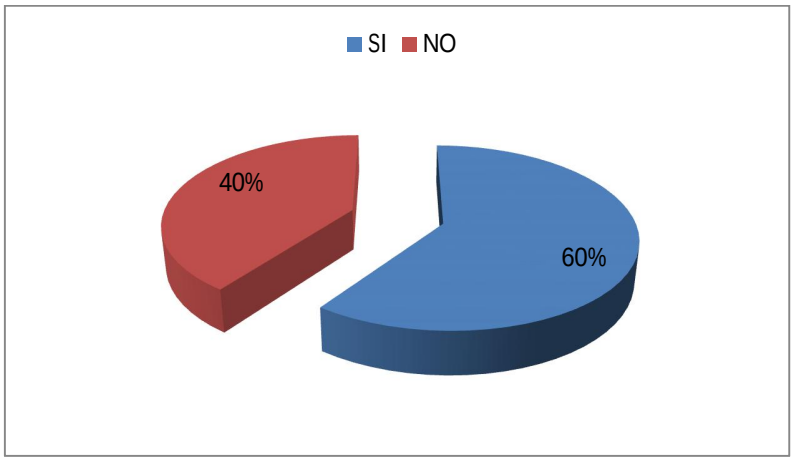
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 16



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

Con esta pregunta se pretende determinar los conocimientos que tienen los actuales funcionarios de la organización. En la cual nos refleja que el 60% de los encuestados consideran que tienen los conocimientos suficientes para ocupar el puesto que tienen, por otro lado el 40% del personal indican que no poseen los conocimientos necesarios para estar en su cargo actual.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3. **¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza ofrece estabilidad laboral para los funcionarios que prestan sus servicios profesionales?**

CUADRO N°19

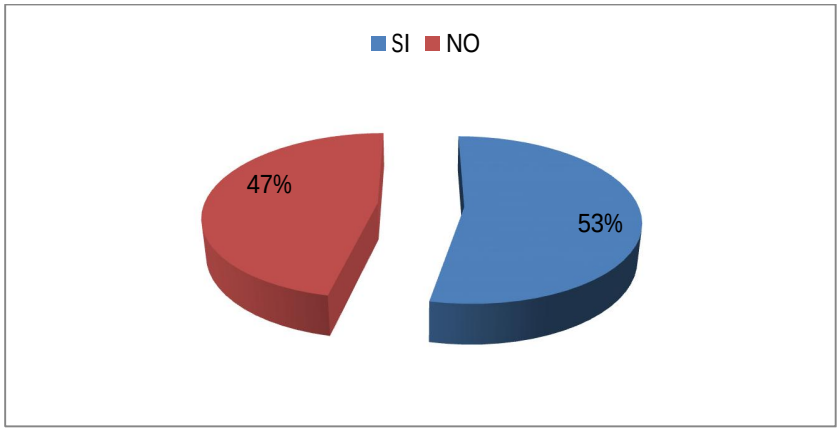
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 17



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

El presente grafico no muestra que el 53% de los empleados consideran que no tienen estabilidad laboral debido a que para realizar un contrato a un persona le tienen a prueba seis meses sin ningún beneficios que establece la ley y el porcentaje del 47% señalan que si tienen estabilidad laboral por parte de la COAC Iliniza.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

4. ¿Quién cumple la función del departamento de gestión de talento humano en la actualmente?

CUADRO N° 20

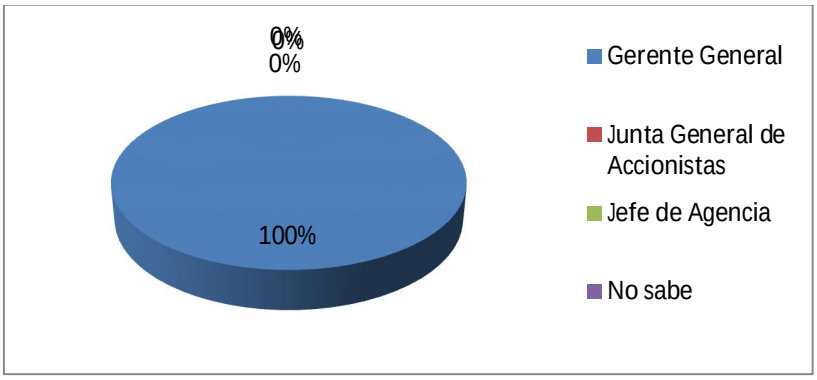
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General	15	100%
Junta General de Accionistas	0	0%
Jefe de Agencia	0	0%
No sabe	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 18



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

En el grafico se puede determinar claramente que el Gerente General es quien cumple con el rol del departamento de gestión de talento humano pese a sus múltiples funciones que tiene a su cargo.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

5. **¿Considera usted que existe un ambiente de confianza dentro de la organización?**

CUADRO N° 21

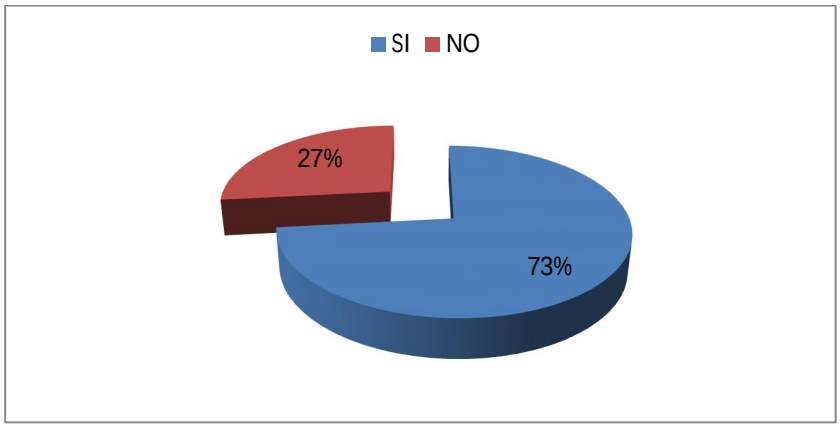
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 5

Respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 19



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

El ambiente de confianza dentro de una organización es de vital importancia y en el grafico podemos reflejar que el 73 % de los empleados están de acuerdo con esta afirmación y tan solo un 27% no consideran que exista un ambiente de confianza adecuado en la institución.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

6. **¿Existe una buena relación interpersonal entre empleado y empleador y viceversa?**

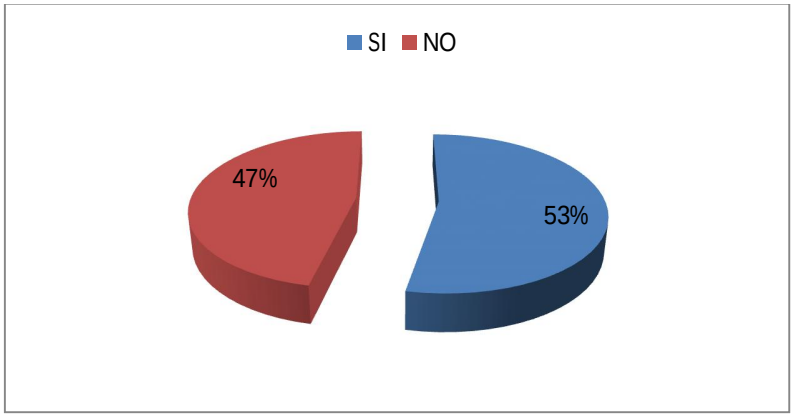
CUADRO N° 22
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	47%
NO	7	53%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 20



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

El 53% del personal que labora en la cooperativa no tiene una buena relación con su jefe que es el Gerente General y el 47% tiene una buena relación con su jefatura.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

7. ¿Considera necesario realizar la evaluación del desempeño al personal?

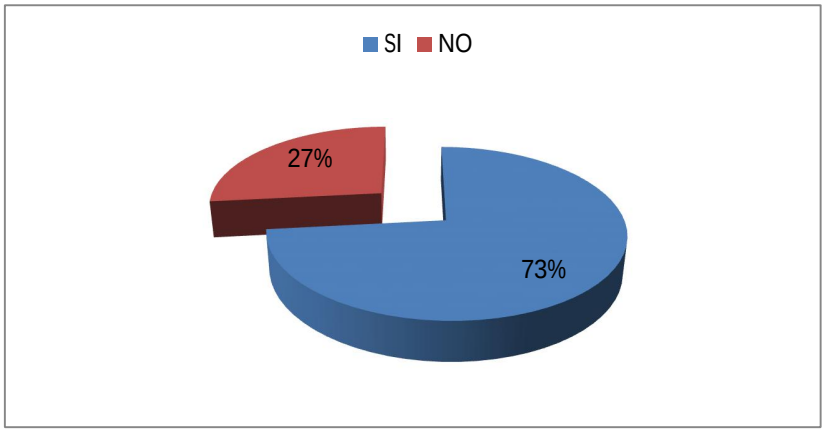
CUADRO N° 23
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 21



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

El 73% de los empleados consideran que deben ser evaluados sus conocimientos por lo que dependerá de estos su buen desempeño en sus actividades diarias pero el 27% no desean ser evaluados.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

8. ¿Le gustaría que la Cooperativa le dé capacitación permanente e su área de trabajo?

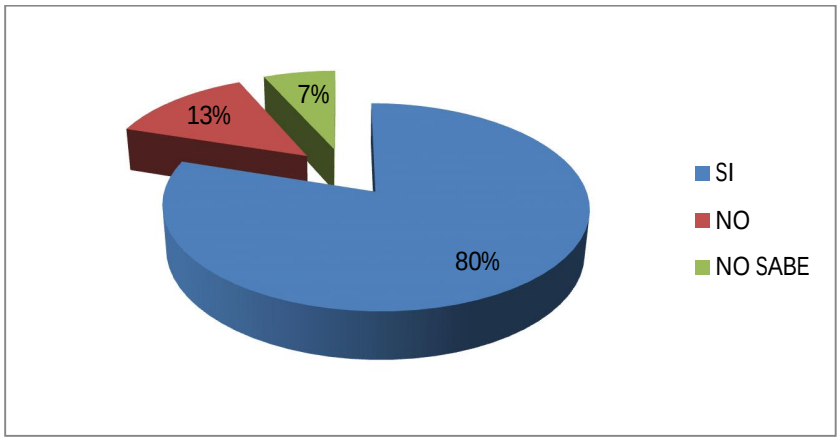
CUADRO N° 24
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	80%
NO	2	13%
NO SABE	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRAFICO N° 22



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

En este grafico podemos observar que el 80% de sus funcionarios desean ser capacitados en áreas que se desempeñan, el 13% no desean ser capacitados y el 7% no saben si es necesaria la capacitación para las funciones que realizan.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

9. ¿Existe puestos determinados para los cargos de la cooperativa?

CUADRO N° 25

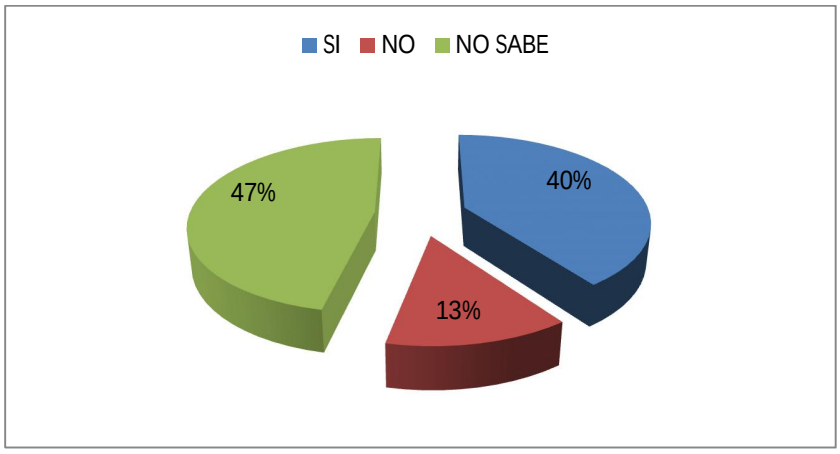
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	40%
NO	2	13%
NO SABE	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 23



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

La mayoría de los empleados que es el 47% consideran que no existen puestos determinados por lo que en muchas ocasiones deben realizar otras funciones que son muy aparte del habitual. Por otro lado el 40% indica que si existen puestos determinados en la cooperativa y el 13% no tiene conocimiento.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

10. ¿Considera usted que las remuneraciones del personal está acorde a la función de cada empleado?

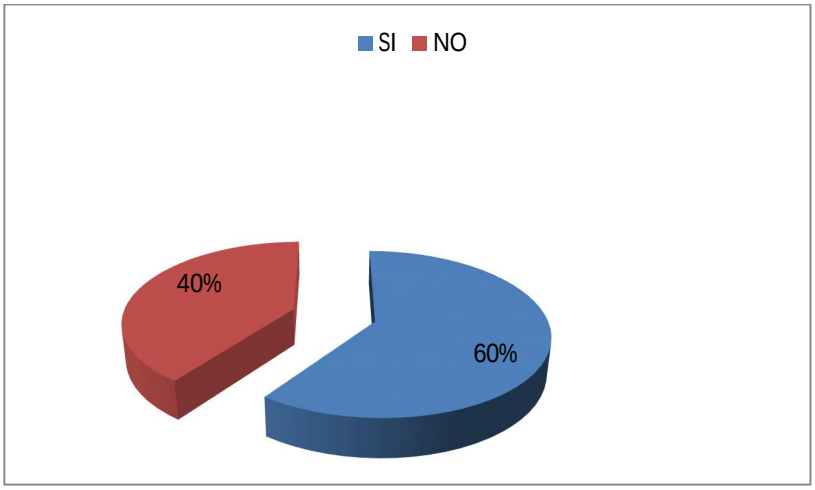
CUADRO N° 26
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	40%
NO	6	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N° 24



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

El 60% del personal está de acuerdo con la remuneración que recibe en función de su trabajo en la organización pero el 40% está inconforme con el sueldo que recibe.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

11. ¿Cree que los pagos de remuneración se están pagando cumplidamente?

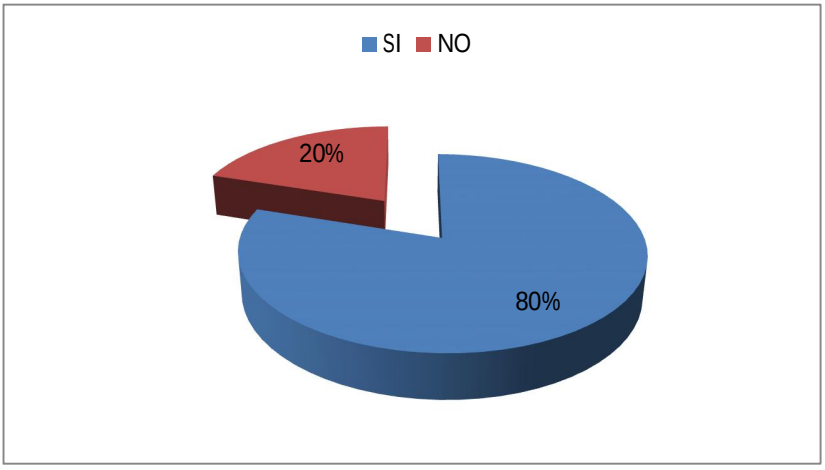
CUADRO N° 27
TABULACIÓN DE PREGUNTA N° 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

GRÁFICO N°25



Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

Los pagos son realizados de forma oportuna como refleja el grafico el 80% de los funcionarios están de acuerdo con la fecha de pago pero el 20% no está conforme la fecha que recibe el sueldo.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

2.12Análisis FODA

La terminología FODA son siglas que significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De estas palabras tenemos que fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo cual generalmente resulta muy difícil y lo que se puede hacer es intentar modificarlas.

1. **Análisis Interno:** Se identifica variables sobre las cuales la empresa tiene influencia por lo tanto pueden modificarse de acuerdo a las necesidades de la organización:

- **Fortalezas**: Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que tiene una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Debilidades**: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

2. **Análisis Externo***:* Se puede identificar variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por lo tanto la empresa debe adoptarse a ellas.

- **Amenazas***:* Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a alentar incluso contra la permanencia de la organización.
- **Oportunidades**: Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Dentro de este estudio se pone a consideración las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del departamento de gestión de talento humano.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CUADRO N° 28

Matriz FODA

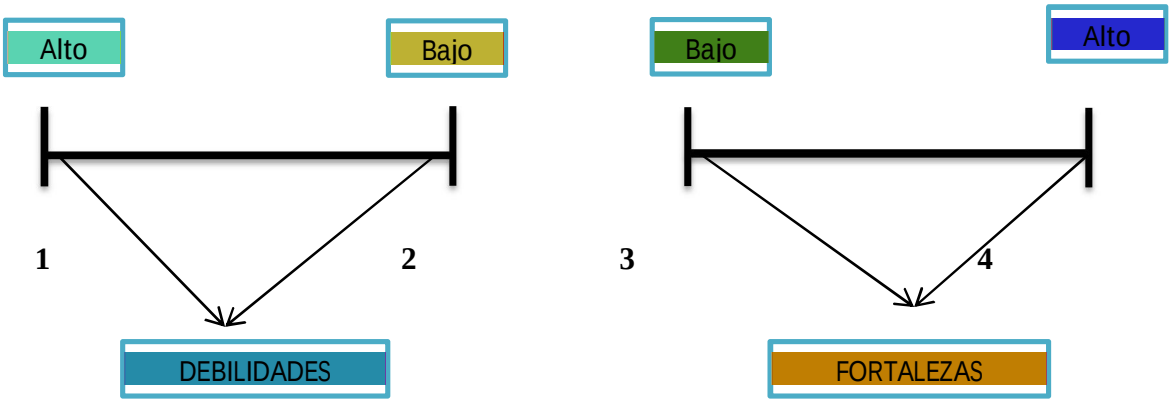
FORTALEZA	**OPORTUNIDADES**
F.1. Estudio de mercado bien definido para las aperturas de nuevas agencias a nivel nacional. **F.2.** Tener la confianza de los clientes **F.3.** El direccionamiento estratégico es difundido y aplicado por lo organización. **F.4.** Servicio personalizado.	**O.1.** El crecimiento de la microempresa en el Ecuador **O.2**Apoyo del gobierno nacional a las Finanzas Sociales y Populares en el Ecuador. **O.3.** Convenios internacionales. **O.4.** PIB Nacional y sectorial en crecimiento.
DEBILIDAD	**AMENAZA**
D.1. No contar con un departamento de gestión de talento humano, lo que dificulta el reclutamiento, selección del personal y otras actividades propias del departamento. **D.2.**Falta de publicidad para la COAC Iliniza. **D.3.** No tener un personal con los conocimientos necesarios para ocupar los actuales cargos. **D.4.** No tener un proceso de selección parame trizado.	**A.1.** Excesivo crecimiento de las COAC a nivel nacional. **A.2.** Migración de la población **A.3.** El alto nivel de riego país del Ecuador, lo que disminuye la inversión extranjera. **4.** Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

2.13 MATRIZ DE IMPACTO

2.13.1 Procedimiento de la calificación



Elaborado por: CHACHA, Alexandra

Cuando en la matriz EFI el valor total esta sobre el 2.50% indica que se tiene más fortalezas que debilidades, mientras que cuando el porcentaje es menor al 2.3% indica que se tiene más debilidades que fortalezas.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CUADRO N°29

2.13.2 Matriz -Encuesta

DETALLE	CALIFICACION						
	Fort.	Deb.	1	2	3	4	5
Estudio de mercado bien definido para las aperturas de nuevas agencias a nivel nacional	X					X	
Personal de la organización muy comprometida con las metas planteadas de la organización.	X						X
El direccionamiento estratégico es difundido y aplicado por lo organización.	X					X	
Servicio personalizado a los clientes y posibles clientes.	X				X		
No contar con un departamento de gestión de talento humano, lo que dificulta el reclutamiento, selección del personal y otras actividades propias del departamento		X					X
Falta de publicidad para la COAC Iliniza.		X					X
No tener un personal con los conocimientos necesarios para ocupar los actuales cargos.		X			X		
No tener un proceso de selección parametrizado.		X					X

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CUADRO N° 31

2.13.3 Matriz- Ponderación

DETALLE	CALIFICACION							PROMEDIO
	Fort.	Deb.	1	2	3	4	5	Calificación (Encuestados 15)
Estudio de mercado bien definido para las aperturas de nuevas agencias a nivel nacional	X		2	3	4	3	3	3
Personal de la organización muy comprometida con las metas planteadas de la organización.	X		2	3	3	3	4	4
El direccionamiento estratégico es difundido y aplicado por lo organización.	X		5	5	1	2	2	4
Servicio personalizado a los clientes y posibles clientes.	X		1	3	3	4	4	3
No contar con un departamento de gestión de talento humano, lo que dificulta el reclutamiento, selección del personal y otras actividades propias del departamento		X	2	2	3	4	4	4
Falta de publicidad para la COAC Iliniza.		X1	2	4	3	5		3
No tener un personal con los conocimientos necesarios para ocupar los actuales cargos.		X	4	3	2	2	4	4
No tener un proceso de selección parametrizado.		X	3	2	4	3	3	3

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

CUADRO N° 31

2.13.4 Matriz-Impacto

DETALLE	DEBILIDADES			NORMAL					FORTALEZA			NIVEL DE IMPACTO		
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	A	M	B
Estudio de mercado bien definido para las aperturas de nuevas agencias a nivel nacional										X		0		
Personal de la organización muy comprometida con las metas planteadas de la organización.										x		0		
El direccionamiento estratégico es difundido y aplicado por lo organización.										x		0		
Servicio personalizado a los clientes y posibles clientes.					x							0		
No contar con un departamento de gestión de talento humano, lo que dificulta el reclutamiento, selección del personal y otras actividades propias del departamento		X										0		
Falta de publicidad para la COAC Iliniza.	x											0		
No tener un personal con los conocimientos necesarios para ocupar los actuales cargos.		X										0		
No tener un proceso de selección parame rizado.			X									0		

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CUADRO N° 32

2.13.5 Matriz de evaluación del análisis interno

FACOTERES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	PONDERADOS
FORTALEZAS			
Estudio de mercado bien definido para las aperturas de nuevas agencias a nivel nacional	0,26	3	**0,78**
Personal de la organización muy comprometida con las metas planteadas de la organización.	0,24	4	**0,90**
El direccionamiento estratégico es difundido y aplicado por lo organización.	0,23	4	**0,92**
Servicio personalizado a los clientes y posibles clientes.	0.27	3	**0,81**
SUBTOTAL	**1**		**3,41**
DEBILIDADES			
No contar con un departamento de gestión de talento humano, lo que dificulta el reclutamiento, selección del personal y otras actividades propias del departamento	0,24	1	**0,24**
Falta de publicidad para la COAC Iliniza.	0,27	2	**0,54**
No tener un personal con los conocimientos necesarios para ocupar los actuales cargos.	0,23	1	**0,23**
No tener un proceso de selección parame trizado.	0,26	1	**0,26**
SUBTOTAL	**1**		**1,27**
TOTAL			**4,68**

Fuente: Trabajo de campo-Encuesta

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com
PDF-XChange
Click to buy NOW!
www.docu-track.com

2.13.6 Análisis de la Matriz de Impacto

La calificación 4,68 significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza posee una buena respuesta ante las fortalezas y debilidades del sector, es decir que las estrategias que se planteen deben ir encaminadas a reducir los efectos adversos de las debilidades de los factores internos.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL COAC ILINIZA

3.1 Departamento de Gestión de Talento Humano

Actualmente el departamento de gestión de talento humano es indispensable en toda organización por lo que se encarga de mantener al personal motivado con una actitud positiva lo que permite laborar al máximo de sus capacidades en la consecución de los objetivos que busca la empresa.

En la actualidad la COAC Iliniza no cuenta con un departamento de gestión de talento humano lo que imposibilita algunas funciones que son propias del área, razón por la cual se le planteó la posibilidad de la creación de un departamento de gestión de talento humano por competencias para la cooperativa.

Aun cuando los activos financieros del equipamiento y de la planta son recursos necesarios para el funcionamiento de la organización, los empleados tienen una importancia considerable, puesto que son la chispa creativa de toda entidad. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, designar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la empresa. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre las metas planteadas.

La creación del departamento de gestión de talento humano para la cooperativa Iliniza se basa en el modelo de gestión por competencias, el cual tiene tres pilares fundamentales que son:

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Selección,
- Evaluación
- Desarrollo del personal.

3.2 Importancia

Tradicionalmente la gestión de talento humano ha sido vista como algo secundario. El área responsable se ha centralizado en la administración de planillas, files del personal y las relaciones colectivas de trabajo pero se debe tomar en cuenta que la mayoría de las personas pasan buen parte de su vida en su trabajo. Entonces la gestión de talento humano se convierte en un aspecto crucial para la organización lo que permite tener personal altamente efectivo y motivado.

El departamento de gestión de talento humano es importante dentro de una organización ya que logra:

- Involucrar a todos los empleados en diferentes actividades.
- Utilizar reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados.
- Propician y apoyan el trabajo en equipo y estos alientan a una libre participación y la interacción entre sus miembros.
- Mantienen un entorno de trabajo que conduce al bienestar y crecimiento de todos los empleados.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3.3 Beneficiarios

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza Ltda.**

Cuando el estudio se concrete que es el diseño del departamento de Gestión de Talento Humano será de gran beneficio para esta institución ya que podrá mejorar el ambiente laboral y profesional de sus empleados permitiendo de esta manera satisfacer las necesidades de la empresa.

- **Empleados**

Esta idea al materializarse beneficia directamente al personal que labora en la organización mejorando su entorno tanto profesional como personal.

- **Clientes**

La atención que reciba será de profesionales altamente capacitados y competitivos para resolver inquietud y necesidad.

3.4 Antecedentes de la empresa

La Cooperativa empieza sus actividades en el año 2007 a partir de ese momento el rol del gerente de Gestión de Talento Humano lo ha venido desarrollando el Gerente General de la organización.

El crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza ha sido importante desde su creación hasta la actualidad por lo que es necesario contar con un departamento de gestión de talento humano por lo que la misma se ha venido manejando empíricamente.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Existe un alto índice de empresas que se han visto en el caso de cerrar sus instalaciones debido a que el personal no posee las capacidades necesarias para hacer frente a la labor encomendada. Esto hace referencia a que no existen parámetros para contrato, capacitación, motivación, control, evaluación etc. del personal que labora en la organización.

3.5 Misión

Garantizar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza cuente con un personal capacitado, comprometido, capaz de cambiar y asumir retos para cumplir con los objetivos de la organización para lo cual establecer políticas, norma y procedimientos.

3.6 Visión

El departamento de gestión de talento humano tiene como visión hasta el año 2017 Mejorar los procesos de trabajo, la calidad de vida de nuestro personal, superar las debilidades con el objeto de prestar un mejor servicio, lo que se ha transformado en nuestro principal desafío.

3.7 Valores

Los valores que resalta la actitud de nuestros trabajadores son uno de los factores que permite brindar un excelente servicio a los clientes y lograr el crecimiento de la organización.

- Honestidad
- Calidad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Creatividad
- Disciplina

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Calidad Humana
- Ética y moral

3.8 Objetivos

Objetivo general

Controlar y direccionar al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza con el fin cumplir con las metas de la organización así como mejorar el estilo de vida del personal de la institución.

Objetivo especifico

- Mejorar la calidad de vida de nuestro talento humano
- Colaborar y asesorar en la administración del talento humano
- Determinar políticas del personal (bienestar, capacitación, higiene y seguridad.
- Proporcionar los recursos económicos y físicos

3.9 Políticas

Las políticas del departamento de gestión de talento humano es un marco referencial para todos los colaboradores de la organización y una herramienta para aquellos que tienen responsabilidades de la toma de decisiones.

Estas pautas sirven para la interrelación entre empresa y colaboradores:

3.9.1 Selección

- En el proceso de reclutamiento se realiza mediante fuentes internas y externas no obstante se considera la participación de los empleados de la organización.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Asegurar la transparencia e igualdad de oportunidad a los postulantes en el proceso de selección.
- Para la selección del personal se utiliza el concurso como método de selección.

3.9.2 Inducción

- La inducción del nuevo colaborador se realiza en 30 días como máximo.
- El personal contratado eventualmente tendrá una inducción de acuerdo a la necesidad del puesto que va a ocupar.
- Tendrá una inducción permanente el personal que sea poli funcional dentro de la organización.

3.9.3 Estabilidad

- Respeto y tolerancia a la diversidad de opinión, genero, etnia, creencia religiosa dentro de la organización.
- Salud ocupacional
- Prevención de riesgos laborales.

3.9.4 Ausentismo

En caso de existir ausentismo por parte de un empleado se tendrá en consideración la rotación de funciones para no perjudicar el proceso que lleva éste empleado.

3.9.5 Mantenimiento

- Mantener la equidad entre los trabajadores actuales y lograr su satisfacción.
- Motivar a los trabajadores, premiando su esfuerzo y mejora en el trabajo de manera justa y equitativa.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Además del sueldo fijo se puede hacer otro tipo de compensación que es monetario o no monetario, diseñado para motivar a los trabajadores para cumplir los objetivos planteados por la organización.

3.9.5 Desarrollo del talento humano

- Fomentar la creatividad y participación de los empleados en los eventos organizados por la institución.
- Mantener un ambiente de trabajo amigable y confortable entre los empleados de la cooperativa.
- Capacitación de los empleados en las áreas correspondientes.

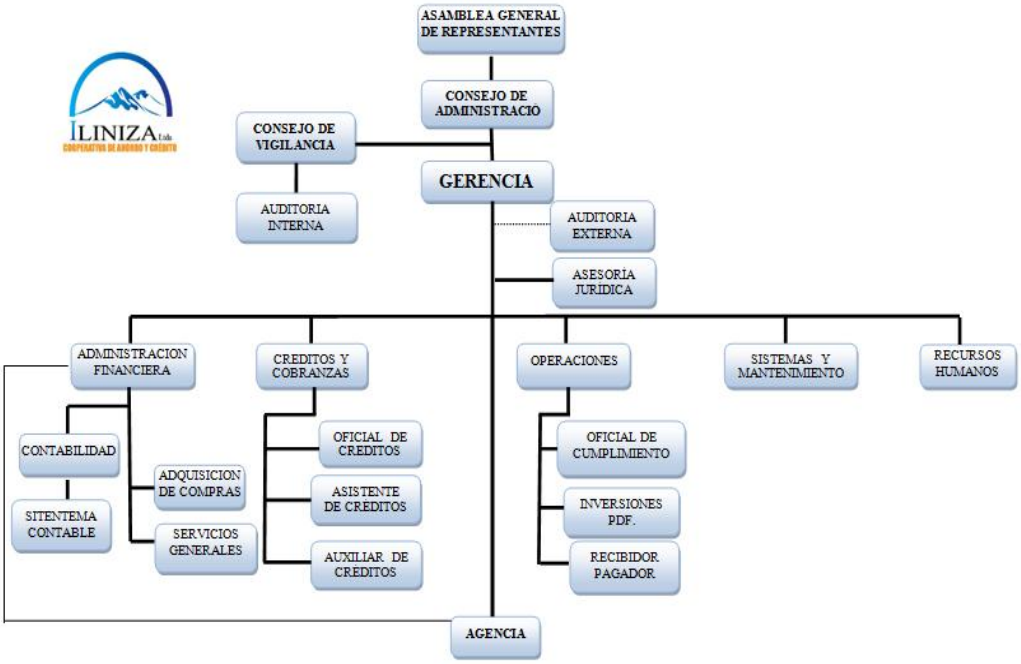
3.9.6 Desvinculación

- El funcionario que desee desvincular de la organización tiene que notificar con 15 días de anticipación.
- Se liquidara al funcionario como lo indica la ley.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

GRAFICO N° 26

3.10 Estructura Organizacional de la Empresa



Fuente: COAC. Iliniza Ltda. Manual de trabajo, 2011

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

3.11 Estructura Orgánica del departamento de Gestión de Talento Humano

Para el departamento de gestión de talento humano para la COAC Iliniza se utilizara un organigrama funcional a través del cual se determina las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones, esta estructura es de gran utilidad para capacitar, se considera la estructura organizativa de la Cooperativa para determinar el organigrama del departamento.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

GRAFICO N° 27

Estructura del Departamento de Gestión de Talento Humano

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de talento humano*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2002

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

3.12Estructura Funcional

Es importante señalar que el departamento debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va seguir, por lo que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar con el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza.

Para iniciar el proceso de planeación estratégica para el departamento de gestión de talento humano se debe considerar las estrategias y políticas para lograr las metas planteadas por este departamento, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

La creación del departamento de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza se base en el modelo de gestión por competencias el cual tiene tres pilares fundamentales que son: selección, evaluación y desarrollo de personal.

3.12.1 Nivel directivo

El director del departamento de Gestión de Talentos Humanos debe tener las siguientes competencias:

- Capacidad de planeamiento y control
- Habilidad analítica
- Orientación a la calidad
- Preocupación por la calidad en la información
- Responsabilidad
- Compromiso

Además de proponer proyectos, políticas y asesorar en la ejecución y aplicación de las misma. El director del departamento de Gestión de Talento Humano debe comprometerse a la disponibilidad y confidencialidad de la información.

3.12.2 Nivel Operativo

La secretaria tiene que tener las siguientes competencias:

- Comunicación efectiva
- Pensamiento analítico
- Innovación
- Tolerancia a la presión en el trabajo
- Solución de problemas
- Capacidad de aprendizaje

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Adaptación a otras culturas

3.13 Función del departamento

El departamento de gestión de talento humano es esencialmente de servicios, a su vez, asesora, no dirige a sus empleados.

Entre sus funciones primordiales están los siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la COAC ILINIZA, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y la cualidad que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante, reuniones, memorándums o contactos personales

3.14Estrategias del departamento de gestión de talento humano

Las estrategias de gestión de talento humano nos permitirán obtener los objetivos que fueron planteados anteriormente:

- Calidad y profesionalismo en los empleados que laboran para la organización.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- Capacitación del personal en áreas que permitan mejorar el servicio a nuestros clientes.
- Mejorar el ambiente organizacional de la cooperativa
- Desarrollar destrezas y habilidades del personal.
- Mejorar los procedimientos y objetivos para el reclutamiento y selección del personal.

3.15 Recursos Físicos

Los recursos físicos para la implementación del departamento de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza son:

- Una Oficina para el Director del departamento de Gestión de Talento Humano
- Escritorio
- Silla
- Computador
- Teléfono
- Archivador Metálico de 4 gavetas

3.16 Recursos Financieros y Muebles- Equipos de Oficina

CUADRO N° 33

	DIRECTOR	SECRETARIA	TOTAL
Escritorio	120	100	220,00
Silla	50	50	100,00
Computador	650	650	1.300,00
telefono	65	65	130,00
archivador de 4 gavetas	100		100,00
TOTAL			1.850,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3.17 Sueldos y Beneficios de ley

Los sueldos o salarios mensuales señalados son referenciales y pueden variar de acuerdo al mercado laboral, mientras que los beneficio de ley ya están establecidos por el gobierno los mismos que son:

- **El Fondo de Reserva**

Tienen derecho los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo patrono.

Se debe calcular y cancelar una vez cumplido.

- **Las Vacaciones Anuales**

Tienen derecho a las vacaciones aquellos trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo empleador, caso contrario, de salir del Trabajo antes del año de servicio debe cancelarse de forma proporcional.

- **Horas Suplementarias y Extraordinarias.**

  Jornada Ordinaria es aquella que corre de lunes a viernes ocho horas diarias, es decir, cuarenta semanales. Horas suplementarias son aquellas laboradas después de la jornada ordinaria, máximo cuatro horas al día y doce a la semana.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3.18 Manual de Funciones – Perfil

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	**MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA**	**DIA MES AÑO**

PUESTO	Ninguno
AREA	Socios de la Cooperativa
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Nadie
SUPERVISA A	Consejo Administrativo, Presidente Secretaria, Consejo de vigilancia, Gerente General, Asesor Jurídico, Contador, Cajera Asesor de Crédito y Gestión de Talento Humano

NATURALEZA DEL PUESTO

Hacer cumplir las políticas y procesos que tiene la cooperativa, es la autoridad máxima de la organización.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Reformar el estatuto.
- Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa.
- Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ello.
- Conocer los balances semestrales y anuales, los informes relativos a la marcha de la cooperativa y aprobados o rechazados.
- Aprobar la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto de la cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda.
- Elegir y remover con causa justa al Consejo de Administración, a cualquiera de sus comisiones especiales con sujeción a lo prescrito en el estatuto.
- Acordar la disolución de la cooperativa de Ahorró y Crédito ILINIZA Ltda., su función con otra u otras y su afiliación a cualquiera de los Organismos de

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Integración Cooperativista, cuya afiliación no sea obligatoria. • Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los Organismos de la cooperativa. • Autorizar la emisión de certificados de aportación. • Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ninguno – socios de la COAC Iliniza
EXPERIENCIA	Ninguno
HABILIDADES	Ninguno
ESPECIALIZADO	Ninguno

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA	DIA MES AÑO

PUESTO	Consejos de Administración
AREA	Directivo
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Asamblea General de Socios
SUPERVISA A	Presidente, Secretaria, Consejo de vigilancia, Gerente General, Asesor Jurídico, Contador, Cajera Asesor de Crédito y Gestión de Talento Humano

NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de la administración general de la cooperativa, vigilar y hacer cumplir los estatutos del mismo.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir y hacer cumplir la ley de cooperativas, el reglamento y estatuto de la cooperativa.
- Dictar las normas generales de administración interna de la cooperativa de Ahorro y Crédito ILINIZA Ltda., con sujeción a la ley de cooperativas, reglamento general de cooperativas y el estatuto y reglamento Interno de la Institución.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de nuevos socios.
- Sancionar a los socios que infringieren las disposiciones legales, reglamentos o estatutos de la cooperativa.
- Designar al presidente de la cooperativa.
- Nombrar o remover con causa justa al Gerente, Subgerente, Administradores, Jefe de Oficina y demás empleados caucionados.
- Reglamentar las funciones y atribuciones del Gerente y del personal técnico y administrativo de la Cooperativa.
- Exigir al Gerente y demás empleados que manejen fondos de la Cooperativa, la caución que juzgare conveniente.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

• Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa cuya cuantía supere a los $1000,00. • Designar el Banco o Bancos en los que depositara el dinero de la Cooperativa. • Designar internamente a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Comisión y Crédito y otras Comisiones que por alguna razón cesaran en sus funciones antes de terminar el periodo para el cual fueron elegidos. • Establecer normas y condiciones de los préstamos tales como: tipo de interés, plazo, montos máximos y garantías, de acuerdo a la Ley. • Establecer el sistema adecuado de control de morosidad. • Autorizar los pagos cuya aprobación le corresponde de acuerdo al estatuto. • Elaborar la proforma presupuestaria en el Plan de Trabajo de la Cooperativas y someterlos a consideración de la Asamblea. • Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reformas del estatuto. • Autorizar la transferencia de los Certificados de Aportación que solo podrán hacerse a favor de los socios de la Cooperativa.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ninguno
EXPERIENCIA	Ninguno
HABILIDADES	• Liderazgo • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo
ESPECIALIZADO	Ninguno

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA	DIA MES AÑO

PUESTO	Presidente
AREA	Administración
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Consejo Administrativo
SUPERVISA A	Gerente General

NATURALEZA DEL PUESTO

Hacer cumplir las políticas y estatutos ya establecidos en el reglamento y decisiones de la Asamblea General

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Vigilar el fiel cumplimiento de la Ley, del reglamento y estatuto, y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por la Asamblea General y Consejo de Administración.
- Suscribir con el Gerente los contratos escrituras públicas y otros documentos legales relacionados con la actividad de la Cooperativa.
- Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones.
- Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la cooperativa.
- Abrir con el Gerente una cuenta bancaria, firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos relacionados con la cooperativa.
- Convocar a las Asambleas Generales, ordinarias y extraordinarias de representantes y a las reuniones del Consejo de Administración.
- Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- Agilitar conjuntamente con el Gerente, las inversiones de fondos aprobados por el Consejo de Administración y la Asamblea General.
- Autorizar los contratos en el que intervenga la cooperativa cuya cuantía está determinada en el reglamento de adquisiciones y contratación de servicios.
- Firmar la correspondencia de la cooperativa y demás atribuciones que señala el estatuto.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ninguno-Socio
EXPERIENCIA	Ninguno
HABILIDADES	• Habilidad de comunicación • Trabajo en equipo • Liderazgo • Capacidad de análisis y síntesis; fluidez verbal
ESPECIALIZADO	Ninguno

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	**MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA**	**DIA MES AÑO**

PUESTO	Secretario
AREA	Administrativa
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Presidente
SUPERVISA A	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO

Llevar los documentos que respalden las diferentes sesiones que realiza la asamblea general

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Firmar junto con el presidente, los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieren la intervención de ese funcionario.
- Llevar los libros de actas de todas las sesiones de la Asamblea General y las del Consejo de Administración y la lista de los asociados.
- Desempeñar otros deberes que se le asigne a dicho Consejo siempre que no violen las disposiciones del estatuto.
- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa, previa autorización del Presidente.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

TITULO PROFESIONAL	Ninguno
EXPERIENCIA	Ninguno
HABILIDADES	• Apoyo • Trabajo en equipo • liderazgo
ESPECIALIZADO	Ninguno

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	**MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA**	**DIA MES AÑO**

PUESTO	Consejo de vigilancia
AREA	Ninguna
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Presidente
SUPERVISA A	Administrativa y Financieras-Contable

NATURALEZA DEL PUESTO

El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Comprobar la exactitud de los balances e inventarios y todas las actividades de la Cooperativa.
- Verificar si las actuaciones de la Comisión, Gerencia y demás empleados sean llevadas de conformidad con los estatutos y reglamentos y la ley de cooperativas.
- Revisar periódicamente la contabilidad de la cooperativa, incluyendo los estados de cuenta y libretas de los socios.
- Proponer a la Asamblea General la separación del Gerente o de un miembro o miembros del Consejo de Administración o de la comisión, que hayan violado la ley, los estatutos o reglamentos.
- Podrán pedir la suspensión o destitución de los miembros del Consejo de Administración o de la Comisión créditos o el Gerente en caso de una falta muy grave para el efecto se convocara a una Asamblea extraordinaria.
- Conocer las reclamaciones de los asociados entablen contra el Consejo de Administración o la comisión de créditos o sobre los servicios de la cooperativa.
- Hacer anualmente por lo menos una auditoria y examen general de las actividades administrativas, contables, y financieras de la cooperativa y emitir un informe.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

• Convocar a las sesiones ordinarias de la Asamblea General de Representantes cuando no lo hiciere el Consejo de Administración y a sesiones extraordinarias en cualquier momento. • Presentar el Plan de actividades para el año de labores. • Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General de Representantes por intermedio del Consejo de Administración. • Dar el visto bueno o vetar con causa justa, los actos y contratos en que se comprometan bienes o créditos de la cooperativa, cuando no estén de acuerdo a los intereses de la Institución y pasen del monto señalado en el estatuto.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ninguno
EXPERIENCIA	Ninguno
HABILIDADES	• Control • Análisis contable • Comunicación • Liderazgo
ESPECIALIZADO	Ninguno

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	**MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA**	**DIA MES AÑO**

PUESTO	Gerente general
AREA	Administrativa
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Consejo de Vigilancia
SUPERVISA A	Administración Financiera, Créditos y Cobranzas, Operaciones, Sistema de Mantenimiento y Talento humano

NATURALEZA DEL PUESTO

Hacer cumplir las políticas del ámbito de acción y vigilar su cumplimiento. Analizar y formular recomendaciones si fuera el caso a las áreas supervisadas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamento y estatuto.
- Ejecutar los acuerdos de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y conferir mandatos oficiales.
- Firmar junto con el Presidente del Consejo de Administración los documentos a que se hace mención en los literales b) Y e) del articulo 70.
- Informar mensualmente a los Consejos de Administración y Vigilancia sobre el estado económico de la cooperativa indicando los respectivos estados financieros;
- Presentar los informes que le soliciten el Consejo de Administración y Vigilancia, la comisión de crédito a los socios de la cooperativa.
- Cuidar que los libros de contabilidad se lleven correctamente y al día.
- Recaudar los ingresos de la cooperativa y cobrar las sumas que a esta le adecuan.
- Depositar diariamente en el banco determinado para el efecto, el dinero recibido por la cooperativa dentro de un plazo máximo de 24 horas de recibidos.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

• Aplicar el sistema de control de morosidad establecido por el Consejo de Administración. • Rendir la caución que le señale el Consejo de Administración. • Organizar la administración de la cooperativa y responsabilizarse de ella. • Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General, de socios y los consejos. • Suministrar todos los datos que le soliciten los socios y los organismos de la cooperativa. • Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa.	
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Magister, Ingeniero , Economista
EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
HABILIDADES	• Habilidad de comunicación • Trabajo en equipo • Liderazgo • Capacidad de análisis y síntesis; fluidez verbal
ESPECIALIZADO	Administración de Empresas

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	**MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA**	**DIA MES AÑO**

PUESTO	Director de talento humano
AREA	Gestión de Talento Humano
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO

Dirige y realiza una administración responsable de la prestación de servicio. Brinda apoyo al talento humano de la COAC Iliniza

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Ejercer la dirección de la administración de talento humano de la COAC Iliniza, así como dirigir y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- Suscribir los contratos que debe celebrar entre la organización y el empleado.
- Contratar al personal idóneo para la Cooperativa.
- Analizar, coordinar y ejecutar las capacitaciones al personal
- Evaluar a los empleados de la COAC Iliniza de la Matriz, Agencia Quito y Latacunga.
- Administración de roles de pago, préstamos y fondos de empleados y las pensiones de los jubilados.
- Estructurar los puestos y perfiles del personal.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

TITULO PROFESIONAL	Tecnólogo/Ingeniero recursos humanos/administración de empresas
EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
HABILIDADES	• Actitud directiva • Habilidad de comunicación • Trabajo en equipo

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

	• Liderazgo • Capacidad de análisis y síntesis; fluidez verbal
ESPECIALIZADO	Talento humano/Administración de empresas

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	**MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA**	**DIA MES AÑO**

PUESTO	Contador
AREA	Financiero-Contable
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO

Tener capacidad de liderazgo, iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo, criterio para realizar un análisis contable para una mejora continua del sistema contable de la Cooperativa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Implantar un si tema contable en la institución.
- Elaborar los estados financieros para cada periodo.
- Actualizar el plan de cuentas.
- Establecer flujos de información e implantar niveles de control con gerencia.
- Elaborar los informes (Balances) para gerencia.
- Verificar que las facturas presentadas estén en orden.
- Revisar los ingresos y egresos.
- Realizar la declaración y liquidación de impuestos.
- Efectuar periódicamente arqueos de caja.
- Desarrollas actividades de control interno.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Actualizar las base de datos de los clientes existentes.
- Guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información de la institución.
- Asistir a Gerencia en todo lo que solicite o necesite.
- Participar en las reuniones con los socios y entregar un informe sobre el movimiento de las cuentas con su correspondiente justificación.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Contador Público Autorizado
EXPERIENCIA	2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES
HABILIDADES	• Destreza en manejo de documentos contables. • Capacidad de análisis
ESPECIALIZADO	Contabilidad

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	**MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA**	**DIA MES AÑO**

PUESTO	Asesor de Crédito
AREA	Administrativa
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Cajera

NATURALEZA DEL PUESTO

Vender los productos financieros que ofrece la cooperativa e informar de forma correcta los beneficios que tiene los mismos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Bridar información a los clientes sobres los servicios y beneficios que brinda la cooperativa.
- Recibir documentos tramitar un crédito.
- Ayudar a llenar los documentos para complementar las carpetas de los clientes que han solicitado un crédito.
- Salir a las inspecciones correspondientes.
- Entregar los créditos requeridos.
- Entrega de notificación.
- Guardar absoluta discreción y reserva de la información de la institución.
- Asistir a gerencia cada vez que los solicite.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

TITULO PROFESIONAL	Tecnólogo/Ingeniero
EXPERIENCIA	2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES
HABILIDADES	• Trabajo en equipo • Capacidad de venta • Comunicación efectiva
ESPECIALIZADO	Administración de Empresas/ Finanzas/ Economía

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ILINIZA Ltda COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	**MANUAL DE DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DE LA COAC ILINIZA**	**DIA MES AÑO**

PUESTO	Director de talento humano
AREA	Cajas
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Asesor de créditos- Gerente General
SUPERVISA A	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO

Tener la capacidad de manejo de dinero, iniciativa, responsabilidad y honestidad para el desempeño del cargo así como capacidad de comunicación, criterio y sentido común para realizar la revisión de los documentos pertinentes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Recaudar depósitos, retiros pagos de préstamos y otros servicios adicionales.
- Elaborar comprobantes de ingreso, egresos y retención en la fuente.
- Revisar, clasificar y archivar comprobantes, recibos, facturas y otros documentos contables.
- Verificar la información y documentación enviada por otras instituciones.
- Elaborar arqueo de caja del efectivo
- Manejo de caja chica.
- Guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información de la institución.
- Elaborar informes para enviar a la central de riesgos.
- Asistir a gerencia en lo que solicite.

REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO

TITULO PROFESIONAL	3 año de educación superior / tecnólogo
EXPERIENCIA	1 AÑOS EN CARGOS SIMILARES
HABILIDADES	• Manejo de documentación • Comunicación efectiva
ESPECIALIZADO	Contabilidad General, Administración de Empresas

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3.19 Evaluación del desempeño

Se realiza con el fin de determinar las capacidades y habilidades que tiene el personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza. Además este proceso permite medir y verificar el nivel de conocimientos que poseen los colaboradores de la organización para ocupar el cargo que tienen. Adicional permite incrementar o mantener los niveles de desempeño de los trabajadores de esta institución.

Se evalúa el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo que tiene en la actualidad en la cooperativa, la evaluación se realiza cada trimestre con el fin de mejorar la calidad de servicio y la competitividad dentro del mercado.

El proceso de evaluación de desempeño permite detectar falencias y carencias en las personas por ejemplo si la evaluación tiene un resultado de 3 o inferior se puede concluir que puede ser capacitado o de dar por terminado el contrato que mantiene con la organización

La evaluación procede de la siguiente manera:

Por encima (P.ENC 10 puntos): Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.

Adecuado (ADEC 8 puntos): Durante el período el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Por debajo (P.D 6 puntos): Durante el período el indicador se presenta en forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

Muy por debajo (M.P.D 4 puntos): Durante el período el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos. ANEXO 4.

3.20 Desarrollo Personal

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y con respecto al trabajo ocupen puestos superiores dentro de la Cooperativa.

1. Rotación de cargos, desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización podría el asesor de crédito tomar la posición de información o caja con el fin de ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades.
2. Participación en curso y seminarios externos, la Cooperativa ofrece la oportunidad de participar en cursos y seminario con el fin de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas para sus labores diarias.

3.20.1 Motivación

La motivación es un eje fundamental dentro de una organización por lo que una actividad desempeñada exitosamente, está respaldada por un grupo de empleados que presentan alta motivación, es por ello que una de las alternativas que buscan las

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

empresas para aumentar la motivación es capacitar a sus empleados con el fin de obtener mejores resultados.

La motivación está desarrollada con el fin de mejorar las actividades del personales tales como:

- Establecer buenas relaciones empleado y jefe considerando que es la persona con quien expone su punto de vista, solicita ayuda, corrige sus desaciertos y resalta sus logros, generando una mayor motivación para el empleado.
- Tener metas claras, es responsabilidad de los jefes establecer retos tanto laborables como profesionales al personal. Delegando actividades en que se deben buscar nuevas soluciones o alternativas para para resolver dificultades.
- Ofrecer buenas compensaciones, un factor importante y gran motivador para los colaboradores son los sueldos y la prestaciones que la organización le ofrece por lo que es indispensable ofrecer sueldos atractivos y dependiendo del mercado laboral y prestaciones que les corresponde.
- Ser imparcial al momento de promover al personal, se debe ser objetivo al momento de promover a los empleados.
- Ofrecer crecimiento laboral y profesional, la organización debe comprometerse con sus empleados al ofrecer medios de crecimiento en distintas áreas. La Cooperativa debe invertir en las personas que la conforman, ya que se encuentran valorando tanto su capacidad humana como productiva.
- Buscar medios adicionales de motivación, cuando en la Cooperativa se implemente nuevos procesos en donde implique cambios es ideal implementar conferencias de motivación para el personal por lo que es una herramienta de apoyo para la entidad.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3.20.2 Capacitación y desarrollo profesional

Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la empresa. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto y mediano plazo, buscando desarrollar capacidades específicas, mientras que el desarrollo profesional busca formar a mediano y largo plazo, lideres, ejecutivos con conocimientos y talentos específicos.

La capacitación se hace con el fin de cubrir la brecha entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto.

3.20.2.1 Detención de las necesidades de Capacitación

La identificación de necesidades de capacitación es el primer paso que debe realizarse para fundamentar científica y objetivamente la programación que se vaya a realizar el proceso de desarrollo.

Los procedimientos para el proceso de detención de necesidades se deben realizar en tres niveles que son.

1. Análisis de la organización, es necesario contar con todos los documentos que describen el estado de la organización y reflejan una imagen amplia y actualizada de la que está ocurriendo y así poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación.
2. Análisis del personal, dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezca, para

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

lograr que desarrollen todas sus potencialidades, en bien de el mismo y de la Cooperativa.

3. Análisis del puesto, se realiza con el objetivo de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente.

3.20.2.2 Programa de Capacitación

Primero para la capacitación del personal de la Cooperativa se elaborará el programa de capacitación con los siguientes fines:

- Lograr los máximos beneficios para los participantes
- Darles al programa una mayor importancia y validez
- Darles a los instructores encargados de la impartición del programa, más seguridad en sí mismo.

3.20.2.3 Contenido del programa

- Se define los temas o materiales de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordena las unidades en secuencia cronológicas.
- Se selecciona las técnicas de enseñanza y duración de las unidades.

3.20.2.4 Selección de medios y materiales

- Medios, se debe seleccionar un local de tamaño adecuado para comodidad del grupo, buena iluminación, pantalla para proyección etc.
- Materiales, se utilizara medios visuales ya que son útiles para reforzar o ilustrar la palabras hablada, esto se debe que estimula a más de un sentido. El instrumento utilizado será el retroproyector, pizarrón.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3.20.2.5 Evaluación de la capacitación

Para analizar y evaluar la capacitación que se dio a los empleados se les tomara una evolución escrita, el que nos permitirá tener resultados de la efectividad del proceso.

3.20.3 Compromiso

El compromiso de los empleados es fundamental al momento de alcanzar las metas que se han planteado puesto que se considera como un vínculo de lealtad de parte del empleado hacia la organización en el cual labora.

En la Cooperativa Iliniza pretende involucrar el siguiente compromiso:

Compromiso Afectivo, el empleado muestra fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la cooperativa, tomando en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la permanencia de la Cooperativa en el mercado.

3.20.4 Proyección institucional

La proyección que tienes la Cooperativa Iliniza es consolidarse en el mercado, se prevé la apertura de otra sucursal en la ciudad de Riobamba en el mes de agosto del presente año, esto considerando el crecimiento y los convenios internacionales que tiene todas

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

las Cooperativas para seguir creciendo y busca brindar servicio competitivos a los socios de la organización.

Fidelizar a socios existentes e incrementar el número de socios mediante el uso de procesos publicitarios adecuados para la zona que permitan democratizar el acceso a servicios financieros en las tres agencia que tiene la cooperativa.

Contar con procesos estandarizados dentro de la normativa legal con políticas claras, los mismos que servirán para emitir información transparente y confiable a los socios, directivos y empleados.

3.21 Presupuesto para la creación la creación del departamento de gestión de talento humano

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

MATRIZ DE PLAN DE ACCION-PRESUPUESTO ÁREA CONTALBE Y FINANCIERA

ESTRATEGIAS	TAREAS O ACIONES	TIEMPO INICIO	TIEMPO FIN	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	PRESUPUESTO ANUAL
Contracción de un profesional de Recursos Humanos el cual generar una base para la gestión eficiente del departamento de gestión de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza	El profesional de talento humano se encargara de gestionar las políticas del personal.	permanente		Departamento de Gestión de Talento Humano	Humano	Satisfacción del cliente con los funcionarios de la Cooperativa	Disponer de información de información veraz y oportuna para la toma de decisiones con relación al personal que labora en la organización	$ 13,461 Está incluido en gastos administrativos, dentro De gastos administrativos
	En coordinación con el Gerente General se encarga del proceso de reclutamiento y selección	permanente		Gerente y Departamento de Gestión de Talento Humano	Humano			
	Planificar y recopilar información de currículums, inserción de anuncios en la prensa o en bolsas de empleo, contacto con los candidatos, etc.	5 dias		Departamento de Gestión de Talento Humano	Humano			
	Gestionar los cursos y capacitaciones de formación para los empleados	4 dias		Departamento de Gestión de Talento Humano	Humano			
Adquirir un equipo de computación para el Departamento de Gestión de Talento Humano	Registro de la base de datos de los Empleados	permanente			Humano y Equipo	mejor manejo de informacion	facilidad en el trabajo	1,850.00
	Analizar el registro de manera que se acople a las necesidades del departamento	1 dia			Humano y Equipo			
Manejo de Base de datos de los empleados para poder controlar y verificar la información de cada funcionario	Mantener un archivo digital de todos los empleados Que prestan los servicios profesionales en la organización	permanente			Humano y Equipo	Agilidad en la obtención de la información del talento humano que colabora en la organización	Mantener la información Actualizada Del personal lo que permite obtener reportes Inmediatos sobre los mismos	
	Conservar y registrar la información trascendentales de los Empleados durante su permanencia en la institución.	permanente			Humano y Equipo			
							TOTAL	**15.311,00**

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CUADRO N° 34

PRESUPUESTO ANUAL (SALARIO)				
MES	**SUELDO**	**DECIMO CUARTO**	**DECIMO TERCERO**	**VACACIONES**
Enero	600	24,33	50	25
Febrero	600	24,33	50	25
Marzo	600	24,33	50	25
Abril	600	24,33	50	25
Mayo	600	24,33	50	25
Junio	600	24,33	50	25
Julio	600	24,33	50	25
Agosto	600	24,33	50	25
Septiembre	600	24,33	50	25
Octubre	600	24,33	50	25
Noviembre	600	24,33	50	25
Diciembre	600	24,33	50	25
SUMA	***7200***	***292,0***	***600***	***300***
TOTAL				**8391,96**

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

CUADRO N° 35

PRESUPUESTO ANUAL (SALARIO SECRETARIA)				
MES	**SUELDO**	**DECIMO CUARTO**	**DECIMO TERCERO**	**VACACIONES**
Enero	350	26,5	29,17	14,59
Febrero	350	26,5	29,17	14,59
Marzo	350	26,5	29,17	14,59
Abril	350	26,5	29,17	14,59
Mayo	350	26,5	29,17	14,58
Junio	350	26,5	29,17	14,58
Julio	350	26,5	29,17	14,58
Agosto	350	26,5	29,17	14,58
Septiembre	350	26,5	29,16	14,58
Octubre	350	26,5	29,16	14,58
Noviembre	350	26,5	29,16	14,58
Diciembre	350	26,5	29,16	14,58
SUMA	**4200**	**318,0**	**350**	**175**
TOTAL				**5043,00**

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: CHACHA, Alexandra

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

CONCLUSIONES

- La administración de talento humano se enfoca en el ser humano es decir fuera y dentro de la dependencia que permite mejorar los procesos productivos de la organización.

- La creación del departamento de gestión de talento humano es de vital importancia para mantener a los empleados motivados y satisfechos con su trabajo.

- El departamento de gestión de talento humano sin duda es una de las áreas más importantes dentro de una empresa por lo que se encarga de temas netamente humano considerando que es el pilar fundamental para el funcionamiento de la organización.

- Actualmente las funciones del departamento de talento humano lo desempeña el gerente general de la cooperativa, con procesos empíricos que no dan buenos resultados al momento de seleccionar al personal que labora en la organización.

- El modelo de gestión de talento humano que se aplica para la organización es el modelo basado por competencias por lo que los empleados y los accionaste de implementar este departamento.

- La implementación del departamento de gestión de talento humo es de 8,800.36 dólares anual, el mismo que está constituido por: el salario del ejecutivo, el equipo de computación.

- El modelo de competencias se basa en tres pilares fundamentales selección, evaluación y desarrollo personal que permiten alcanzar los objetivos planteados por el departamento de gestión de talento humano.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

RECOMENDACIONES

- El diseño del departamento de gestión de talento humano debe ser implementado ya que las exigencias de los clientes y la competitividad en el mercado obligan al mejoramiento de todos los proceso que conforman la organización mientras más rápido se implementen más rápido se obtendrán los resultados.

- El departamento debe tener el apoyo de toda la organización para que puede lograr los objetivos que son planteadas.

- Para que el departamento tenga un adecuado funcionamiento deberá contar con todas las herramientas necesarias que le permita accionar sus actividades con éxito.

- La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza debe ser modificado ya que dentro del departamento financiero se encuentran departamentos que no pertenecen al área como Adquisición de compras y servicios generales

- Para que el modelo basado en competencia tenga resultados favorables los socios y empleados de la organización deben trabajar en conjunto considerando los tres pilares fundamentales que es

- Es aconsejable que la cooperativa impulse el diseño de gestión de talento humano ya que la organización tiene un crecimiento considerable ya que se pretende abrir más agencia a nivel nacional.

- Hay que considerar la competencia que existe en el mercando de las finanzas populares y solidarias que tiene un crecimiento acelerado razón por la cual debe tener un personal altamente capacitado para que pueda satisfacer las necesidades de la organización y clientes.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES. Martha, *Modelo por competencia*, www.marthaalles.com, Párrafo, 3.
- AYALA V. Sabino, *Reclutamiento y Selección de Personal*. www.elprisma.com, Perú- San Martín, 2003, Parrafo 3.2.1 Concepto.
- BALLIVIAN D. Rafael A. y GONZALES C. Carola T. *Análisis, descripción y diseño de cargos*, www.gestiopolis.com,2006/ 01, Párrafo 9
- BARRAGAN, Soledad, Modulo administración de personal, Quito- Ecuador, 2009,p.22
- CASTILLO P, Freddy W. *Importancia de la Gestión del Talento Humano*, www.blog.pucp.edu.pe, 2010/11/04, Párrafo 4.
- CIMO, Carina, Seguridad, higiene en el trabajo, www.gestiopolis.com,2002/ 07, Párrafo 3.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión de Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill, Colombia-Bogota,2002
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*,8 va Editorial Mc Graw Hill, Colombia-Bogota,2007
- D'ALESSIO, Fernando, *Proceso Estratégico*, Editorial Pearson Prentice Hall, México-México, 2008p 62.
- FRED, David, *Concepto de Administración Estratégica*, 11 Edición, Editorial Pearson Educación, México-México, 2008 P 76
- FRIGO, Edgardo, *Que es la capacitación*,www.forodeseguridad.com, Párrafo 1.
- GRAY Ben, Teoría de la Motivación, www.sociologiaempresa09.wordpress.com, 2009/09/09, Párrafo 1
- HERNANDEZ, Beatriz, *Selección de Personal*, www.itch.edu.mx, Párrafo 17.
- JIMENEZ, Juan, *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. http://www.elvalordelosvalores.com, 2008 Párrafo 1.
- MARISTANY, Jaime, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires-Argentina, 2000, p, 147.
- NAVARRO, José. *Visión, Misión, Objetivos*. www.sprydoc.com,2001, Párrafo 1.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- LOPEZ, Linda & PALERMO Katherine, *Entender la Importancia de la Gestión de Talento Humano*, www.serhumanodesarrollo.blogspot.com,2008/05, Párrafo1.
- ROBBINS, Stephen P. y Couter Mary, *Administración*, 10 dc Edición, Editorial Pearson Educación, México-México, 2010, p 166
- SIGALA V. Héctor .J, La comunicación en la empresa, www.liderempresarial.com, 2003/05, Párrafo 2.
- STEPHEN P, Mary & ROBBINS, Coulter. *Administración*, 6ta. Edición, Editorial Pearson educación, México - México, 2000, p, 212.
- STEPHEN P, Mary & ROBBINS, Coulter. *Administración*, 11dp. Edición, Editorial Pearson educación, México - México, 2010, p, 163
- THOMSON, Iván, *Misión y Visión*www.promonegocios.net, Párrafo 1.
- VALDES H. Clemente, *Motivación*, www.gestiopolis.com, 2005/08, Párrafo 4.
- VIVAS, *Diana, Gestión y Talento Humano*. www.slideshare.net, 2009/04/12. Párrafo 3
- ZORNAZA Luis, *Motivación Laboral*, www.gestiopolis.com,2004/03,Párrafo10

- *Análisis de puesto*, www.angelfire.com, Párrafo 16.
- *Análisis Externo*, www.crecenegocios.com, Párrafo 2.
- *Beneficios y servicios* www.google.com.ec, Lamina 2.
- *Concepto de Objetivos*. www.cangurorico.com, 2009/02/15. Párrafo 1.
- Concepto, derecho y obligación, www.lexjuridica.com, Párrafo 4.
- *Clima Laboral*, www.psicologia.costasur.com, 99° Edición, 2012/02/01, Párrafo 2.
- *Descripción y Análisis de Cargo*, www.infomipyme.com, Guatemala, 2003, Párrafo 4
- *Estructura Funcionamiento Departamento de Recursos Humanos*. www.mitecnologico.com, Párrafo 1.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

- *Inducción del personal, la adaptación que debes realizar*, www.carreralaboral.com, 2009/12/16, Párrafo 1.
- *Inducción Empresa*, www.mitecnologico.com, Párrafo 1.
- *La Planeación Estratégica*./www.crecenegocios.com,2011/10. Párrafo 2
- Nacional Financiera SNC, *Ambiente Laboral en las PYMES*, www.mexico.smetoolkit.org, México-México, 2011, Párrafo 2.
- *Manual de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Iliniza Ltda, 2011
- *Motivación Intrínseca*, www.es.wikipedia.org.
- *Planificación Estratégica*. www.es.wikipedia.org, 2011/11/23/Párrafo 1.
- *Planificación Estratégica*.www.portalecuador.ec,P,2, Párrafo 4.
- *Proceso de Selección y Contratación*. www.basc-costarica.com, Párrafo 2
- *Psicotécnicos,*www.donempleo.com, Párrafo 1.
- *Psicología y Empresa*, www.psicologiayempresa.com, 2010/05/27, Párrafo 6.
- *Reclutamiento*, www.munivaldivia.cl/finanzas/rrhh/rrhh.html. 2011/11/20, Párrafo 3.
- *Reclutamiento*, www.es.wikipedia.org, 2011/11/20, Párrafo 5.
- *Reclutamiento y Selección de Personal*, http://www.infomipyme.com, Guatemala, 2003, Párrafo, 1.
- *Recursos Humanos – Selección de Personal*. es.wikipedia.org, 2011/12/06, Párrafo 3 *Pruebas de Selección y test*
- S*alario*, www.es.wikipedia.org, 2011/12/14, Párrafo 1
- *Talento Humano*/ www.talentohumano12.galeon.com, Párrafo 2.

Test Psicológico. es.wikipedia.org/wiki/Test_psicol%C3%B3gico. 2011/11/13, Párrafo 1.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

ANEXOS

SOLICITUD DE EMPLEO

ILINIZA Ltda
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Fecha---------- ----------
Puesto que solicita ----------
Sueldo deseado----------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno----------Apellido Materno---------- Nombres----------
Edad---------- Fecha de nacimiento---------- Nacionalidad----------
Sexo Masculino ☐ Femenino ☐
Dirección del domicilio----------
Vive: Con sus padre ☐ Hermanos ☐ Parientes ☐

EDUCACION

	NOMBRE	ESPECIALIDAD	TITULO OBTENIDO
ESCUELA			
COLEGIO			
UNIVERSIDAD			
OTROS			

IDIOMAS:----------

OTRAS HABILIDADES ----------

EXPERIENCIA

Nombre de la Compañía_____
Dirección_____
Posición _____ **Salario** _____
Nombre del Supervisor _____ **Teléfono** _____
Razón por la que dejo el trabajo_____
Que trabajo hacia – Por favor especifique _____

Declaro que todos los datos que he suministrado en esta solicitud son verdaderos y les autorizo para que sean verificados. En caso de ser empleado tengo entendido que cualquier información falsa que hubiere podido dar en mi solicitud o entrevista es causa de terminación de la relación de trabajo. que debo cumplir con todas las reglas y normas de la compañía.

FIRMA …….

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Anexo N° 2: PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

TEST 1

PRUEBA DE APTITUD VERBAL

SINÓNIMOS:

Instrucciones: Las siguientes palabras en mayúsculas están seguidas de cinco opciones. Usted debe seleccionar la opción que indique un significado SIMILAR. Preste atención a las sutilezas de significado. Marque el casillero correspondiente.

1. OFUSCAR

a	b	c	d	e
Serenar	Discernir	Obsesionar	Mirar	Advertir

2. ERRANTE

a	b	c	d	e
Desorientado	Sedentario	Estable	Letrado	Iletrado

3. AMBIENTE

a	b	c	d	e
Onda	Situación	Aspecto	Medio	Línea

4. DÉSPOTA

a	b	c	d	e
Despunta	Tirano	Despertador	Despierta	Amable

5. DUDAR

a	b	c	d	e
Endeudar	Facilitar	Mudar	Cambiar	Vacilar

6. MIEDOSO

a	b	c	d	e
Bravo	Estrepitoso	Enojón	Osado	Cobarde

7. MANDADO

a	b	c	d	e
Receta	Atrevido	Orden	Anticuado	Espantado

R: c. Orden

8. Erradicar

a	b	c	d	e
Eliminar	Errar	Radicar	Armar	Construir

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

9. OPUESTO

A	b	c	d	e
Amigable	Antagónico	Igual	Puesto	Apuesto

10. SÓLIDO

a	b	c	d	e
Solitario	Solo	Solís	Firme	Aguado

11. TOGA

a	b	c	d	e
Boga	Moda	Toca	Rapta	Manto

12. DEPRESIVO

a	b	c	d	e
Abatido	Batido	Presión	Precisión	Adhesivo

13. CARENTE

a	b	c	d	e
Falto	Candente	Cara	Costoso	Excesivo

14. SOMERO

a	b	c	d	e
Sombrero	Homero	Profundo	Húmedo	Ligero

15. RECÓNDITO

a	b	c	d	e
Visible	Externo	Apartado	Público	Extraño

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

TEST 2

PRUEBA DE RAZONAMIENTO

Cambie el cuadro con las incógnitas (???) por uno de los tres que están a la derecha (a ,b, c):

1. 1 | 3 | 7 | 13 | ??? a: 20 b: 21 c: 23

2. 99 | 1 | 98 | 2 | 97 | ??? a: 96 b: 3 c: 0

3. ↗ | ↓ | ↖ | → | ↙ | ??? a: ↑ b: ↗ c: ←

4. ■□ | □ | ■□ | □ | ■□ | ??? a: ■□ b: ■□ c: ■□

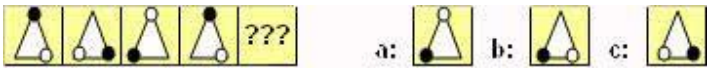
5. ■□ | ■ | ■□ | ■ | ■□ | ??? a: ■ b: c: ■□

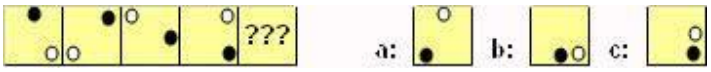
6. ↘○ | □ | ↖○ | □ | ↘○ | ??? a: ↖○ b: □ c: ↘□

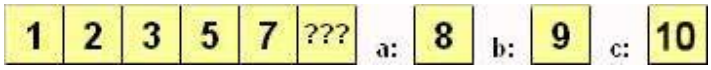
7. A | D | G | J | ??? a: K b: L c: M

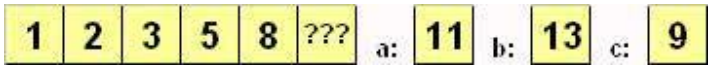
8. A1 | A2 | B1 | B2 | ??? a: C1 b: C2 c: B3

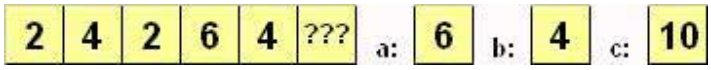
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

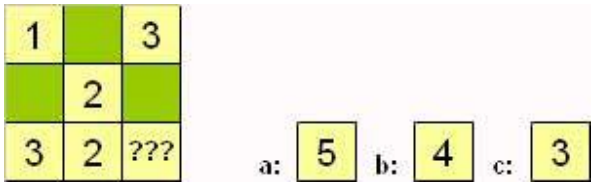
9. 

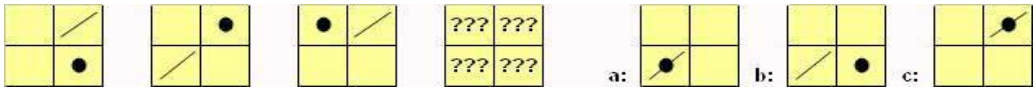
10. 

1. 

2. 

3. 

4. 



PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

RESPUESTAS

RESPUESTAS DE LAS PRUEBAS

TEST 1

1. R: c. Obsesionar
2. R:a. Desorientado
3. R: d. Medio
4. R: b. Tirano
5. R: e. Vacilar
6. R: e. Cobarde
7. R: c. Orden
8. R: a. Eliminar
9. R: b. Antagónico
10. R: d. Firme
11. R: e. Manto
12. R: a. Abatido
13. R: a. Falto
14. R: e. Ligero
15. R: c. Apartado

TEST 2

5. R: c. 1+(2)=3+(4)=7+(6)=13+(8)=21; Va sumando números pares.
6. R: b) Disminuye desde 99 y aumenta desde 1 intercaladamente.
7. R: a) Avanza 1+1/2 lado en el sentido del reloj.
8. R: a) Rojo: izq-der; der-izq. Blanco: mismo lugar.
9. R:a) Rojo: izq-der; der-izq. Blanco: esquina en esquina intercaladamente, sentido del reloj.
10. R: b Cuadros sin flechas.
11. R: c Salta 2 letras.
12. R: a Aumenta número en letra repetida. Orden alfabético.
13. R: c Blanco y Negro: de esquina en esquina; sentido del reloj.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

14. R: b Negro: 1/2 pared. Blanco: esquina en esquina. Ambos: sentido del reloj.
15. (06. c) (+1)(+1);(+2) (+2);(+3)...
16. (07. b) Suma de los dos números anteriores.
17. (08. c) Suma el anterior, luego resta el anterior.
18. (09. a) Sumar los dos primeros de cada fila.
19. (10. a) Círculo: de esquina en esquina, sentido contrario del reloj; línea: arriba-abajo-arriba diagonalmente.

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Anexo N° 3: Guía para la preparación de la entrevista

GUIA PARA LA PREPARACION DE LA ENTREVISTA

ILINIZA Ltda
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

FECHA----------
NOMBRE:----- ----------
PUESTO ----------
AREA----------
ESTUDIOS----------

HISTORIAL LABORAL---------- ----------

EXPERIENCIA----------

MOTIVO PARA EL PUESTO----------

RELACIONES INTERPERSONALES----------

HABILIDADES GENERALES----------

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Anexo N°4: Evaluación de desempeño laboral

Entidad: **Departamento:**		
EVALUADO	Nombres y Apellidos:	CI
	Dependencia:	
	Cargo:	
EVALUADOR	*Nombres y Apellidos:*	**CI**
	Cargo:	
PERÍODO EVALUADO: **Desde** Día_____Mes_____Año_____		

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

INSTRUCCIONES

a. **Lea detenidamente la definición de cada indicador.**
b. **Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado.**
c. **Escriba en la casilla puntos, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.**
d. **Sume los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado al obtenido en la valoración del logro de los objetivos concertados, de acuerdo a los pesos porcentuales señalados, para así determinar la calificación de servicios.**

GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes aspectos:

AREA	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	**PLANEACIÓN:** Prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el desarrollo de los procesos y logro de los resultados específicos esperados.					
	UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como distribuye las tareas del grupo. Proporciona y emplea los elementos dispuestos para la realización de las actividades en cada puesto de trabajo de su dependencia.					
	CALIDAD: Satisface con sus orientaciones y directrices los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.					
	COMPETENCIA TÉCNICA: Pone en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de su grupo de trabajo. Se capacita sobre temas relacionados con las funciones de su dependencia.					
	RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo cumpliendo con los principios, normas y compromisos de la dependencia, garantizando la productividad de su grupo.					
	OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos a tiempo, teniendo en cuenta las prioridades y los requerimientos en la ejecución y desarrollo de las actividades encomendadas a su grupo.					
	SUBTOTAL					

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

AREA	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	**COMPROMISO INSTITUCIONAL: A**sume, trasmite y refuerza el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad					
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene canales de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto					
	INICIATIVA: Propone, desarrolla y mejora los procedimientos de trabajo y encuentra soluciones a diferentes situaciones.					
	CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.					
	ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.					
		SUBTOTAL				
		PUNTAJE TOTAL				

AREA	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	*NIVEL DE EJECUCION*				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
ADMINISTRACION DE PERSONAL	**LIDERAZGO:** Conduce con autoridad técnica y actitud democrática el progreso de los trabajos asignados a su grupo para el logro de los resultados, de acuerdo con los lineamientos trazados por el jefe de la dependencia.					
	TRABAJO EN EQUIPO: Propicia la integración de su grupo de trabajo en torno a los programas y actividades de la dependencia e interactúa con él para el logro de los objetivos.					
	ORGANIZACIÓN: Distribuye y asigna en forma razonable el trabajo entre las personas a su cargo y sus decisiones contribuyen al logro eficaz de los resultados.					
	EVALUACIÓN: Verifica y analiza el desarrollo y grado de ejecución de los programas y actividades del grupo a cargo, aplicando los correctivos necesarios.					
		SUBTOTAL				

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

CALIFICACIÓN DEFINITIVA:

CALIFICACION: ……

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO

PUNTOS FUERTES

PUNTOS DÉBILES

RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO

INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para efectos de las decisiones que se derivan de la evaluación del desempeño, se tienen en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 9 a 10 puntos **SUPERIOR: de 7 a 8** **ADECUADO: De 6 a 5**

INSATISFACTORIO: 4-5

Firma del evaluador_____

Ciudad y fecha: _____

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

Anexo N° 5

FORMATO N°1

Encuesta para los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza

5. ¿Considera necesario la creación del departamento de gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza?

SI ☐

NO ☐

2. Califique la atención que recibe por parte del personal de la COAC Iliniza

Mala ☐

Regular ☐

Buena ☐

Muy Buena ☐

Excelente ☐

3. ¿Considera usted que los conocimientos que tienen los empleados de esta institución están acorde a sus necesidades?

Si ☐

No ☐

4. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios que le da la COAC Iliniza?

Buena ☐

Muy buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

5.A recomendado usted a otras personas para que se hagan socios de la Cooperativa

Si ☐

No ☐

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

3. 6. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza es una organización solida de acuerdo a su opinión?

Si

No

7.¿Ha tenido usted inconvenientes al momento de utilizar los servicio de la COAC Iliniza?

Si

No

8.¿Cree que el personal de créditos e inversión le proporciona información adecuada sobre los productos que tiene la cooperativa?

Si

No

9.¿Que tan seguro se siente usted como socio de la COAC Iliniza?

Muy seguro

Seguro

Inseguro

Muy inseguro

10. ¿Los inconvenientes que se presenta son resueltos de forma inmediata?

Si

No

A veces

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

FORMATO N°2

Encuesta para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza

1. ¿Está de acuerdo con la creación del departamento de Gestión de Talento Humano?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Considera usted que las personas de la organización tienen los conocimiento necesario para ocupar el cargo que actualmente desempeñan en la cooperativa?

SI ☐

NO ☐

3. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Iliniza ofrece estabilidad laboral para los funcionarios que prestan sus servicios profesionales?

SI ☐

NO ☐

4. ¿Quién cumple la función del departamento de gestión de talento humano en la actualmente?

Gerente General ☐

Junta General de Accionistas ☐

Jefe de Agencia ☐

No sabe ☐

5. ¿Considera usted que existe un ambiente de confianza dentro de la organización?

SI ☐

PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com
PDF-XChange Click to buy NOW! www.docu-track.com

NO ☐

6. ¿Existe una buena relación interpersonal entre empleado y empleador o viceversa?

SI ☐

NO ☐

7. ¿Considera necesario realizar la evaluación del desempeño al personal?

SI ☐

NO ☐

8. ¿Le gustaría que la Cooperativa le dé capacitación permanente e su área de trabajo?

SI ☐

NO ☐

AVECES ☐

9. Existe puestos determinados para los cargos de la cooperativa?

SI ☐

NO ☐

NO SABE ☐

10. ¿Considera usted que las remuneraciones del personal está acorde a la función de cada empleado?

SI ☐

NO ☐

11. ¿Cree que los pagos de remuneración se están pagando cumplidamente?

SI ☐

NO ☐