

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

#  
#

#  
**“PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD INTEGRAL DE  
GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREDITO ARTESANAL DEL AZUAY LTDA COOPERART”**

**Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniero Comercial**

**Autores: Manuel Mesías Alvarado Alvarado  
Mariela Soledad Loja Quizhpi**

**Directora: Lcda. Pilar Cueva Calle**

**CUENCA – ECUADOR**

**2010**

## CERTIFICACIÓN

Yo, Licenciada Pilar Cueva certifico haber dirigido y revisado cada uno de los capítulos del trabajo de grado intitulado **“PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD INTEGRAL DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANAL DEL AZUAY LTDA COOPERART”** realizado por Manuel Mesías Alvarado Alvarado y Mariela Soledad Loja Quizhpi.

Certifico igualmente el nivel de independencia y creatividad, así como la disciplina en el cumplimiento de su trabajo.

Cuenca, 28 de octubre del 2010

(f)\_\_\_\_\_

Lcda. Pilar Cueva C.

**DOCENTE DE LA UPS-DIRECTORA DE TESIS**

## **RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Cuenca, 28 de octubre de 2010.

(f)\_\_\_\_\_

Mesías Alvarado

f)\_\_\_\_\_

Mariela Loja

## DEDICATORIA

La presente tesis dedico con mucho cariño y afecto a mi madre Luz, quien cada día estuvo a mi lado y a pesar de los malos momentos, mantuvo siempre su confianza en mí y supo darme su apoyo; y a mi padre, Tarquino, que a pesar de no estar a mi lado, sacrificó su estancia a lado de la familia, viajó lejos y trabajó constantemente por darme un futuro mejor, le llevo siempre en mi mente y corazón.

*Mesías Alvarado*

Dedico esta tesis principalmente a la Virgencita por haberme guiado el camino, a mis padres, Mercy y Mauro, quienes con su sacrificio y trabajo diario me apoyaron a la terminación de mi carrera y me dieron la oportunidad de realizarme tanto como persona, cuanto como profesional, siendo ejemplo de fortaleza y de amor. A mi hermana Karina, por ser parte fundamental en la consecución de esta meta.

*Mariela Loja*

## AGRADECIMIENTO

Después de un largo camino recorrido agradezco a Dios, quien me ha brindado la oportunidad de estar hoy aquí, a mis padres (Luz y Tarquino), a mis hermanos (Carmen, Anita, César, y Alberto), quienes me han apoyado incondicionalmente, a la Lcda. Pilar Cueva quien con gusto acepto dirigir este trabajo compartiendo sus conocimientos, a la Cooperativa Artesanal del Azuay, quienes con su gentileza nos permitieron realizar una propuesta generada en base a nuestros conocimientos. Finalmente agradezco a mis amigos Mariela y Alex, quienes estuvieron conmigo durante toda mi etapa universitaria y compartimos hermosos momentos tanto dentro como fuera de esta prestigiosa institución.

*Mesías Alvarado*

Al haber culminado el presente trabajo nos queda el deber de reconocer a todas las personas, profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, que hicieron posible el proceso de investigación; por saber conducir nuestras inquietudes.

De manera especial quiero expresar nuestro sincero agradecimiento a la Lcda. Pilar Cueva, por su gran apoyo incondicional y haber compartido sus conocimientos en el desarrollo de esta tesis así como también a mi madre, Mercy y a mi querido Alex, a mi amigo y compañero de tesis Mesías, a Cristina Ochoa por darnos la confianza y la oportunidad de aplicar el presente trabajo en su cooperativa.

*Mariela Loja*

## INDICE

Titular_____	I
Certificación_____	II
Responsabilidad_____	III
Dedicatoria_____	IV
Agradecimientos_____	V
Índice_____	VI
Introducción_____	XI

## CAPÍTULO 1

### DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

<b>1.1 Aspectos generales</b>	
<b>1.1.1</b> Reseña histórica de la Cooperativa_____	1
<b>1.1.2</b> Misión_____	2
<b>1.1.3</b> Visión_____	2
<b>1.1.4</b> Valores Corporativos_____	3
<b>1.1.5</b> Servicios_____	4
<b>1.2</b> Organigrama_____	7
<b>1.3</b> Identificación del Personal Actual_____	8
<b>1.4</b> Censo personal de la Cooperativa_____	11
<b>1.5</b> FODA General_____	16
<b>1.6</b> Matriz Yohari_____	16

## CAPÍTULO 2

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

<b>2.1</b> Talento Humano_____	20
<b>2.1.1</b> Concepto_____	20
<b>2.1.2</b> Importancia del factor humano en las organizaciones_____	20
<b>2.1.3</b> Ventajas de una correcta Administración del TH_____	21
<b>2.2</b> Servucción en el Talento Humano_____	22

<b>2.2.1</b> Concepto_____	22
<b>2.2.2</b> Elementos del sistema de servucción_____	22
<b>2.3</b> Administración por objetivos_____	26
<b>2.3.1</b> Concepto_____	26
<b>2.3.2</b> Ventajas_____	27
<b>2.3.3</b> Desventajas_____	27
<b>2.3.4</b> Fijación de objetivos_____	27
<b>2.4</b> Sistema de la Gestión del Talento Humano por competencias_____	28
<b>2.5</b> Planificación estratégica del Talento Humano_____	32
<b>2.5.1</b> Objetivos de la Planificación del Talento Humano_____	32
<b>2.6</b> Análisis y descripción de puestos_____	33
<b>2.6.1</b> Métodos_____	34
<b>2.6.2</b> Pasos_____	35
<b>2.6.3</b> Factores_____	37
<b>2.6.3.1</b> Descripción del Puesto_____	37
<b>2.6.3.2</b> Especificación del Puesto_____	38
<b>2.6.4</b> Manual de descripciones de Puestos_____	41
<b>2.7</b> Motivación del Talento Humano_____	41
<b>2.7.1</b> Concepto_____	41
<b>2.7.2</b> Tipos de Motivación_____	42
<b>2.7.3</b> Ciclo Motivacional_____	43
<b>2.7.4</b> Teorías de la Motivación_____	44
<b>2.7.4.1</b> Teoría de las necesidades_____	44
<b>2.7.4.2</b> Teoría de los dos factores de Herzberg_____	46
<b>2.7.4.3</b> Teoría de la Expectativas de Víctor Vroon_____	47
<b>2.7.4.4</b> Teoría X y Y_____	47
<b>2.8</b> Indicadores de la Gestión del Talento Humano_____	48
<b>2.8.1</b> Concepto_____	48
<b>2.8.2</b> Tipos de Indicadores_____	49

<b>2.9</b>	<b>Subsistema de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción</b>	<b>50</b>
	del personal_____	
<b>2.9.1</b>	<b>Reclutamiento</b> _____	<b>50</b>
<b>2.9.1.1</b>	<b>Fuentes de Reclutamiento</b> _____	<b>50</b>
<b>2.9.1.1.1</b>	<b>Reclutamiento Interno</b> _____	<b>50</b>
<b>2.9.1.1.2</b>	<b>Reclutamiento Externo</b> _____	<b>53</b>
<b>2.9.1.1.3</b>	<b>Reclutamiento Mixto</b> _____	<b>55</b>
<b>2.9.2</b>	<b>Selección</b> _____	<b>56</b>
<b>2.9.2.1</b>	<b>Pasos del Proceso de Selección</b> _____	<b>56</b>
<b>2.9.3</b>	<b>Contratación</b> _____	<b>58</b>
<b>2.9.4</b>	<b>Inducción</b> _____	<b>58</b>
<b>2.9.4.1</b>	<b>Elementos del Proceso de Inducción</b> _____	<b>59</b>
<b>2.10</b>	<b>Subsistema de Formación y Capacitación del personal</b> _____	<b>60</b>
<b>2.10.1</b>	<b>La Formación</b> _____	<b>60</b>
<b>2.10.2</b>	<b>La Capacitación</b> _____	<b>63</b>
<b>2.11</b>	<b>Subsistema de Evaluación del Desempeño</b> _____	<b>68</b>
<b>2.12</b>	<b>Subsistema de Servicios Sociales y Seguridad Humana</b> _____	<b>83</b>
<b>2.13</b>	<b>Subsistema de Manejo de Nómina y Remuneraciones</b> _____	<b>87</b>
<b>2.13.1</b>	<b>Nominas</b> _____	<b>87</b>
<b>2.13.2</b>	<b>Remuneración</b> _____	<b>91</b>

**CAPÍTULO 3**  
**DISEÑO Y MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA**  
**CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA “COOPERART”**

<b>3.1</b>	<b>Diseño de un Sistema de Gestión Humana para la Cooperativa COOPERART en coordinación con los representantes de la misma</b> _____	<b>95</b>
<b>3.2</b>	<b>Primera Planificación del Talento Humano para el año 2010</b> _____	<b>98</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Funciones del Departamento del Talento Humano</b> _____	<b>99</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Objetivos del Departamento del Talento Humano</b> _____	<b>99</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Estrategias del Departamento Humano</b> _____	<b>100</b>

3.2.4 Políticas de la cooperativa Cooperart para su gestión del TH _____	100
3.3 Indicadores de la Gestión Humana_____	102
3.4 Identificación del primer modelo de competencias para la gestión humana_____	105
3.5 Presentación de resultados de la identificación de competencias_____	115
3.5.1 Análisis y descripción de los puestos de trabajo_____	133
3.5.2 Manual de Funciones por competencias para la Cooperativa_____	138
3.6 Propuesta de reclutamiento , selección, contratación, inducción_____	154
3.6.1 Proceso de Reclutamiento_____	154
3.6.2 Proceso de Selección_____	155
3.6.3 Proceso de Contratación_____	157
3.6.4 Proceso de Inducción_____	157
3.7 Primera detección técnica de necesidades de capacitación de la Cooperativa_____	159
3.8 Primer modelo básico de proceso de Evaluación del Desempeño del Personal, por competencias_____	163
3.9 Identificación de los servicios sociales, médicos y de seguridad de la Cooperativa que servirán de insumo para propuesta respectiva_____	169
3.10 Identificación del proceso real del subsistema Nómina y Remuneraciones para propuesta respectiva_____	171

**CAPITULO 4**  
**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

4.1 Responsabilidad de la Cooperativa con la Sociedad_____	186
4.2 Responsabilidad de la Cooperativa con los empleados y sus familias_____	187
4.3 Responsabilidad de la Cooperativa con el medio ambiente_____	188

**CAPITULO 5**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES_____	190
5.2 RECOMENDACIONES_____	194

**5.3 BIBLIOGRAFIA**\_\_\_\_\_ 196

**5.4 ANEXOS**\_\_\_\_\_ 198

## INTRODUCCION

La gestión del talento humano dentro de las organizaciones ha ido evolucionando de forma más acelerada en los últimos años. Al talento de las personas se le conocía como “recurso humano”, pero esta concepción cambió radicalmente y hoy en día es considerado como el factor más importante para el funcionamiento de cualquier empresa.

Bajo el principio enunciado, el ser humano es también el factor determinante del éxito o del fracaso empresarial, por lo que se siente la necesidad de que las empresas cuenten con una área o departamento de Talento Humano, donde se forjen y desarrollen diversas estrategias para el logro de los objetivos organizacionales y de esta manera agregar valor a la empresa.

Para obtener empleados competitivos, se deben diseñar e implementar una serie de procesos técnicos relativos a la gestión humana, para identificar qué personas son aptas para cada puesto de trabajo, mejorar sus capacidades y hacer que se sientan motivados en las actividades que desempeñan.

Es por esta razón, que hemos visto la necesidad de impulsar y sugerir una **“PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD INTEGRAL DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANAL DEL AZUAY LTDA. COOPERART”**

La Cooperativa COOPERART es una empresa que está en constante crecimiento pero carece de una gestión integral para el manejo de su talento humano. La gestión debe empezar a realizarse ahora, no estar basada solo en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave es una gestión acertada en sus colaboradores, para cambiar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro y formar una empresa competitiva basada en su personal.

Entonces se propone que el desarrollo de este trabajo se lleve a cabo mediante cinco capítulos: El primer capítulo es un diagnóstico sobre la situación actual de la cooperativa, su respectivo análisis FODA y determinando los servicios que ofrece a la

comunidad así como con los empleados que trabajan en todas sus agencias, para lo cual se elaboró un censo previo que nos permitió conocer al personal.

El segundo capítulo hace relación a un resumen teórico de los principales conceptos que nos ayudarán a desarrollar nuestra propuesta, entre los cuales se pueden citar: concepto, importancia y ventajas del correcto manejo del Talento Humano, servucción, planificación estratégica, análisis y descripción de puestos, subsistema de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal que nos permita contar con un individuos aptos y necesarios para cada puesto de trabajo.

El tercer capítulo comprende la aplicación práctica, para lo cual se planteó diferentes estrategias para implementar un diseño y modelo apto para la gestión integral del área de gestión humana de la cooperativa.

Debido a la continua exploración de los recursos naturales, la contaminación del medio ambiente y a la poca responsabilidad de las empresas, el cuarto capítulo comprende una propuesta de responsabilidad social empresarial de la Cooperativa COOPERART hacia la comunidad, sus colaboradores y familia y hacia el medio ambiente.

Finalmente se termina con las conclusiones que resumen los resultados más representativos del trabajo y las mejores recomendaciones que hemos considerado aptas para COOPERART, Además se culmina presentando anexos y bibliografía donde se obtuvo la información necesaria para el desarrollo de la tesis.

La metodología que se utilizó para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de esta tesis fue la siguiente:

<b>OBJETIVOS</b>	<b>TEÓRICA</b>	<b>PRÁCTICA</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>FUENTES</b>
Establecer un marco de referencia teórico para buscar un modelo que se ajuste a las necesidades de la empresa	Histórico Lógico Analítico Deductivo	Bibliográfica Hemerográfica	Libros Revistas Página Web	Biblioteca Bibliotecas electrónicas Internet
Realizar un análisis de la situación actual de la Cooperativa de ahorro y crédito “COOPERART” y de la posibilidad de implementar un sistema de Gestión del Talento Humano.	Estadísticas Inductivo Deductivo Analítico Síntesis	Encuestas Entrevistas Observación Tabulación de Datos	Cuestionario Guión Observación de Campo Programa SPSS, utilitarios EXCEL	Clientes Personal Proveedores Cooperativa COOPERART
Diseñar el modelo de gestión integral para la creación de un área de Talento Humano.	Inductivo Deductivo Analítico Estadístico	Plan de Gestión	Documentos financieros, Nómina de empleados, manual de funciones.	Cooperativa COOPERART OPINION
Incorporar las nociones básicas de la Gestión Humana por Competencias en el diseño del Sistema de Gestión Humana de la COOPERART.	Inductivo Deductivo Analítico Síntesis	Plan de Gestión del Talento Humano	Libros, documentos, nómina de empleados.	Biblioteca, Cooperativa COOPERART OPINION

Se aspira que todos estos capítulos formulen una filosofía y propuesta de trabajo importante y valioso al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanal del Azuay Ltda. COOPERART, para que represente un valor agregado tanto para la organización como para sus colaboradores con una visión diferente, eficaz y sostenible en el futuro.

## **CAPÍTULO 1**

### **DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **1.7 Aspectos generales**

##### **1.7.1 Reseña histórica de la Cooperativa**

Los miembros de la Federación Artesanal del Azuay, sintieron la necesidad de mejorar su calidad de vida y para ello un grupo de artesanos propuso la creación de una Caja de Ahorros, en la que los gremios invertían su dinero con la finalidad de facilitar créditos a los asociados para innovar sus negocios de artesanías. Al sentir esta necesidad, pidieron asesoramiento a la Subdirección de Cooperativas, la misma que brindó apoyo para que se establezca la Cooperativa de Ahorros y Crédito con el objetivo principal es ser una entidad que brinde servicios sin fines de lucro.

Con tal antecedente, la organización nace constituyéndose jurídicamente en la ciudad de Cuenca en las Calles General Torres 10-51 y Lamar con Acuerdo Ministerial N° 001011, e inscrita en el Registro General de Cooperativas el 05 de junio de 1980.

De esta manera, la Cooperativa arrancó con 91 socios fundadores, cuyo presidente electo fue el Sr. Manuel Cabrera.

<b>INFRAESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA</b>	
<b>Matriz:</b> Mariscal Lamar 3-51 entre Vargas Machuca y Tomas Ordoñez	<b>Agencia Centro:</b> General Torres 10-79 y Mariscal Lamar
	
<b>Agencia Ricaurte:</b> Alejandro Padilla y Federico Sánchez (esq.)	<b>Agencia Checa:</b> Vía Principal. (El Palacio Dorado)
	

### 1.7.2 Misión

La misión con la que ejecuta sus operaciones la Cooperativa COOPERART reza textualmente: “Impulsar el desarrollo integral en procura del mejoramiento de la calidad de vida del sector, con el fin de atender sus necesidades de crédito, ahorro e inversiones; a través de alternativas financieras y competitivas para proveer soluciones personalizadas, enfocadas en el bienestar y desarrollo conjunto, siendo accesibles, simples, ágiles e integrales, facilitadas por colaboradores comprometidos con la excelencia, generando así valor agregado a nuestros socios.”

### 1.7.3 Visión

La visión que ha sido declarada para servir de orientación a sus actividades, es la siguiente: “Ser la primera opción en soluciones financieras como cooperativa líder, sólida, segura y solvente, ofreciendo un conjunto de productos y servicios satisfactorios a la necesidad de los socios con rentabilidad justa y social.”

Al amparo de sus declaraciones expuestas en la misión y visión de la COOPERART, se han conducido sus acciones y su cumplimiento de objetivos hasta la presente fecha.

#### **1.7.4 Valores Corporativos**

Los directivos y colaboradores de la Cooperativa COOPERART, están identificados con los siguientes valores corporativos:

- **Compromiso:** La Cooperativa sea comprometido con cada uno de los socios en cumplir con todo lo prometido ya sea en circunstancias adversas, de esta manera transforma una promesa en realidad.
- **Puntualidad:** Este valor es de gran importancia para la cooperativa ya que es necesario ser disciplinados, estar a tiempo para cumplir con deberes y obligaciones demostrando ser eficientes y eficaces, estando en condiciones de realizar mas actividades, desempeñar mejor el trabajo y sobre todo ser merecedores de confianza.
- **Solidaridad:** La cooperativa esta ampliamente relacionada con el buen desarrollo y crecimiento de las personas y de la sociedad, sin aprovecharse de las diferentes situaciones que poseen cada socio.
- **Trabajo en equipo:** Para la cooperativa trabajar en equipo es de gran ayuda ya que permite obtener buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las diferentes tareas encomendadas.
- **Responsabilidad:** Este valor es importante para la cooperativa ya que gracias a este valor se puede cumplir con todo lo comprometido, brindando confianza a los socios y al personal, demostrando ser una organización eficiente.
- **Colaboración:** El logro de sus objetivos requiere de que todos los socios y colaboradores, participen de manera individual y en quipo en la realización y mejora de sus servicios.
- **Honestidad:** El comportamiento de la cooperativa es ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la institución.

- **Lealtad.** La cooperativa vela para que las relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles, evitando cosas que alteren su compromiso y cuidando su "intimidad".
- **Respeto:** La cooperativa se rige por las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.
- **Palabra de oro:** La cooperativa tiene un compromiso con los demás, siendo lo más valioso que da y cumplir con los parámetros establecidos.

La ejecución de los valores se expresan a través de los principios cuyo cumplimiento se persigue en base a la filosofía de “construir un mejor futuro para cada uno de sus socios”.

Mediante esta filosofía institucional la cooperativa busca ser un modelo en la autogestión asociativa y ser líder en la prestación de servicios de calidad, buscando el bienestar de sus socios, directivos y colaboradores.

### **1.7.5 Servicios**

Dentro de los servicios constituidos por la Cooperativa COOPERAR, se encuentran los siguientes:

#### **➤ Cuenta de ahorros**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERART ofrece a cada uno de sus socios la posibilidad de ahorrar dinero en forma periódica, para lo cual ofrece cuentas de ahorro con cero costos de mantenimiento y atractivas tasas de interés.

Para abrir una cuenta de ahorros en la cooperativa, la documentación básica necesaria de presentar por el ahorrista, es la siguiente:

- Original y copia de la cédula de identidad.
- Original y copia del certificado de votación.
- Llenar la solicitud de apertura de cuenta.
- Planilla actual o del último mes de pago de agua, luz o teléfono.
- El valor del depósito inicial según el tipo de cuenta de ahorros.

Dentro de la cooperativa, en este servicio existen tres tipos de cuenta de ahorros:

- a) **Ahorro Amigo:** Este tipo de cuenta permite a los jóvenes menores de edad aperturar su propia cuenta de ahorros con un mínimo de 6 dólares.
  
- b) **Ahorro Socio:** Está disponible para todas las personas que deseen ser socios de la cooperativa, quienes podrán acceder a todos los servicios que ofrece la misma. EL monto mínimo para acceder a esta cuenta es de 30 dólares.
  
- c) **Ahorro Empresarial:** Este ahorro está destinado a todas aquellas instituciones que además de ser socios de la cooperativa, podrán acceder a los servicios de pago de sueldos para sus trabajadores. El monto mínimo es de 60 dólares.

➤ **Línea de Créditos**

Para atender las diferentes necesidades de sus socios, la cooperativa ha creado diversos tipos de créditos, tales como:

- **Artesanal:** Desde el inicio de su creación, la cooperativa brinda este servicio a los socios artesanales calificados con la finalidad de superación y mejoramiento de sus negocios.
  
- **Consumo:** Este tipo de crédito se realiza a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios de los socios de la cooperativa.
  
- **Microcrédito:** La cooperativa ofrece préstamos para que sus socios puedan utilizarlos e invertir en microempresas, así como para invertir en salud y educación, mejorar la vivienda o hacer frente a emergencias familiares.
  
- **Comercial:** La cooperativa ofrece préstamos a las empresas socias para que puedan adquirir bienes, pagar su servicios o para refinanciar sus deudas con otras instituciones y con proveedores de corto plazo.

- **Emergente:** En el caso de que alguno de los socios sufra algún accidente o enfermedad, la cooperativa le ofrece un crédito para cubrir todos los gastos que éste implica.
- **Estudiantil:** Este crédito está destinado a cubrir gastos estudiantiles y otros gastos relacionados con los mismos.
- **Crédito COOPERART:** Este tipo de crédito está dirigido a los socios con calificación triple A, ya que la cooperativa cuenta con una base de datos de todos los socios, a quienes se les clasifica de acuerdo a la puntualidad que realiza sus pagos.
- **Fondo Comercial:** Este crédito esta dirigido especialmente a los socios que utilizan cheques, en ciertos casos los cheques tienen una fecha limite de cobro, los cuales no pueden ser pagados inmediatamente, entonces la cooperativa hace rápido el pago del cheque al socio.

#### ➤ **Servicios de Inversiones**

La cooperativa ofrece a sus socios dos tipos de inversiones:

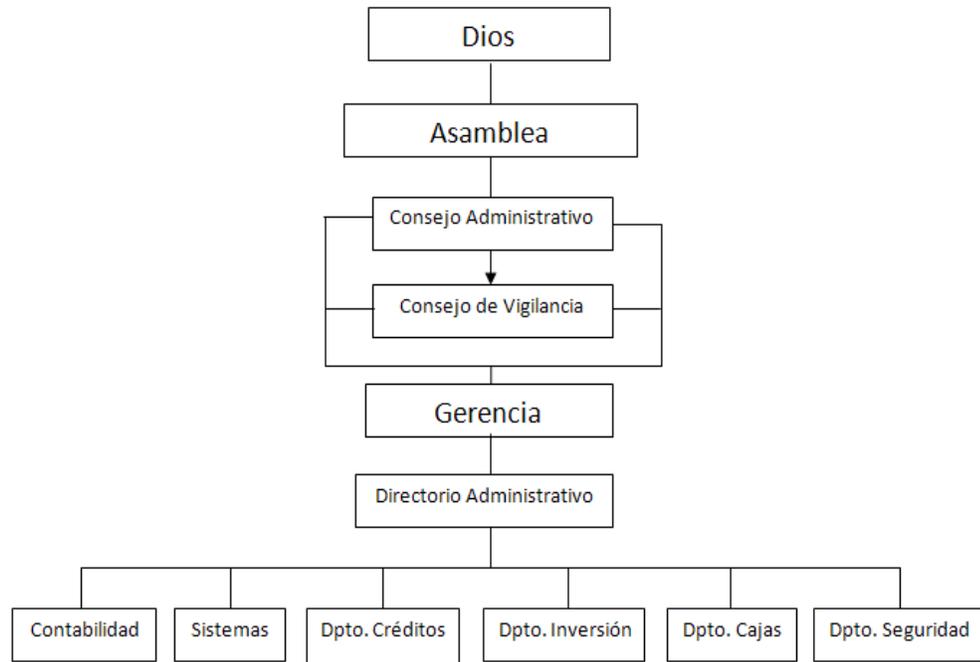
- Plazo fijo, con las mejores tasas preferenciales, la cual dependerá del monto y del tiempo.
- Ahorro inteligente, donde el socio puede ir aportando determinadas cantidades de dinero a su cuenta de plazo fijo.

#### ➤ **Otros servicios que brinda la Cooperativa**

- **Asesoramiento Técnico:** El personal de la cooperativa además de brindarle información sobre sus servicios, brinda también diferentes alternativas de negocios rentables a los socios que deseen invertir en una actividad comercial.

- **Atención Personalizada:** Los empleados de la cooperativa están en capacidad de atender directa y exclusivamente a cada socio, brindándoles seguridad y confianza.
- **Convenio con clínica Alphamed:** En el caso de tener un accidente o alguna enfermedad el socio o un pariente del mismo hasta tercer grado de sanguinidad, este puede obtener un descuento de hasta un 50% en la clínica Alphamed que se encuentra ubicada en la Vega Muñoz y General Torres (Parque María Auxiliadora).
- **Pago de sueldos a instituciones:** Este tipo de convenio se realiza entre la cooperativa y empresas, donde éstas pueden adquirir el servicio de pago de sueldos a sus empleados.
- **Pago de servicios SOAT:** La cooperativa conjuntamente con la Aseguradora Bolívar brindan el servicio de cobro del Seguro Obligatorio contra Accidentes de tránsito (SOAT), donde el socio puede acudir a cualquiera de las agencias con las que cuenta la cooperativa para realiza el pago correspondiente.
- **Giros directos al exterior:** Los socios pueden recibir su dinero en cualquiera de las agencias de la cooperativa. Sus parientes, amigos y más familiares podrán realizar el envío del dinero desde cualquier parte del mundo. Este servicio es realizado a través del Banco de Guayaquil o del Banco del Pichincha con quienes la cooperativa tiene alianzas financieras y comerciales.

## 1.8 Organigrama



### 1.9 Identificación del Personal Actual

NOMBRES Y APELLIDOS	CEDULA DE IDENTIDAD	CARGO
<b>OCHOA FAREZ GLORIA JOSEFINA</b>	0104303813	GERENTE GENERAL
<b>OCHOA FAREZ MARIA CRISTINA</b>	0105301733	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
<b>CABRERA LUIS JOSE</b>	0104076980	CONTADOR
<b>TORRES SARANGO ISABEL MARIA</b>	0104371660	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>NAULA LEON JUAN CARLOS</b>	0103710760	JEFE DE SISTEMAS
<b>GONZALEZ</b>	0105627863	JEFE DE CREDITO

<b>ALVEAR KAREN PAOLA</b>		
<b>BERMEO SIGUENZA NATALY FERNANDA</b>	0104320726	JEFE DE INVERSIONES
<b>PEZANTEZ SIGUENZA DEICY PATRICIA</b>	0104475637	JEFE DE AGENCIA CENTRO
<b>QUITO SALINAS NANCY CAROLINA</b>	0105264816	JEFE DE AGENCIA RICAURTE
<b>JARAMILLO SUAREZ CARINA DANIELA</b>	1717765844	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>PESANTEZ VASQUEZ JHOANA ELIZABETH</b>	0105300750	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
<b>MORAN VIDAL JUAN PABLO</b>	0103663357	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
<b>MENDEZ CABRERA JUAN PABLO</b>	0103951042	RECIBIDOR- PAGADOR
<b>RODAS APOLO KARINA MARGARITA</b>	0105196745	RECIBIDOR- PAGADOR
<b>CHUISACA CAMPOS JHANETH PATRICIA</b>	0105662449	RECIBIDOR- PAGADOR

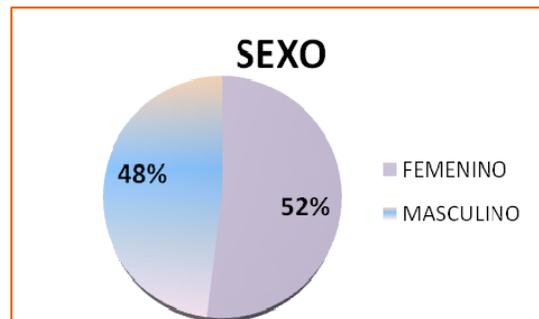
<b>MOROCHO GUAPACASA MAYRA ANGELICA</b>	0104369996	RECIBIDOR- PAGADOR
<b>SANGURIMA LOJA MARIA TERESA</b>	0104387669	RECIBIDOR- PAGADOR
<b>VIVAR MORENO CARLOS ALEJANDRO</b>	0100810670	MENSAJERO- CONSERJE
<b>ALVARADO MORALES ANGEL PASCUAL</b>	1205034729	GUARDIA DE SEGURIDAD
<b>CAMPUZANO GONZALEZ JOSE ISAIAS</b>	0909449001	GUARDIA DE SEGURIDAD
<b>LLIVISACA QUIZHPE RAMON EDMUNDO</b>	0102632577	GUARDIA DE SEGURIDAD
<b>CABRERA MUÑOZ ROBINSON NORBERTON</b>	1206192310	GUARDIA DE SEGURIDAD
<b>GALLEGOS SANCHEZ FABIAN RODRIGO</b>	0105302533	GUARDIA DE SEGURIDAD
<b>MONTHERMOSO MURILLO YEFERSON</b>	1205164674	GUARDIA DE SEGURIDAD
<b>CHALAN LUIS FABIAN</b>	1206305120	GUARDIA DE SEGURIDAD

**1.10 CENSO REALIZADO AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANAL DEL AZUAY COOPERART CIA LTDA**

A continuación se presentara los resultados obtenidos del censo del personal que se realizó en la Cooperativa COOPERART.

**1) INFORMACION PERSONAL**

SEXO	FEMENINO	MASCULINO
	13	12



FUENTE: Censo  
ELABORADO. Los Autores

**Interpretación:** En este gráfico se aprecia que el 52% del personal de la Cooperativa Artesanal del Azuay son del sexo femenino y el 48% del personal es masculino.

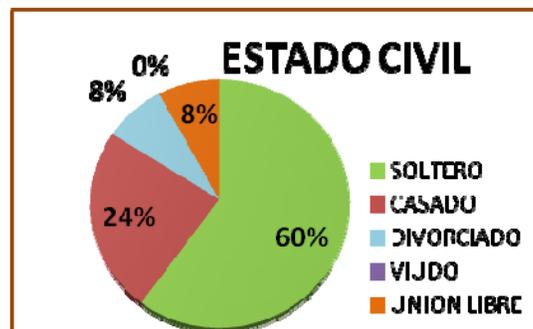
<b>1.3)</b>	<b>ECUATORIANO</b>
<b>NACIONALIDAD</b>	25



FUENTE: Censo  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En este gráfico se aprecia que el 100% del personal de COOPERART es de nacionalidad ecuatoriana.

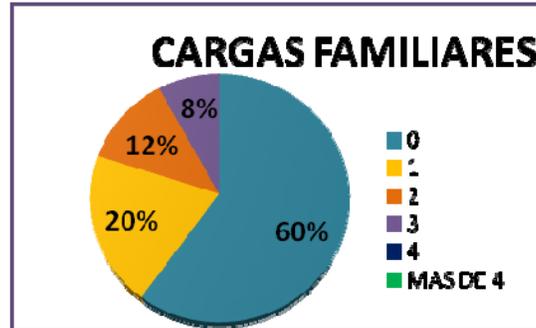
1.4 ESTADO CIVIL	SOLTERO	CASADO	DIVORCIADO	VIUDO	UNION LIBRE
	15	6	2	0	2



FUENTE: Censo  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En este gráfico se puede apreciar que el 60% de los censados son solteros, el 24% son casados, el 8% son divorciados y el 8% restante son de unión libre.

<b>1.5) Cargas Familiares</b>	<b># Hijos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>MAS DE 4</b>
	<b>Empleados</b>	15	5	3	2	0	0

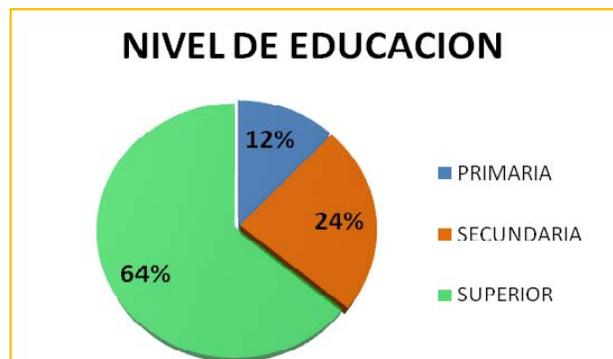


FUENTE: Censo

ELABORADO. Los Autores

**Interpretación:** En este gráfico podemos observar que el 60% de los empleados no poseen cargas familiares, el 20% tienen una carga familiar, el 12% poseen dos cargas familiares y un 8% de los colaboradores tienen tres cargas familiares.

<b>1.8) NIVEL DE EDUCACION</b>	<b>PRIMARIA</b>	<b>SECUNDARIA</b>	<b>SUPERIOR</b>
	3	6	16

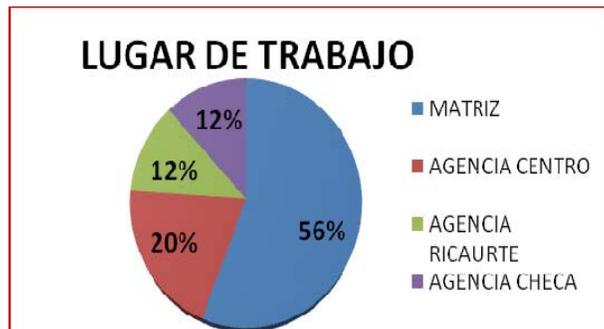


FUENTE: Censo

ELABORADO. Los Autores

**Interpretación:** En el grafico se puede observar que el nivel de educación de los empleados de la cooperativa es: el 64% tienen una educación superior, seguido por un 24% que tienen una educación secundaria y el 12% poseen una educación primaria.

2.1) LUGAR DE TRABAJO	MATRIZ	AGENCIA CENTRO	AGENCIA RICAURTE	AGENCIA CHECA
		14	5	3

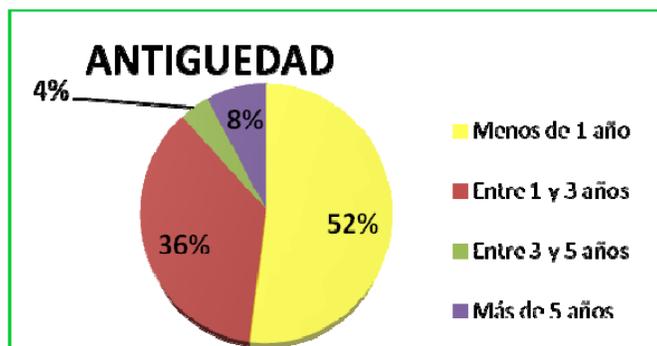


FUENTE: Censo

ELABORADO. Los Autores

**Interpretación:** El 56% de los empleados de la cooperativa trabajan en la Matriz, y el 20% de empleados trabajan en la Agencia Centro, el 12% de los empleados trabajan en la Agencia Ricaurte y el 12% restante de los empleados trabajan en la Agencia de Checa.

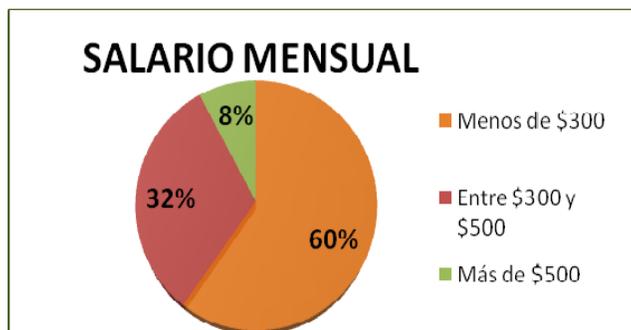
2.2) ANTIGÜEDAD	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años
		13	9	1



FUENTE: Censo  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En COOPERART, el 52% de los empleados llevan trabajando menos de un año, el 36% del personal están entre uno y tres años , el 4% están entre tres y cinco años prestando sus servicios en la cooperativa y un 8% de los colaboradores poseen una antigüedad más de cinco años.

2.4) SALARIO MENSUAL	Menos de \$300	Entre \$300 y \$500	Más de \$500
	15	8	2



FUENTE: Censo  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** El 60% de los empleados de la cooperativa poseen un sueldo menos de 300 dólares, el 32% del personal del la cooperativa recibe un salario mensual entre 300 y 500 dólares y un 8% de los colaboradores poseen un sueldo mayor de 500 dólares.

### 1.11 FODA General

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de servicios que ofrece la cooperativa a sus socios.</li> <li>• Capacidad de respuesta inmediata (atención personalizada)</li> <li>• Mejoramiento de su imagen corporativa.</li> <li>• Cuenta con personal profesional y capacitado.</li> <li>• La cooperativa está ubicada en una zona de fácil acceso para sus socios.</li> <li>• Ofrece cero costos de mantenimiento.</li> <li>• Posee puntos de atención en diferentes sectores de la ciudad de Cuenca.</li> <li>• Posee solvencia económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de control del personal.</li> <li>• Falta de un área de Talento Humano.</li> <li>• Falta de un área de Marketing.</li> <li>• Inexistencia de una planificación estratégica.</li> <li>• Carencia de marca posicionada.</li> <li>• No se incentiva al personal.</li> <li>• Falta de un proceso de reclutamiento, selección y asignación de puestos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir el mercado en otras zonas ya sea a nivel regional como nacional, dando la oportunidad de incrementar las agencias de la cooperativa.</li> <li>• Incrementar el nivel de socios.</li> <li>• Adquisición de un nuevo software.</li> <li>• Incrementar la variedad de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de remesas del exterior</li> <li>• Variación en las tasas de financiamiento.</li> <li>• Inestabilidad económica y política del país</li> <li>• Servicios semejantes con la competencia.</li> <li>• Competencia en el mercado por la presencia de muchas Cooperativas.</li> </ul>

### 1.12 Matriz Johari

La ventana de Johari es una herramienta efectiva que permite revisar el proceso de interacción humana explorando como fluye la comunicación entre los empleados de una empresa y así mejorar la comunicación interpersonal. Johari es una palabra que

proviene de las primeras letras de los nombres de los autores de esta herramienta: Joseph Luft y Harry Ingham.

Esta matriz consiste en cuatro paneles o ventanas, que dividen el conocimiento personal en cuatro tipos: abierto, ocultado, persiana, y desconocido. Las líneas que dividen las cuatro ventanas son como las cortinas de la ventana, que pueden moverse mientras que progresa una interacción.

La matriz Johari aplicada a la realidad del FODA levantado con los datos de la Cooperativa COOPERAT, se visualiza de la siguiente manera:

		YO	
		SE	NO SE
<b>LOS OTROS</b>	<b>SABEN</b>	<b>AREA PUBLICA</b>	<b>AREA CIEGA</b>
		Variedad de servicios	Disminución de remesas del exterior
		Ubicada en una zona de fácil acceso.	Servicios semejantes con la competencia
		Atención personalizada	Cubrir el mercado en otras zonas.
		Personal profesional y capacitado.	Mejor atención al cliente
		Ofrece cero costos de mantenimiento.	Tasas de inversión y crédito de la competencia
		Posee varios puntos de atención. .	Demoras en la aceptación de un crédito
		Inestabilidad económica y política del país.	Raquisitos excesivos para otorgar un crédito.
		Competencia en el mercado por la presencia de muchas Cooperativas	Diferentes necesidades de servicios.
	<b>NO SABEN</b>	<b>AREA SECRETA</b>	<b>AREA SUBCONCIENTE</b>
		Mejoramiento de su imagen corporativa.	Cualidades del personal
		Posee Solvencia financiera	Desmotivación del personal
		Carencia de control del personal.	Inexistencia de una planificación estratégica.
		Falta de un área de Talento Humano.	Carencia de marca posicionada.
		Falta de un proceso de reclutamiento, selección y asignación de puestos.	Incrementar el nivel de socios.
		No se incentiva al personal.	Adquisición de un nuevo software.
		Variación en las tasas de financiamiento.	Incrementar la variedad de servicios.
		Falta de una área de Marketing.	Comunicación efectiva del personal.
	Constantes cambios del personal		

➤ **AREA PÚBLICA (yo sé-los otros saben)**

Incluye todo lo que conocemos de nosotros mismos y lo que los demás conocen de nosotros como las cosas que son evidentes: sexo, raza, cualidades externas, formas de realizar sus actividades cotidianas, etc., y todo aquello que comunicamos sin dificultad a los demás: sentimientos, ideas, opiniones públicas, gustos, etc.

- El área pública de la matriz Johari en referencia a la Cooperativa COOPERART es que sus socios conocen los principales aspectos generales sobre esta organización, como puede ser la variedad de servicios y los diferentes tipos de crédito que esta otorga.

➤ **AREA SECRETA (yo sé-los otros no saben)**

Incluye todo lo que yo conozco de mí, pero los demás ignoran, como: sentimientos, vivencias, experiencias íntimas, etc., y todo aquello nos presenta dificultad de comunicar: opiniones privadas, gustos no conocidos por los demás, etc.

- El área secreta de la matriz Johari en referencia a la Cooperativa COOPERART es que la empresa busca crear estabilidad y confidencialidad en sus actividades, por lo que crea políticas o estrategias que no pueden ser conocidos por otros, especialmente por sus competidores directos e indirectos.

➤ **AREA CIEGA (yo no se-los otros saben)**

Incluye todo aquello que los demás ven en nosotros y nosotros no vemos como: sentimientos de inferioridad, superioridad, frustraciones, miedos, etc., y todo aquello que conforma la impresión que causamos a los demás y que comunicamos en nuestro modo de ser, de comportarnos, en gestos y expresiones, etc.

- El área ciega de la matriz Johari en referencia a la Cooperativa COOPERART es que la empresa debe buscar una mayor comunicación

con sus socios, para que la cooperativa conozca las diferentes necesidades de sus socios y sobretodo la existencia de quejas o sugerencias para el mejoramiento de los servicios.

➤ **AREA SUBCONCIENTE (yo no sé - los otros no saben)**

Incluye todo aquello que nosotros ignoramos y también ignoran los demás como: vivencias, instintos, contenidos de conciencia, experiencias reprimidas u olvidadas, etc., y todo aquello que conforma el mundo del inconsciente.

- El área subconsciente de la matriz Johari en referencia a la Cooperativa COOPERART es que la empresa además de determinar las diferentes necesidades que tienen los demás, debería identificar que es lo que positivo o negativo que desconoce de si mismo, ya sea para eliminar estas actividades negativas y aprovechar lo positivo para utilizarlo como un pilar fundamental de la cooperativa.

## CAPÍTULO 2

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 7.1 TALENTO HUMANO

##### 7.1.1 Concepto

Para las empresas es fundamental conocer que el Talento Humano no es un recurso material sino un factor indispensable para el éxito de las empresas ya que las personas poseen cualidades, habilidades y talentos que generan una mayor rentabilidad para las empresas.

Por lo tanto el Talento Humano es: “Un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma”.<sup>1</sup>

Según este concepto, una empresa competitiva puede diferenciarse de otra empresa de su área de negocios, sin duda, por el conocimiento, habilidades, destrezas y demás capacidades humanas de sus integrantes y en función de éstos, por sus resultados, convirtiéndose así en elemento diferenciador o “ventaja” frente a sus competidores. Adicionalmente, la característica de “sostenible” que el autor mencionado incorpora en esta definición, corresponde a la posibilidad de mantener esos buenos resultados empresariales en el tiempo y de esta forma garantizar la estabilidad necesaria a los propios colaboradores.

##### 7.1.2 Importancia del factor humano en las organizaciones

---

<sup>1</sup> ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio; “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”; Segunda Edición. Editorial Pearson Prentice Hall; Madrid 2004. P. 36.

En las organizaciones es importante el factor humano ya que el esfuerzo de las personas resulta vital para el normal trabajo de cualquier emprendimiento; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar sus habilidades, experiencias, conocimientos, esfuerzos, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. Desde este punto de vista toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano) ya que éste llega a ser el factor determinante para el éxito o fracaso empresarial.

El factor humano en las organizaciones, como ya se anotó, puede generar una gran ventaja competitiva que les permita diferenciarse de la competencia y para llegar a desarrollar este punto es necesario que las organizaciones posean un Sistema de Gestión de Talento Humano, y también resulta indispensable crear estrategias que desarrollen el potencial humano, las cuales le llevarán a cumplir con todos los objetivos y metas, dando como resultado el éxito empresarial.

En COOPERART, su talento humano debe ser el factor más relevante para la empresa; si no existiera el personal, la cooperativa no existiría en el mercado, por ello la cooperativa y sus colaboradores deben estar alineados y comprometidos con la planificación de la empresa para poder alcanzar todo los objetivos propuestos.

### **7.1.3 Ventajas de una correcta Administración del Talento Humano (TH)**

Entre las ventajas más importantes de contar con colaboradores eficientes en el mundo empresarial, lo cual surge de tener una correcta Administración del Talento Humano, tenemos:

- Mejoran los grupos de trabajo y son más competitivos.
- Existe una mejor organización con todos los departamentos de una empresa.
- Mejora el clima de trabajo en toda la empresa.
- Existe una comunicación efectiva entre directivos y empleados.
- Es posible evaluar objetivamente al personal y darle seguimiento a cada empleado para verificar el desarrollo en la empresa.

- Se conoce más al empleado, para apoyar a otros cambios (motivación).
- Con todo lo anterior, se obtienen mejores resultados en la consecución de metas y objetivos deseados.

## 7.2 SERVUCCIÓN EN EL TALENTO HUMANO

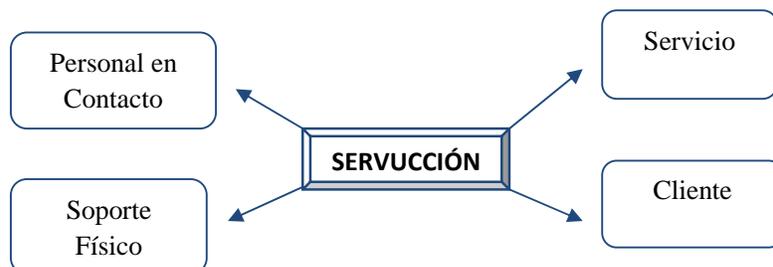
Para comprender y desarrollar mejor este tema debemos primero conocer el concepto de servucción:

### 7.2.1 Concepto:

A la servucción se la define como: “el proceso de elaboración de un servicio, es decir, a toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).”<sup>2</sup>

Por lo tanto, podemos deducir que la servucción constituye un proceso de elaboración e implementación de un servicio entre la empresa y el cliente, con el propósito de mejorar la producción de los servicios a través de los empleados, quienes cumplen una función determinante en este proceso.

### 7.2.2 Elementos del Sistema de Servucción



<sup>2</sup> EIGLIER Pierre, Langeard, Eric; Servucción el marketing de los servicios; Editorial McGraw; Pg. 7

A continuación se dará a conocer una explicación breve de los elementos de la servucción:

- ✓ **“Soporte Físico:** Hace referencia al soporte material necesario para la producción del servicio.

Existen dos grandes clases de soporte físico:

- Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio tales como: los objetos, muebles y maquinas etc.
  - El entorno material en que se desarrollara el servicio, o sea los edificios, decorados y disposición de los elementos que configuran el ambiente en que se presta el servicio.
- ✓ **Personal en Contacto:** Son las personas empleadas por la empresa que están en contacto directo con los clientes.
  - ✓ **Servicio:** Es el objetivo o resultado del sistema, generado por la interacción de los tres elementos: cliente, soporte físico y personal en contacto, esto nos dará como resultado la satisfacción del cliente.
  - ✓ **Cliente:** Es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio, cuya presencia es absolutamente indispensable”<sup>3</sup>

Entonces, para el proceso de servucción debemos tener en cuenta que existen cuatro elementos básicos que son: el soporte físico, el personal en contacto, servicio propiamente dicho y los clientes. Cada uno de estos elementos cumple una función importante para el desarrollo de la prestación de un servicio.

Sin embargo, el talento humano dentro de servucción, juega el papel más importante debido a que ellos están en contacto directo con los clientes y a que manejan a los otros dos factores internos, por lo que las empresas deben brindarles confianza y seguridad para que se sientan satisfechos en su puesto de trabajo y puedan desenvolverse con naturalidad y de esta manera ellos puedan transmitir una comunicación efectiva. Un personal no satisfecho en su puesto de trabajo no podrá tener buenas relaciones con los

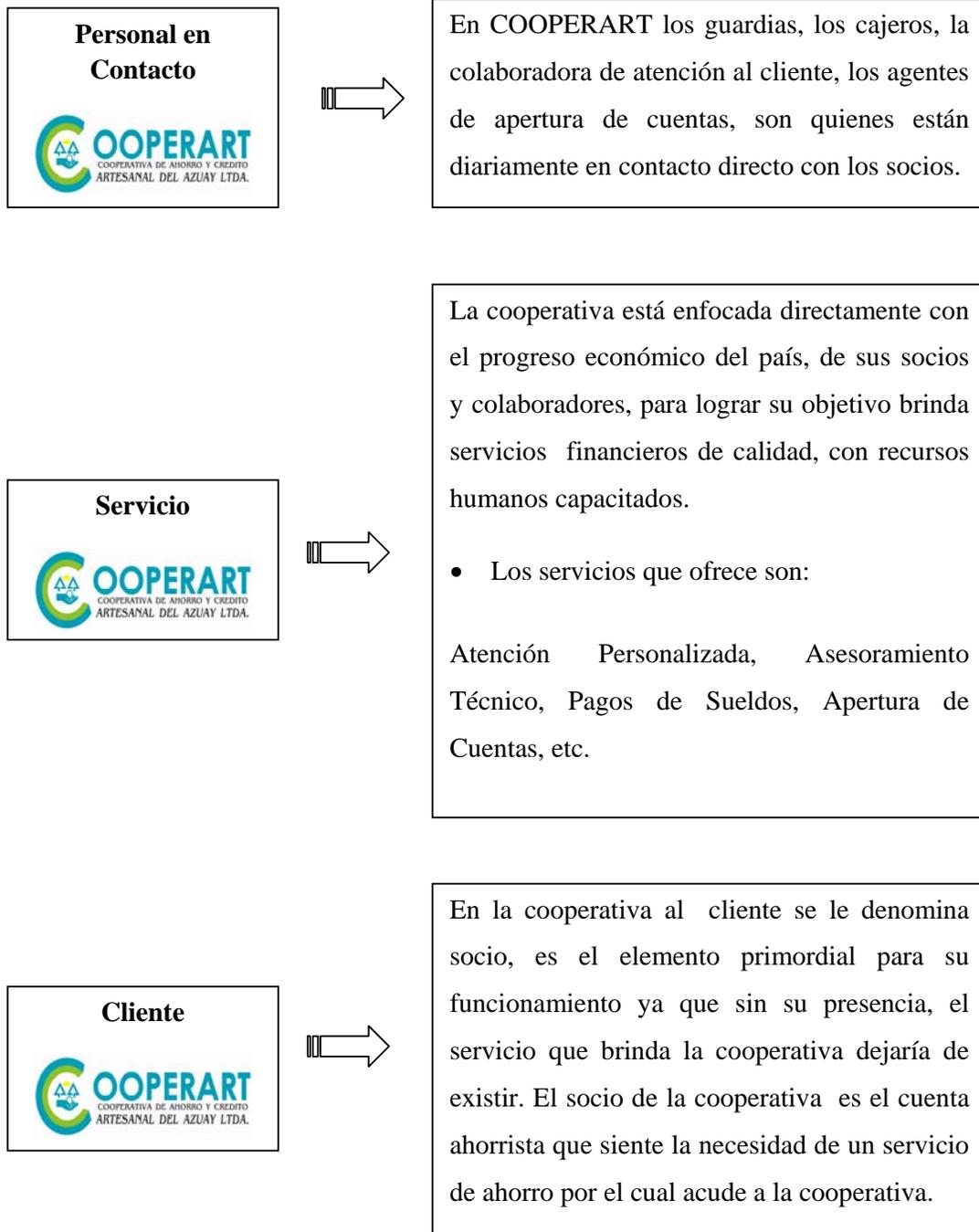
---

<sup>3</sup> EIGLIERN, Pierre; LANGEARD, Eric; Servucción el marketing de los servicios; Editorial McGraw; Pg. 25

clientes, entonces un personal capacitado y motivado dará muy buenos resultados y los clientes serán quienes califiquen a la empresa.

Se presenta a continuación una aplicación de los elementos de la servucción en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanal del Azuay LTDA COOPERART:

<b>COOPERART</b>	
<b>Soporte Físico</b>	
<b>Instrumentos necesarios para la prestación del servicio</b>	<b>El entorno material en que se desarrollará el servicio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cabinas de atención a los clientes</li> <li>• Mesas de cabinas</li> <li>• Las computadoras</li> <li>• Impresoras</li> <li>• Los muebles</li> <li>• Los escritorios de atención al cliente.</li> <li>• Sillas</li> <li>• Teléfonos</li> <li>• Fax, etc.</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El decorado de las agencias de la cooperativa lleva consigo el logotipo de la COOPERART.</li> </ul> 



Luego de haber realizado un análisis profundo sobre la servucción de la Cooperativa COOPERART se puede decir que los factores más relevantes son: el personal en contacto “talento humano” y el cliente, pero también debemos demostrar gran interés

en los otros elementos ya que si falta uno de estos las empresas no podrán desarrollarse normalmente.

### 7.3 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado por la administración motivo por el cual es pertinente su incorporación dentro del estudio que nos ocupa.

#### 7.3.1 Concepto

“La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual los gerentes de las organizaciones establecen objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean estos objetivos como guías para las operaciones de la empresa.”<sup>4</sup>

Esta teoría contribuye al planteamiento de objetivos y metas generales de las empresas que son asignados en cada una de las áreas con sus respectivos responsables con el fin de alcanzar objetivos de lucro y crecimiento de la organización.

#### “Elementos de la “APO”

La Administración por objetivos presenta cuatro elementos:

- a) **Especificidad de las metas:** Lograr los objetivo de una manera tangible.
- b) **Participación en la toma de decisiones:** El gerente y empleados contribuyen en la toma de decisiones y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c) **Un plazo explícito:** Cada empresa establecerá un tiempo máximo para el cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>4</sup> [http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion objetivo2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion%20objetivo2.shtml)  
Consultado 11/06/2010

**d) Retroalimentación acerca del desempeño:** Proporcionar a las personas una retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones”.<sup>5</sup>

Para lograr una buena aplicación de la administración por objetivos es necesario tomar en cuenta estos cuatro elementos que son fundamentales para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos que posee una empresa, ya que contienen lógica, coherencia y están sistematizados.

### **7.3.2 Ventajas**

Las ventajas de la Administración por objetivos son las siguientes:

- Mejora la administración.
- Clarificación de la organización.
- Aumenta el compromiso personal.
- Desarrolla controles eficaces y efectivos.

### **7.3.3 Desventajas**

Las desventajas de la Administración por Objetivos son:

- Deficiencia en la enseñanza de la filosofía de “APO”.
- Fallas en ofrecer orientación a quienes se fijan las metas.

### **7.3.4 Fijación de objetivos**

Dentro de la APO es muy importante el tema de “fijación de objetivos”, desde aquí es el inicio para alcanzar las metas establecidas, para esto se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

---

<sup>5</sup> [http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion objetivo2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion%20objetivo2.shtml)  
Consultado 11/06/2010

- Un objetivo es un enunciado -que de preferencia debe ser documentado- sobre las expectativas de una empresa que representa una meta deseada y debe ser alcanzada en un período determinado.
- Un objetivo debe ser cuantificable, relevante, compatible con los demás resultados, el resultado debe ser medible.

### **Importancia de la Fijación de Objetivos:**

La fijación de objetivos es muy importante para las empresas porque al momento de su planteamiento y cumplimiento demuestran tener grandes beneficios tales como:

- ✓ “Proporcionan a la organización una guía a seguir con una finalidad común.
- ✓ Motivan al trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la organización.
- ✓ Sirven de base para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan para evitar errores debidos a la omisión.
- ✓ Las organizaciones saben a dónde quieren llegar en el futuro no improvisan.
- ✓ Muchas veces los recursos son escasos o mal ubicados. Los objetivos ayudan a orientar y para prever su distribución con criterio”.<sup>6</sup>

La administración de objetivos es de vital importancia para las empresas porque motivan al recurso humano a trabajar en equipo, a plantearse metas alcanzables y que toda la organización busca llegar a un mismo fin en común.

La fijación de objetivos contribuye a una correcta distribución de recursos, mejorando la eficacia y eficiencia de las empresas, haciéndole más rentable y productiva.

## **7.4 SISTEMA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

---

<sup>6</sup> [http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion objetivo2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion%20objetivo2.shtml)  
Consultado 11/06/2010

El enfoque de Gestión Humana por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas en las empresas. Para una mejor comprensión de esta gestión, iniciaremos dando un concepto del término competencia:

**Competencia:** “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas o mercados diferentes.”<sup>7</sup>

Se puede definir a la competencia como el conjunto de habilidades, conocimientos, cualidades personales y destrezas, los cuales son importantes para el desempeño de una función determinada en una organización.

Por tanto la Gestión del Talento Humano por Competencias se convierte en un modelo de gestión que permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una empresa, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales.

### **Clasificación:**

Las competencias se pueden clasificar en:

- **“Competencias Técnicas:** Disciplinas, conocimientos y habilidades relacionadas con las áreas de negocio y tienen de carácter estratégico para cada empresa.
- **Competencias Personales:** Cualidades, actitudes, conductas, principios.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> ALLES, Martha; Desarrollo del Talento Humano: Basados en Competencias; Segunda Edición; Buenos Aires; Granica 2008; Pg. 62

<sup>8</sup> <http://www.idconsultingco.com/competencias/index.html>. Consultado 11/06/2010

Las empresas deben conocer qué clase de competencias posee su personal, con el propósito de mejorar los rendimientos poco competitivos y hacerlos más productivos para la organización.

### **Ejes de la Gestión por Competencia**

“Los ejes de la gestión por competencia son:

- **Saber Hacer:** Es un conjunto de habilidades que se ponen en práctica para realizar diferentes actividades. Existen tres clases de habilidades:
  - **Habilidades Técnicas:** Una persona puede realizar diversas tareas, por ejemplo: Realizar un balance contable.
  - **Habilidades Sociales:** Es la manera como una persona se relacionan con los demás en situaciones heterogéneas, por ejemplo: trabajar en equipo, hablar en público.
  - **Habilidades Cognitivas:** Es la forma como procesa la información que llega y la manera como analiza situaciones, por ejemplo: Toma de decisiones, etc.
  
- **Querer Hacer:** Es un conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Posee factores de carácter interno y externo.
  - **Carácter Interno:** Se motiva por ser competente, por ejemplo: Identifica tareas.
  - **Carácter Externo:** Determina la manera si se esfuerza o no por mostrar una competencia, por ejemplo: dinero extra, vacaciones, etc.
  
- **Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con:
  - **Desde el punto de vista individual:** Son las aptitudes y rasgos personales, que se contemplan como potencialidades de la persona, demostrando así la facilidad de su potencial de aprendizaje.

- **Desde el punto de vista situacional:** Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, por ejemplo: Un jefe autoritario”.<sup>9</sup>

Estos ejes de la gestión por competencias dan a conocer las aptitudes, conocimientos y habilidades de cada uno de los empleados para determinar si está en la capacidad de cumplir con las tareas asignadas por la organización.

### **Identificación de las Competencias**

Para realizar una identificación adecuada de las competencias humanas dentro de las empresas, los autores versados en el área sugieren tomar en cuenta los siguientes pasos:

- “Conjuntamente con el Equipo de Dirección se definen las necesidades actuales y futuras de la Organización.
- Se determinan los factores únicos y exclusivos que mantienen las ventajas competitivas de la Organización.
- Se identifican las Competencias Personales y Técnicas con el apoyo de los Gerentes y colaboradores más exitosos de la empresa.
- Definición de "Puesto típico de éxito" y Rutas Profesionales.
- Evaluación de Competencias y establecimiento de planes de mejora.
- Integración del Modelo de Competencias en las demás prácticas de RRHH.”<sup>10</sup>

Para la aplicación práctica del presente estudio, se sugiere a la Cooperativa COOPERART el diseño de este modelo de gestión del talento humano por competencias para enfrentar los nuevos desafíos que impone el mercado. Tener este sistema dentro de la cooperativa ayudará a mejorar el desempeño de sus colaboradores para desarrollar sus competencias individuales e impulsar el trabajo en equipo.

---

<sup>9</sup> <http://www.idconsultingco.com/competencias/index.html>. Consultado 11/06/2010

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>. Consultado 11/06/2010

Para dicha aplicación la Cooperativa debe procurar que la gestión por competencias esté alineada con el plan estratégico y con los valores y principios éticos, porque si no toman en cuenta estos aspectos, no podrá desarrollar sus planes, objetivos, metas con normalidad, volviendo a su teoría anterior y no se percibirá el cambio en su personal y por supuesto en toda la organización.

## **7.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

La planificación estratégica del talento humano es considerada como “el sistema que permite ajustar la oferta del personal interno (empleados internos) y externa (empleados que se busca o que se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado”<sup>11</sup>.

Este sistema permite anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior y exterior de la organización. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planificación del talento humano, también denominada planificación de la plantilla o del personal, permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. Para que una estrategia empresarial esté viva y produzca resultados, el personal debe comprenderla y sus creadores, a su vez, deben comprender al personal.

### **7.5.1 Objetivos de la Planificación del Talento Humano**

Los principales objetivos del proceso de planificación del Talento Humano en las organizaciones son:

- “Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.

---

<sup>11</sup> [http://www.quality-consultand.com/libros/libro\\_0031.htm](http://www.quality-consultand.com/libros/libro_0031.htm). Consultado 12/06/2010

- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa”<sup>12</sup>

La fijación de estos objetivos son esenciales al momento de planificar la gestión humana de la organización, estos ayudan a mejorar el factor humano mediante la formación y capacitación en el momento adecuado y de acuerdo de las necesidades de la empresa conformando un clima laboral óptimo y agradable.

Todos los empleados COOPERART, tienen actitudes y opiniones muy diversas, pero como seres humanos tienen los mismos derechos que van desde el derecho a trabajar hasta el derecho de participar activamente en las políticas de las Cooperativa para la construcción colectiva de las metas organizacionales.

La planificación del Talento Humano en COOPERART implica proveer a la cooperativa de las personas adecuadas en el tiempo preciso en función de las metas y objetivos empresariales, en el corto, mediano y largo plazo. Para lograr que las estrategias funcionen, se debe considerar cual es la misión y visión de esta institución para determinar el programa global de las personas para la consecución de los objetivos organizacionales.

## **7.6 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

La mayoría de las personas trabajan en las organizaciones y ocupan un puesto, definido como “un conjunto de funciones, tareas y obligaciones con una posición definida en la estructura organización, es decir, en el organigrama.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> [http://www.quality-consultand.com/libros/libro\\_0031.htm](http://www.quality-consultand.com/libros/libro_0031.htm). Consultado 12/06/2010

<sup>13</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg. 203

De esta manera las personas saben qué hacen en la organización y la importancia del puesto que ocupan. Esta posición define las relaciones entre un puesto y los demás en la organización, que generalmente son relaciones entre dos o más personas.

El autor Fernando Arias G. propone el siguiente concepto de Análisis y Descripción de puestos para las organizaciones:

“Es el proceso que investiga, describe, analiza y descompone las diferentes funciones, tareas y operaciones así como las condiciones del trabajo y otros elementos que en su conjunto configuran una actividad laboral concreta, o sea, un puesto de trabajo.”<sup>14</sup>

Por lo que se puede afirmar que al momento de describir un puesto, lo que se hace es enunciar las tareas y responsabilidades que debe ejecutar una persona y que lo hace distinto a los demás puestos que existen en la organización.

### **7.6.1 Métodos para elaborar el análisis y descripción de puestos**

Para realizar un análisis de puestos existen –entre otros- los siguientes métodos:

- **“Método de la observación:** Al usar este método, el analista de puestos observa directamente a los empleados o revisa películas de los trabajadores desempeñándose en su puesto.”<sup>15</sup>

Este método es uno de los más utilizados, pero al ser observados los trabajadores de una empresa, su rendimiento puede ser deficiente, ya que se pueden sentir presionados, vigilados y se obtendrá resultados distorsionados al aplicar este método.

- **“Método de la entrevista:** Para este método se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se les entrevista ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinan en un solo análisis de puesto.”<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> ARIAS G, Fernando, Administración de Recursos Humanos; 5ta edición; Trillas S.A; México 2000.

<sup>15</sup> CENZO, David, ROBBINS Sthpen; Administración de Recursos Humanos; Editorial Liminusa S.A; México; Pg. 139.

<sup>16</sup> Ibedem Pg. 139

Este método es efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva, y la participación de los empleados en el análisis del puesto es esencial. En la cooperativa se puede reunir a los empleados de una determinada área, como puede ser todos los que trabajan dentro de la sección de créditos de las diferentes sucursales que tiene la institución, se les realiza la entrevista sobre su puesto para que luego este pueda ser evaluado.

- **“Método del cuestionario:** En este método se realiza a través de un cuestionario dirigido a los empleados de una organización, diseñado específicamente para que ellos señalen los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles. <sup>17</sup>

Al utilizar un cuestionario como una alternativa para describir un puesto, no se va a dar la oportunidad de realizar preguntas al colaborador directamente por alguna duda que exista de acuerdo a las tareas que realiza o puede ser que señalen equivocadamente u omitir otros.

### **7.6.2 Pasos para el análisis de puestos**

Para realizar un análisis de puestos es necesario seguir los siguientes pasos:

**“Paso 1:** Determine el uso de la información del análisis de puesto, ya que eso determinará a su vez el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo. Entre las técnicas a utilizar puede ser:

- **Entrevista:** Esta se realizará a los empleados preguntándoles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades.
- **Cuestionario de análisis de posición:** No proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se puedan utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones.

---

<sup>17</sup> CENZO, David, ROBBINS Stphen; Administración de Recursos Humanos; Editorial Liminusa S.A; México; Pg. 140

**Paso 2:** Revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos.

**Paso 3:** Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Este es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis de cada uno, por ejemplo: las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

**Paso 4:** Analizar realmente el puesto obtenido, los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida para los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis del puesto.

**Paso 5:** Revise la información con los participantes, el análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato.

Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados.

**Paso 6:** Elaborar una descripción y especificación del puesto, la descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.”<sup>18</sup>

Para lograr un mejor resultado en el análisis de puestos es necesario seguir estos seis pasos principales que nos ayudará a determinar para que uso va a ser aplicado la información obtenida. Es indispensable que los datos obtenidos

---

<sup>18</sup> <http://www.mitecnológico.com/Main/elaboraciónAnálisisDePuestos>. Consultado 23/06/2010

sobre un determinado cargo sean revisados de acuerdo al organigrama de la organización y detallen las actividades de los empleados así como las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Se debe tener en cuenta que en la descripción del puesto se detalla las actividades y responsabilidades esenciales, mientras que en la especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

### **7.6.3 Factores del análisis del puesto**

Para poder realizar el análisis de un puesto se debe tener en cuenta los siguientes factores:

#### **7.6.3.1 “Descripción del puesto**

Es el proceso por el cual se enuncian de forma documental las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, se diferencia de otros puesto. Enumera las funciones (que hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con que lo hace) y los objetivos (por que lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Una descripción de puesto indicará que se debe hacer, cuando, cómo y por qué. En la descripción de puesto debe constar lo siguiente:

- **La identificación del puesto:** Título del puesto y otros datos para distinguir de los demás puestos. Dentro de esto podemos incluir los siguientes datos:
  - ✓ **Fecha:** Para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
  - ✓ **Datos de la persona que describe el puesto:** Para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño y proporcione retroalimentación a sus analistas.
  - ✓ **Localización:** Departamento, división y turno del puesto

- ✓ **Jerarquía:** Para establecer niveles de compensación.
  - ✓ **Supervisor:** Es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
  - ✓ **Características especiales:** Régimen de pagos por tiempo extra, si se puede pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
- **El resumen del puesto:** Para identificar y diferenciar las obligaciones del que tiene los otros puestos.
  - **Los deberes del puesto:** Son declaraciones que indican:
    - Lo que hace el trabajador
    - Como lo hace
    - ¿Y por qué lo hace?

**7.6.3.2 Especificación del puesto:** Hace relación a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencias que posee cada persona para desempeñar distintos cargos. Cuando están enunciados todos estos factores, se está en condiciones de poder definir el perfil. En la especificación del puesto debe incluir:

- Requerimientos educacionales
- Experiencia
- Requerimientos de conocimientos específicos
- Características o habilidades personales
- Responsabilidad
- Requerimientos de habilidad manual
- Demandas físicas:
  - Esfuerzo físico
  - Condiciones de trabajo

- Riesgos de puesto”.<sup>19</sup>

En las empresas es muy importante que se preocupen por analizar adecuadamente la descripción de puestos ya que este ayuda a los empleados a identificar que debe hacer, cuando, cómo y por qué realizar las actividades asignadas a cada uno de ellos.

También se debe incluir especificaciones del puesto, donde van se detalla las características principales del personal a ocupar el puesto de trabajo como: años de experiencia, nivel de educación, habilidades y destrezas, entre otros.

A continuación se presenta un ejemplo de un formato genérico de los factores del análisis de un puesto de trabajo en COOPERART:

<p><b>EMPRESA:</b> “Cooperativa de ahorro y Crédito Artesanal del Azuay COOPERART LTDA.”</p> <p><b>RUC:</b>.....</p> <p><b>DIRECCIÓN</b> Lamar 3-51 entre Vargas Machuca y Tomas Ordoñez</p> <p><b>TELÉFONO:</b> 072842003 / 072827142</p>		
<b>Descripción del puesto</b>	<b>Departamento:</b> Crédito	
	<b>Título del puesto:</b> Jefe de Crédito	<b>Código No:</b> 012345
	<b>Reporta a:</b>	<b>Puesto</b>

<sup>19</sup> <http://www.investigacion%20rth/sistemas-de-analisis-de-puestos.htm>. Consultado 22/06/2010

	Director Administrativo	004
	<b>Supervisa a:</b> Ejecutivos de créditos	<b>Fecha:</b> 6 / junio / 20010
	<b>Condiciones ambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente libre de humo y ruido</li> <li>• Equipos de cómputo en perfecto estado y en funcionamiento.</li> <li>• Escritorio y silla cómoda.</li> <li>• Suministros necesarios de oficina.</li> </ul>	
	<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar solicitudes de crédito.</li> <li>• Cobro de cartera</li> <li>• Verificar apertura y cierre de cuentas.</li> </ul>	
	<b>Deberes y responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presencia.</li> <li>• Presentar mensualmente informes de cuentas abiertas, cerradas e inversiones.</li> </ul>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	<b>Características del puesto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación secundaria ya sea en Contabilidad, Administración o afines.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 1 año en actividades similares al puesto.</li> <li>• Conocimientos en Microsoft y Mónica.</li> <li>• Excelente presencia.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> </ul>
--	---

**7.6.4“Manual de descripción de puestos:** Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de actividades y tareas que técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores de una empresa.”<sup>20</sup>

El manual de descripción de puesto es una herramienta donde se describe todas las actividades y funciones que desempeñan los trabajadores en una organización, estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyado por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

## **7.7 MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

<sup>20</sup> <http://www.investigacion%20rth/sistemas-de-analisis-de-puestos.htm>. Consultado 22/06/2010

**7.7.1 Concepto:** Para algunos autores la motivación se conceptualiza de la siguiente manera:

- “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”<sup>21</sup>
- “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”<sup>22</sup>
- “La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”<sup>23</sup>

Podemos concluir diciendo que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, que son capaces de provocar, mantener y dirigir de alguna manera en la conducta de las personas hacia un objetivo.

Hoy en día, la motivación es un elemento importante en la administración de personal, por lo que la Cooperativa Artesanal del Azuay COOPERART debe conocerlo y dominarlo, sólo así esta empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

### **7.7.2 Tipos de motivación**

---

<sup>21</sup> Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

<sup>22</sup> Ibedem Pág. 484

<sup>23</sup> Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

Se ha clasificado a la motivación en dos segmentos: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

- **“La motivación intrínseca:** Esta motivación se da cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo.
- **La Motivación extrínseca:** Esta motivación se da cuando lo que atrae al individuo no es la acción de realizar su trabajo, sino lo hace a cambio de algo. “<sup>24</sup>

En toda organización existen dos tipos principales de motivación, la intrínseca y la extrínseca. En la primera los empleados laboran porque tienen interés en lo que hacen y no esperan ningún incentivo en especial, en cambio en el segundo tipo de motivación, el empleado trabaja por obtener algo a cambio, por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa.

### 7.7.3 Ciclo Motivacional

“El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, esta rompe el estado de equilibrio, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior.

Sin embargo en el ciclo motivacional no siempre puede satisfacerse la necesidad que puede ser frustrado o compensado. En el caso de frustración en la necesidad, existe una barrera o un obstáculo para su liberación.”<sup>25</sup>

---

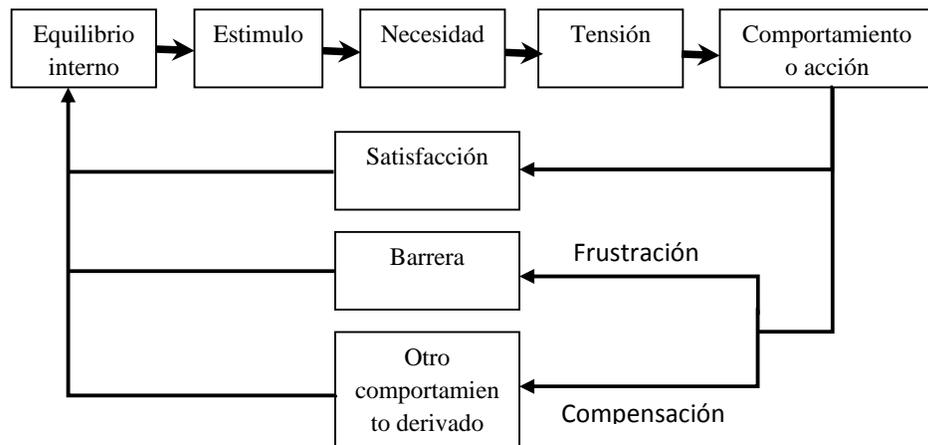
<sup>24</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n\\_intr%C3%ADnseca](http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n_intr%C3%ADnseca) Consultado 22/06/2010

<sup>25</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg. 49

Entonces, el ciclo motivacional abarca una serie de etapas o pasos que el individuo experimenta dentro de una organización. Este ciclo empieza con el surgimiento de una necesidad que conlleva al individuo a un estado de tensión e insatisfacción, provocando un comportamiento o una acción.

Este comportamiento puede producir dos resultados: Primero, que el individuo encuentre la satisfacción a su necesidad, haciendo que su conducta regrese a un estado de equilibrio y por lo tanto se encuentre con la disposición suficiente para brindar un desempeño laboral normal. Segundo, que el individuo quede frustrado o necesite ser compensado para satisfacer su necesidad; en éste escenario, la persona no puede dar de sí lo mejor para su organización y declina completamente su desempeño.

El ciclo motivacional se esquematiza en la siguiente figura:



#### 7.7.4 Teorías de la Motivación

Entre las más importantes teorías se puede citar las siguientes:

**7.7.4.1 “Teoría de las Necesidades:** El psicólogo estadounidense Abraham Maslow quien diseñó una jerarquía motivacional en cinco niveles que determinan el comportamiento humano:

- **Necesidades fisiológicas:** Es el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow, se trata de las necesidades básicas que tenemos las personas como: alimentación, descanso, vestido, bebidas, etc.
- **Necesidades de seguridad:** Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad donde el individuo busca protección ante el peligro o la privación.
- **Necesidades Sociales:** Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, nacen las necesidades sociales como la afiliación, de dar y recibir afecto y amistad.
- **Necesidades de estima:** Después de alcanzar las necesidades anteriores, surgen las necesidades de estima, donde el individuo busca la autoconfianza, la independencia, el logro de confianza y de conocimiento.
- **Autorrealización:** Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser.”<sup>26</sup>

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo a su importancia respecto a la conducta de las personas. Basándonos en esta pirámide las necesidades pueden clasificarse en cinco grandes grupos.

La primera, necesidades fisiológicas, constituyen el nivel más bajo de esta jerarquía y están las necesidades básicas de las personas como alimentación, vestimenta. En segundo están las necesidades de seguridad, que llevan al individuo a protegerse de cualquier peligro.

En tercer nivel están las necesidades sociales, surgen de la vida social del individuo con otras personas como la asociación, participación y aceptación

---

<sup>26</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg. 50

por parte de sus compañeros. Después, en cuarto nivel están las necesidades de estima que comprende la autoestima y confianza del individuo.

Finalmente y en el quinto nivel están las necesidades de autorrealización que llevan a las personas a tratar de emplear y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida, a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser.

#### 7.7.4.2 “Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Frederick Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- **Factores higiénicos:** Se refieren a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, políticas de la empresa, etc.
- **Factores motivacionales:** Se refieren a las tareas y las obligaciones relacionadas al puesto de trabajo que conllevan a sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento personal” <sup>27</sup>

La teoría de los factores de Herzberg afirma que la satisfacción de un empleado depende de dos elementos: primero, de las condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo (factores higiénicos) y segundo, de las tareas y obligaciones que tenga el individuo (factores motivacionales).

---

<sup>27</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg 53

### 7.7.4.3 Teoría de las expectativas de Victor Vroom

Víctor Vroom desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. Básicamente afirma que existen tres factores que determinan la motivación:

- “Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos (expectativa).
- La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales (recompensa).
- Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad a medida que cree poder influir en el. (relación entre expectativa y recompensa)”<sup>28</sup>.

El modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. De manera que cuando un individuo percibe un resultado inmediato ya sea por una productividad elevada, busca los medios como el dinero, beneficios sociales, aceptación del grupo, con el fin de alcanzar objetivos finales.

### 7.7.4.4 “Teoría X y Y

Según Douglas Mc Gregor identificó dos series de supuestos sobre los empleados.

- **Teoría X:** Esta teoría sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo.
- **Teoría Y:** Esta es la más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar

---

<sup>28</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg 54

satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización”.<sup>29</sup>

Mc Gregor identificó dos supuestos sobre los empleados. Por un lado está la Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo y prefieren ser dirigidas para no tener responsabilidades; y por el otro está la Teoría Y, donde las personas desean trabajar por si mismas, aceptando responsabilidades y teniendo capacidades para dar solución a los problemas de la organización.

## **7.8 INDICADORES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En todas las organizaciones, cuyo interés es percibir resultados, todo aquello que no se pueda medir de forma cuantitativa no es más conveniente, debido a que es mucho más fácil controlar, mejorar o mantener aquello que pueda ser evaluado a partir de hechos y datos. Esto permite tomar decisiones sobre bases y no sobre especulaciones. Para hacer mediciones en cualquier área se cuenta con indicadores.

### **7.8.1 Concepto**

Se considera a los indicadores como “elementos del sistema de control de gestión que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos”<sup>30</sup>.

El Área de Recursos Humanos tiene una dimensión principalmente social y comportamental cuyos resultados se ven reflejados en la parte financiera y de producción de las organizaciones, de ahí la importancia de medir su gestión y por tanto de tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición.

---

<sup>29</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtm> Consultado 25/06/2010

<sup>30</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rhh/matrizde.htm> Consultado 25/06/2010

Uno de los aspectos importantes dentro de COOPERART es de contar con indicadores para lograr los objetivos y metas respecto del trabajador con la institución para que sean más claras y al mismo tiempo evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la organización, es decir, si están vinculadas las ideas de identidad de intereses o alineamiento de objetivos, entre los trabajadores y la organización.

### 7.8.2 Tipos de indicadores

Existen diferentes tipos de indicadores, entre los más importantes están:

- **“Indicadores para el control del desempeño:** Son los que tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.
- **Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa:** Estos están ligados al control y se relacionan con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo y la actitud hacia las metas y objetivos de las organizaciones.
- **Indicadores de evaluación:** Están relacionados con los ratios o los métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de las organizaciones.
- **Indicadores de gestión:** Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.
- **Indicadores para el desarrollo del factor humano:** Están relacionados con la calidad técnica, humana y social del recurso en las empresas. Aquí encontramos capacitación, motivación y satisfacción de necesidades de los individuos y los procesos de contratación, selección y promoción de personal”.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rhh/matrizde.htm> Consultado 25/06/2010

Todos los diferentes tipos de indicadores antes mencionados son necesarios, ya que nos permiten saber: dónde estamos y cómo vamos con el fin de incrementar soluciones a los problemas que puedan presentarse en las empresas.

## **7.9 SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

### **7.9.1 Reclutamiento**

El reclutamiento es “un proceso en el cual se identifica los diferentes candidatos capacitados para ocupar una (s) vacante (s). Este proceso inicia con la búsqueda de los posibles candidatos y termina al recibir el curriculum vitae u hoja de vida de los mismos.”<sup>32</sup>

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas empresas el inicio de este proceso comienza con la búsqueda de los candidatos necesarios y óptimos para ocupar la vacante.

#### **7.9.1.1 Fuentes de reclutamiento**

Existen dos fuentes importantes de reclutamiento, interno y externo, que permiten obtener posibles candidatos calificados para ocupar el puesto de trabajo disponible.

##### **7.9.1.1.1 Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, “al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg. 155

<sup>33</sup> Ibidem; Pg. 158

Este tipo de reclutamiento se hace sobre los empleados internos de la organización que pueden cubrir la vacante, este proceso puede realizarse mediante la transferencia o ascenso del puesto, para lo cual el Departamento de Gestión Humana deberá difundir el requerimiento o revisar sus registros internos del personal para la identificación de postulantes idóneos.

**Ventajas del reclutamiento interno:** Entre las principales ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- **“Es más económico:** evita gastos de anuncios en periódicos o empresas de reclutamiento, costos de atención a nuevos candidatos, etc.
- **Es más rápido:** evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la demora del ingreso del nuevo personal, entre otras.
- **Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal,** al tener en cuenta que las oportunidades se ofrecen a los que demuestran aptitudes por merecerlas.
- Es una gran fuente de motivación para los empleados de la empresa, porque sienten que les están tomando en cuenta y visualizan su progreso en la organización.
- Es más conveniente para la empresa porque conoce al trabajador y su rendimiento, reduciendo así las sorpresas”.<sup>34</sup>

Analizando las principales ventajas que ofrece al realizar un reclutamiento interno observamos que se desarrolla una sana competencia dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y demuestran condiciones necesarias.

---

<sup>34</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg. 159

Este proceso es más rápido porque la empresa se demora solo en los procesos de transferencia o ascenso del empleado, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.

Sobre todo, es más económico para la empresa porque evita los gastos relacionados con la colocación de anuncios vacantes en periódicos y otros medios; y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de nuevos empleados.

**Desventajas del reclutamiento interno:** Entre las desventajas del reclutamiento interno tenemos:

- “Exige que los empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa de los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran tener aquellas oportunidades.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización, llevando a perder creatividad y actitud de innovación.
- Existe una pérdida de autoridad debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Pueden darse ascensos solo por motivos de antigüedad, haciendo presuponer a sus empleados que con solo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso”.<sup>35</sup>

Como se puede observar, este tipo de reclutamiento de muchas ventajas, también tiene ciertas desventajas que pueden limitar a la empresa en cuanto al talento

---

<sup>35</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg. 159

disponible ya que solo al reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.

#### **7.9.1.1.2 Reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo incide sobre candidatos que provienen de fuera, sean reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones”.<sup>36</sup>

Para este tipo de reclutamiento son candidatos aquellas personas que no forman parte de la empresa y que suponen que cuentan con las competencias necesarias para ocupar la vacante.

**Fuentes de reclutamiento externo:** Entre las principales fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- **“Candidatos espontáneos:** Son aquellos candidatos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su curriculum vitae.
- **Recomendaciones de los empleados de la empresa:** En algunas ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudiera llenarlas, además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- **Anuncios de prensa:** Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando sus posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar, los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:

✓ Indicar el título de la posición y el área.

---

<sup>36</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg.. 160

- ✓ No mencionar la edad o decir “preferiblemente”
  - ✓ Detallar requerimientos (experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación, etc.)
  - ✓ Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal o en el departamento de Gestión del Talento Humana de la empresa.
  - ✓ Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- **Instituciones educativas:** Las universidades, institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.”<sup>37</sup>

Actualmente existen muchas técnicas de reclutamiento externo como las mencionadas anteriormente, pero algunas veces se emplean una combinación de estas técnicas.

Para elegir la técnica adecuada, se debe tener en cuenta el factor costo y tiempo, ya que mientras mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento.

**Ventajas del reclutamiento externo:** Entre las principales ventajas del reclutamiento externo tenemos:

- “Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.”<sup>38</sup>

Con la utilización del reclutamiento externo hace que las empresas se enriquezcan con ideas nuevas y experiencias, ya que el personal que ha sido contratado en forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar

---

<sup>37</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg. 161

<sup>38</sup> Ibedem Pg. 163

problemas organizacionales y a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior. Además las organizaciones pueden aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

**Desventajas del reclutamiento externo:** Entre las principales desventajas del reclutamiento externo tenemos:

- “Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, entre otros.
- Es un principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que los candidatos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud.
- Puede afectar la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y demanda de recursos humanos no están en equilibrio”.<sup>39</sup>

Generalmente, al reclutar candidatos fuera de la empresa, muchas de las veces resulta ser más costoso que el reclutamiento interno, ya que en la mayoría de los casos involucra costos adicionales. Sin embargo el aspecto valioso es la renovación del talento humano con competencias nuevas e ideas frescas y el costo se compensa con la capacitación precisamente que trae el nuevo colaborador de otras fuentes.

### **7.9.1.1.3 Reclutamiento mixto**

Muchas de las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo, sino que hacen un “reclutamiento mixto, donde se emplea fuentes internas como externas de recursos humanos”.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007; Pg. 163

<sup>40</sup> Ibidem Pg. 164

Cuando se realiza un reclutamiento interno, en el caso de un ascenso, el puesto que la persona lo ocupaba anteriormente queda vacante, por lo que surge la necesidad de ser llenada por un reclutamiento externo, esto conlleva a utilizar un reclutamiento mixto. También se refiere el reclutamiento mixto a que para una misma vacante inicial, se selecciona al candidato con postulantes tanto de dentro de la empresa como de fuera de ella.

## **7.9.2 Selección**

El proceso de selección del talento humano consiste en “buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.”

Se puede observar que una vez terminado el proceso de reclutamiento se da inicio al proceso de selección propiamente dicho, que inicia cuando una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de elegir a uno(s) de los solicitantes, con el propósito de mejorar la eficiencia y el desempeño personal.

### **7.9.2.1 Pasos del proceso de selección**

El proceso de selección de personal comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos como la determinación de a quien deberá contratarse. Los pasos a seguir para el proceso de selección son:

- a) **“Estudios de las solicitudes del empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes:** El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes del empleo llenadas por los aspirantes y recabados

en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante a cerca de los aspirantes al cargo.

- b) **Entrevista inicial:** Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes del empleo, se procederá a realizar a los postulantes una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
- c) **Las pruebas:** Su objetivo es comprobar la capacidad, destrezas y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utiliza pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.
- d) **Examen médico:** La finalidad de este paso es reconocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos especialmente, vista y oído, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicio del uso de drogas, prevención de enfermedades para evitar indemnización por causa de riesgos profesionales, etc.
- e) **Entrevista final:** Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existen la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas en concordancia con los supervisores.”<sup>41</sup> Al respecto de las entrevistas en el proceso de selección, es pertinente mencionar que se pueden hacer el número de entrevistas y con los niveles que la empresa considere necesarios para tener la seguridad de la elección.

---

<sup>41</sup> [www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml) Consultado 26/06/2010

Cada uno de los pasos mencionados anteriormente busca ampliar el conocimiento de la organización acerca de los antecedentes, capacidades y motivación del solicitante, así como aumentar la información a partir de la cual los encargados de la toma de decisiones realizarán sus predicciones y tomarán la decisión final de quien será el candidato más óptimo para ser incorporado a la organización.

### **7.9.3 Contratación**

Un contrato de trabajo es “un convenio de virtud de cual una persona (trabajador) se compromete para con otra (empleador) u otras a prestar sus servicios, bajo su dependencia por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”.<sup>42</sup>

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las plazas disponibles.

Las leyes en general disponen las condiciones de los contratos de trabajo que las empresas deben acatar, lo cual debe ser observado por el líder organizacional para tener la tranquilidad de que además de realizar un proceso técnico para seleccionar a su personal, también está respetando la normativa jurídica que se dispone para el efecto.

### **7.9.4 Inducción**

“La inducción implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. Es importante que

---

<sup>42</sup> GOMEZ, Luis R., BALDIN, David B.; Dirección y Gestión de Recursos Humanos; Tercera Edición; Madrid 2001; Pg. 178

los nuevos empleados se familiaricen con las políticas, los procedimientos y las expectativas del rendimiento de la empresa”.<sup>43</sup>

Una vez tomada la decisión de contratar a un nuevo empleado, la organización necesita asegurarse que el colaborador esté registrado en la nómina, provisto de las contraseñas de los sistemas, que se le haya asignado una cuenta de correo electrónico si se encuentra en un puesto administrativo y provisto de cualquier otra herramienta de trabajo que sea esencial para su normal desenvolvimiento laboral.

La finalidad de la inducción es brindar información general y suficiente para que el empleado se ubique en su función y pueda desarrollar de manera autónoma o grupal, según se requiere.

#### **7.9.4.1 Elementos del Proceso de Inducción**

Es fundamental que se le de a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se pueda alcanzar los objetivos planteados. Por lo que es importante tomar en consideración los siguientes elementos:

- **“Inducción general:** Permite al nuevo integrante conocer las cosas básicas de la compañía, como por ejemplo: la historia, las políticas de personal y de funcionamiento, las condiciones de contratación, las formas de pago y los días de descanso, entre otros.
  
- **Inducción específica:** Tiene que ver con la inducción al puesto de trabajo, como se acomoda y adopta el empleado. También incluye aspectos relacionados con la rutina, la labor a desempeñar, la ubicación física, el manejo de herramientas y su relación con compañeros de trabajo.

---

<sup>43</sup> GOMEZ, Luis R., BALDIN, David B.; Dirección y Gestión de Recursos Humanos; Tercera Edición; Madrid 2001; Pg. 178

- **Evaluación de la inducción:** Se debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles son los puntos claves de la inducción que no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismo.”<sup>44</sup>

La labor del reclutador-seleccionador no termina con la contratación de los nuevos trabajadores, por el contrario, inicia otra etapa muy importante, el proceso de inducción, que implica tres niveles que son: la inducción general, la inducción específica y la evaluación de la inducción como se explicó en los párrafos anteriores.

Algo importante en el proceso de inducción es ver como el nuevo empleado se desempeña durante el primer mes, si le resultó complicado acomodarse en el área de trabajo. Los empleados, generalmente, tienen la actitud permeable a lo nuevo tanto por la información como la formación institucional.

## **7.10 Subsistema de Formación y Capacitación del personal**

El talento humano en una organización es eminentemente importante ya que es la base primordial para el éxito empresarial, pero al personal hay que ayudarlo a desarrollar diferentes habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos, a continuación se explicará diferentes herramientas que ayudará a desarrollar el potencial de los empleados.

### **7.10.1 La Formación**

Las empresas siempre buscan en las personas, conocimientos, habilidades, destrezas, para alcanzar sus objetivos establecidos, para cumplir dichos objetivos se debe otorgar a los empleados una formación

---

<sup>44</sup> AGUIRRE, Alfredo Guth; Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos; Trillas; México, 2001; Pg. 109

adecuada, tanto para el personal nuevo como para el que posee una antigüedad, con la finalidad de estar en relación con lo que exige la empresa.

Dentro de la teoría de formación es fácil utilizar indistintamente la palabras tales como: formación, entretenimiento y desarrollo pero es necesaria saber el significado de cada una de ellas.

**“La formación:** Es el desarrollo de capacidades nuevas.

**Entrenamiento:** Es la mejora de capacidades ya en ejercicio. Consistirá en conformar conocimientos y habilidades junto con las actitudes, mediante la repetición de actos para comportarse de una forma determinada.

En resumen, formación y entrenamiento constituyen los procesos de desenvolvimiento o mejora de las capacidades, conocimientos y actitudes de los hombres.

**Desarrollo:** Es la evolución de las posibilidades de crecimiento”<sup>45</sup>

Cuando las empresas se preocupan por dar una buena formación a sus empleados, están logrando que ellos adquieran nuevas destrezas en sus funciones, accederán a nuevos puestos de trabajo logrando así una mayor eficacia, nos quiere decir que una buena política de formación en una empresa ayudará al personal nuevo como a los antiguos, permitiéndoles desplegar todas sus capacidades en el puesto de trabajo, entonces el talento humano se convierte en la principal ventaja competitiva de la empresa. La formación en la organización es un subsistema que debe de estar relacionado con los otros subsistemas de concretamente tiene una gran interrelación con el subsistema de selección, con el de planificación de recursos humanos y es transversal su influencia en el subsistema de Evaluación del Desempeño, porque aquí va a verificarse por un lado si

---

<sup>45</sup> <http://www.monografias.com/trabajos66/capacitaicon-recursos-humanos/capacitacion-recursoshumanos2.shtml3#xladirecci>. Consultado 26/06/2010

las personas están altamente calificadas en sus desempeños o si hacen falta llenar brechas a base de nuevas formaciones y capacitaciones. También se relaciona colateralmente con todos los demás subsistemas de la Gestión Humana y la organización toda.

**“La formación persigue tres objetivos:**

- Conformar la motivación actual.
- Incorporar criterios de acción que, interiorizados por la persona, tomen parte del impulso racional de la decisión.
- Modificar la memoria que contiene el conocimiento técnico y la percepción de las consecuencias de las acciones humanas de manera que ésta influya en la decisión”.<sup>46</sup>

Si las empresas tomaran en serio estos objetivos se darán cuenta que una correcta formación permite estimular el trabajo de los empleados, ya que la formación se centra normalmente en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento.

Por ejemplo la instalación de un nuevo equipo puede exigir que los trabajadores aprendan nuevas maneras de realizar el trabajo, en este caso se utiliza la formación para corregir la carencia de la habilidad, entonces se puede decir que la formación es una rápida y equitativa mejora del rendimiento de los empleados.

La cooperativa para realizar una buena formación debe de tener en cuenta que no es lo mismo un plan de formación para la atención al cliente que para los supervisores, o para los directivos, cada uno posee problemáticas diferentes y necesidades heterogéneas. También es necesario que tenga muy en cuenta que la formación es algo que debe estar en forma continua en la empresa para evitar problemas al momento que desempeñe su cargo el empleado.

---

<sup>46</sup><http://www.monografias.com/trabajos66/capacitaicon-recursos-humanos/capacitacion-recursoshumanos2.shtml3#xladirecci>. Consultado 26/06/2010

### **7.10.2 Capacitación**

Hoy en la actualidad el desarrollo del talento humano es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia y desempeño organizacional por medio de programas de Capacitación y desarrollo, en la práctica se puede referir al desarrollo de los recursos humanos como capacitación y desarrollo, por lo que debemos conocer que:

“La capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”<sup>47</sup>

Es necesario que las organizaciones se preocupen por comprender en qué consiste la capacitación por que este programa permite obtener beneficios tanto para la empresa como para los empleados, ayuda a desarrollar el potencial de cada uno de los empleados y brinda la oportunidad de conocer nuevos conocimientos y técnicas.

#### **“Objetivos de la Capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas de puestos.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

---

<sup>47</sup> CHIAVENATO Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag.386.

- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración”<sup>48</sup>

Cuando se vaya a desarrollar un programa de capacitación es necesario que conozcan los objetivos de la capacitación con la finalidad de saber qué es lo que quiere hacer realmente la empresa con este programa y de esta manera se podrá obtener muy buenos resultados para el personal y la organización cuando se aplique la capacitación.

### **“Ventajas de la capacitación**

- Mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementan su motivación. Esto a su vez, conduce a mejor productividad y a un incremento de la rentabilidad.
- Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo.
- La capacitación surge de las necesidades de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva.”<sup>49</sup>

Para las empresas que desean ser exitosas en el futuro es necesario que mantengan un buen programa de capacitación para los empleados, ya que ayuda a descubrir y desarrollar el potencial humano, y por ende las empresas tienen la posibilidad de enriquecer su patrimonio, mejorar sus propios procesos e incrementar la calidad de sus productos y servicios.

### **“Etapas del Proceso de Capacitación**

#### **1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).**

---

<sup>48</sup> CHIAVENATO Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pág. 387

<sup>49</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>. Consultado 26/06/2010

La primera etapa de capacitación se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis.

<b>Nivel de Análisis</b>	<b>Sistema Implicado</b>	<b>Información Básica</b>
Análisis de toda la organización.	Sistema Organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación.
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas).
Análisis de operaciones y tareas.	Sistema de adquisición de habilidades.	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos, (análisis de puestos).

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

- ✓ **Evaluación de desempeño:** Identifica aquellos empleados que realizan sus trabajos por debajo de un nivel satisfactorio.
- ✓ **Observación:** Constatar donde hay evidencias de un trabajo ineficiente por ejemplo: elevado número de problemas disciplinario, rotación de personal elevada.
- ✓ **Cuestionarios:** Investigaciones por medio de cuestionarios que contengan evidencias de las necesidades de capacitación.
- ✓ **Solicitud de supervisores y gerentes:** Se da cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto.

- ✓ **Reorganización del Trabajo:** Se da cuando las rutinas de trabajo sufren modificaciones total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ✓ **Entrevista de Salida:** Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado de preguntar el motivo de su salida.

## **2. Programa de capacitación para atender las necesidades.**

Una vez que se haya detectado la necesidad de capacitación se debe realizar un programa de capacitación el cual requiere un plan que incluye los siguientes puntos:

- Atender una necesidad específica
- Definición clara del objetivo de capacitación
- División de trabajo, (módulos, cursos o programas).
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y tecnologías disponibles.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, (instructor, audiovisuales, maquinas, equipos y herramientas necesarias, etc.)
- Definición de la población meta (personas que serán capacitadas).
- Lugar donde será la capacitación (dentro o fuera de la empresa).
- Tiempo, horarios de la capacitación.
- Cálculo de la relación beneficio-costos del programa.
- Control y evolución de los resultados.

## **3. Implementación y realización del programa de capacitación.**

Luego de realizar los dos puntos anteriores se debe de seguir por el siguiente paso en su implementación o realización del programa de capacitación el cual está formado por el instructor y el aprendiz.

- El aprendiz hace referencia a las personas que están situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, (novatos, auxiliares, jefes, gerentes), que necesite de una capacitación.
- El instructor son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializados en determinadas actividades, quienes transmiten sus conocimientos a los aprendices.

#### **4. Evaluación de los resultados.**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos los cuales deben considerar los siguientes aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecuencia de las metas de la empresa.
- La evaluación de los resultados posee tres niveles:

##### **a) Evaluación a nivel organizacional:** Debe proporcionar resultados como:

- Aumento en la eficiencia organizacional.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora el clima organizacional.
- Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
- Apoyo del cambio y la innovación, etc.

##### **b) Evaluación a nivel de los recursos humanos:** Proporciona resultados como:

- Reducción de la rotación de los empleados...
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de los empleados.
- Aumento del conocimiento de las personas.

- Cambio de las actitudes y conductas de las personas.

**c) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones:** Proporciona resultados tales como:

- Aumento de la productividad.
- Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del flujo de la producción.
- Mejora en la atención al cliente.
- Reducción de los índices de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos entre otros”.<sup>50</sup>

Es importante observar que la capacitación se refiera a una actividad que necesita ser planeada, estructurada y organizada para poder obtener los beneficios que este programa propone. La capacitación debe ser aplicada en las empresas de forma continua por que los empleados competentes necesitan reforzar sus conocimientos y habilidades para lograr ser más eficientes en el desempeño de sus funciones. Las fases que nos propone el autor Chiavenato para la ejecución de un proceso de Capacitación sistematizan de manera técnica y científica las actividades inherentes al mismo y proporcionan una forma clara y lógica para implementarlo. De tal manera que, la Cooperativa COOPERART podrá tomar en consideración estas fases y adecuarlas a sus reales necesidades tanto para detectar las más urgentes necesidades de capacitación cuanto para atender estos requerimientos y al mismo tiempo establecer para el futuro un método correcto para afrontar su capacitación institucional.

### **7.11 Subsistema de Evaluación del Desempeño**

La Evaluación del Desempeño constituye uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos, siendo una herramienta altamente productiva para la

---

<sup>50</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag.389.

organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa. Para conocer profundamente esta temática es necesario conocer los siguientes conceptos:

“La Evaluación del Desempeño es el método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los empleados, en función de sus habilidades, capacidades y del perfil determinado para el puesto que ocupan”.<sup>51</sup>

Entonces se puede decir que la evaluación de desempeño es un concepto sumamente importante, siendo un instrumento que permite detectar a tiempo los problemas que posee el personal y en la integración del empleado en su puesto de trabajo.

### **Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

“Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de conocimiento y condiciones de participación efectiva de todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte y los objetivos de los individuos, de la otra”.<sup>52</sup>

Para poder obtener una correcta aplicación de la Evaluación de Desempeño en la Cooperativa COOPERART es necesario conocer estos objetivos con la finalidad

---

<sup>51</sup> <http://www.spc.gob.mx/evaluacion1.htm>. Consultado 26/06/2010

<sup>52</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag.248.

de obtener una idea más clara al momento de desarrollar este subsistema en la organización y de esta manera obtener los mejores resultados y poder solucionar los problemas que puedan poseer los empleados en su puesto de trabajo.

### **¿Para qué sirve evaluar el desempeño?**

La evaluación del desempeño sirve a las empresas para:

- “Detectar necesidades de formación.
- Descubrir personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para otro puesto.
- Motivar a la personas al:
  - Comunicarles su desempeño.
  - Involucrarles en los objetivos de la organización, (retroalimentación).
- Que los jefes y colaboradores analicen como se están haciendo las cosas.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones”.<sup>53</sup>

Es importante conocer que la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y por ende permite a la empresa conocer cómo participa el personal en el logro de sus objetivos. Al momento que se aplica esta evaluación están colaborando al desarrollo de su personal ya que permite mejorar el rendimiento de cada uno de los empleados elevando la moral, los beneficios que nos propone este subsistema son de gran ayuda para el éxito empresarial porque permite establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades de los colaboradores, y también es importante es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal.

### **Problemas más comunes de la evaluación de desempeño**

“Los problemas más comunes de la evaluación de desempeño son:

- Carencia de normas.

---

<sup>53</sup> ALLES, Martha Alicia: Desempeño por competencias. Evaluación de 360: Editorial Talleres Gráficos, Buenos Aires, Argentina, Junio del 2008 Pág. 32

- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas”.<sup>54</sup>

Al momento que aplique este subsistema la Cooperativa COOPERART, es necesario que tenga presente estos problemas porque puede convertirse en un fracaso todo el proceso de evaluación de desempeño, los daños lo sufriría tanto los empleados y la organización ya que no podrá obtener los resultados deseados, por lo tanto la cooperativa debería implementar una buena herramienta de evaluación de desempeño y brindar un correcto entrenamiento a los evaluadores, para poseer un mejor rendimiento empresarial.

### **Métodos de Evaluación del Desempeño**

Existen diferentes métodos para evaluar el desempeño de los empleados en las empresas, entre los más importantes tenemos:

#### **a) Métodos de evaluación del desempeño mediante escalas graficas**

Este método es el más usado por las empresas ya que permite identificar cada características por evaluar, se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica.

“El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada

---

<sup>54</sup> ALLES Martha Alicia: Desempeño por competencias. Evaluación de 360: Editorial Talleres Gráficos, Buenos Aires, Argentina, Junio del 2008 Pág.33

persona o puesto de trabajo. A continuación se presentara una tabla del método de evaluación del desempeño por escalas gráficas

<b>Evaluación del Desempeño</b>					
Nombre del Empleado:..... Fecha:--/--					
Departamento:..... Puesto:.....					
<b>Desempeño en la función:</b> Considerar exclusivamente el desempeño actual del empleado en su función.					
	<b>Optimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Malo</b>
<b>Producto</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido.	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
<b>Cualidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores.
<b>Conocimiento del trabajo.</b> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario.	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo.	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo.
<b>Cooperacion</b> Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.
<b>Características individuales:</b> Considerar tan solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					

<b>Comprensión de las situaciones.</b> Grado en la que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Optima intuición y capacitancia de percepción.	Buena intuición y capacidad de percepción.	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	Poca intuición y capacidad de percepción.	Ninguna intuición y capacidad de percepción.
<b>Creatividad</b> Empeño Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Algunas veces presentan sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. No tiene ideas propias.

	original.				
<b>Capacidad de realización.</b> Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacidad optima para concretar nuevas ideas.	Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria.	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera <sup>55</sup>

„ 55

Se puede decir que el método de escala grafica es un método que sirve para evaluar el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y planificados, dichos factores de evaluación hace relación con la cualidades que poseen los integrantes que serán evaluados.

<sup>55</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag.249.

### **"Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

### **Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su campo psicológico.
3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos los subordinados."<sup>56</sup>

Las empresas que desean aplicar este método deben tener mucho cuidado con esta evaluación ya que presentan ciertos problemas que podría perjudicar en su aplicación y sobre todo las empresas no podrán conocer ni resolver las dificultades que se podrían presentarse en sus colaboradores.

#### **b) Método de elección forzosa**

---

<sup>56</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pág. 253

“Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”. Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus “amigos”. La tabla que se presentaran a continuación es un modelo del método de elección forzosa

### Evaluación del Desempeño

Trabajador.....

Puesto:..... Departamento.....

A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloque de cuatro. En las columnas laterales coloque una "x" debajo del signo "+" para iniciar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces.

Solo hace lo que le mandan.	Núm. 01	+	-	Tiene miedo de pedir ayuda	Núm. 41	+	-
Comportamiento irreprochable.	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas.	03			Baja producción.	43		
No produce cuando esta bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortes con terceros.	05			Interrumpe constantemente el trabajo.	45		
Duda para tomar decisiones.	06			No se somete a influencias.	46		
Merece toda la confianza.	07			Tiene gran potencial para ser desenvuelto.	47		

»57

<sup>57</sup>[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp) Consultado 26/06/2010

### **“Ventajas del método de elección forzosa**

El método de elección forzosa ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporcionan resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización.
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

### **Desventajas del método de elección forzosa**

El método de elección forzosa posee las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando se emplean para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación”.<sup>58</sup>

Cada empresa en general y COOPERART en particular, está en el derecho de elegir que método debe usar para evaluar el desempeño de sus empleados y debe realizar sus respectivas investigaciones sobre los métodos existentes para lograr el rendimiento esperado.

#### **c) Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

“Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y

---

<sup>58</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag.257.

los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.”<sup>59</sup>

Este método de evaluación es el más extenso ya que permite tener información acerca del desempeño de cada uno de los colaboradores. A través de este método, nos podremos dar cuenta en cuales áreas el integrante del grupo está capacitado y en el caso de tener algunas áreas deficientes capacitarlo para mejorar su rendimiento, también se podría decir que es un método que está estructurado y puede dar muy buenos resultados para la empresa al momento que ser aplicado.

“Este método tiene cuatro procesos: evaluación inicial, análisis complementario, planeación y seguimiento.

**1. Evaluación Inicial:** El desempeño de cada empleado es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

**2. Análisis complementario:** Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

**3. Planeación:** Una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

- Asesoría en el trabajador.
- Readaptación en el trabajo.

---

<sup>59</sup>[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp) Consultado 26/06/2010

- Capacitación.
- Despido y sustitución.
- Promoción a otros puestos.
- Retención del trabajador en el puesto actual.

**4. Seguimiento:** Se entiende como la constancia o comprobación del desempeño de cada trabajador”.<sup>60</sup>

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo hace referencia a cuatro procesos que se puede seguir al momento de su aplicación, con la finalidad de obtener información valiosa de los empleados evaluados para dar soluciones a problemas futuros, conociendo además que aspectos el personal necesita de la empresa para brindar su debida formación, capacitación entre otros.

**“Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

Este método nos proporciona las siguientes ventajas:

- ✓ Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarca el análisis de la estructura de puestos y el de la aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de puestos que están bajo su responsabilidades, asimismo, de las habilidades, capacidades y de los conocimientos que exigen.
- ✓ Proporcionar una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para, la evaluación del personal.
- ✓ Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador y detectar causas de comportamiento y fuentes de problemas.
- ✓ Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y mejorar el desempeño.

---

<sup>60</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag.258.

- ✓ Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida, carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
- ✓ Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la valuación del personal.

**Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.**

El método mediante investigación de campo posee las siguientes limitaciones:

- ✓ Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- ✓ Lentitud del proceso provocado por el entrevistado de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor”<sup>61</sup>

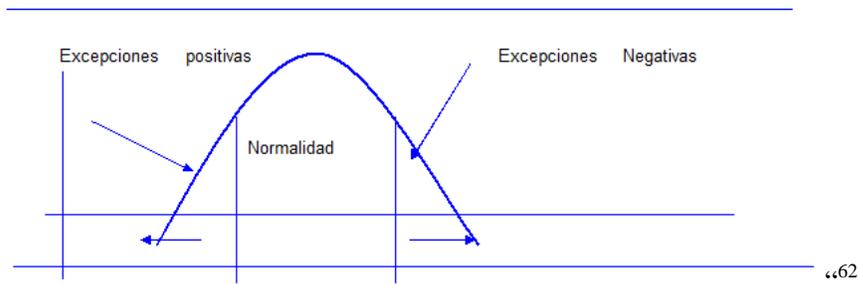
Este método posee varias ventajas que ayudaran a la empresa a obtener un buen rendimiento tanto para sus colaboradores como para ella, es un método que necesita ser planificado y organizado ya que una vez realizado las evaluaciones a los empleados permite que la organización conozca los resultados y tome medidas que ayuden a mejorar el rendimiento de su personal, se puede ver que la gran desventaja que posee este método es su costo elevado debido a la contratación de un especialista en evaluación, pero las empresas no deberían verle como un costo inútil si no más bien como una gran inversión ya que ayuda a obtener información valiosa de los empleados y de esta manera permite corregir problemas.

**d) Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos**

“Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus empleados.

---

<sup>61</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pág.259



Se puede decir que este método es sencillo pero no es conveniente para la evaluación de los empleados por qué no se preocupa del desempeño normal, solo se refiere a las características muy positivas o muy negativas, lo cual resulta subjetivo porque todos los seres humanos tenemos momentos excepcionales en alguna situación que se presente.

#### e) Método de frases descriptivas

“Este método consiste en que el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del empleado, (signo “+” o “S”) y aquellas muestran el desempeño contrario, (signo “-” o “N”). Se presenta a continuación un diseño del método de las frases descriptivas.

<sup>62</sup>[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp) Consultado 28/06/2010.

Nº	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo? .....		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente? .....		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando? .....		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas? .....		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros? .....		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto? .....		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas? .....		
9	¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad? .....		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas? .....		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general? .....		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo? .....		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista? .....		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden? .....		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio? .....		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo? .....		
17	¿Le gusta fumar? .....		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir? .....		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo? .....		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más? .....		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja? .....		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas? .....		
23	¿Su producción es encomiable? .....		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición? .....		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo? .....		

„63

El método de frases descriptiva consiste en definir frases para el desempeño de cada empleado, pero el evaluador solo debe elegir aquellas que en su juicio este de acuerdo con las características de la persona.

La evaluación del talento humano es importante para la Cooperativa COOPERAT por que determina la forma en que están desempeñando sus funciones, cuando se realiza adecuadamente la evaluación del personal se puede obtener resultados que ayudarán a mejorar el desempeño de los empleados y en el futuro permite el desempeño correcto de las tareas dadas, si el esfuerzo del colaborador es suficiente, asegura mejor su rendimiento, también constituye una gran herramienta para la empresa por que brinda la oportunidad de mejorar o incrementar la productividad y la calidad en el servicio.

En cuanto a los diferentes métodos, la Cooperativa COOPERAT al momento que desee evaluar el desempeño de sus empleados es necesario que investigue

<sup>63</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag.261

los métodos propuestos, ya que todos no presentan las mismas características, cada uno varía entre sí y poseen sus propias ventajas y desventajas, debería ser importante buscar uno que permita obtener información valiosa y clara de cada empleado evaluado en su puesto de trabajo, para acoplarlo a sus reales necesidades de evaluación o hacer una simbiosis entre los diversos métodos para crear uno de relevancia propia.

## **7.12 Subsistema de Servicios Sociales y Seguridad Humana**

“Los servicios sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros, que pueden ser obligadas por la ley o ser propias de la empresa”.<sup>64</sup>

Entonces se podría decir que los servicios sociales que brindan las empresas a sus colaboradores, deben satisfacer las diferentes necesidades humanas que poseen cada uno de ellos.

### **Objetivos del subsistema de Servicios Sociales**

“Los objetivos de las prestaciones sociales casi siempre son:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación del personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general”.<sup>65</sup>

Es importante que las empresas conozcan acerca de los objetivos que brinda este subsistema y de esta manera se podrán darse cuenta que es de gran ayuda para mejorar el desempeño de sus colaboradores y por ende mejorara el rendimiento empresarial.

---

<sup>64</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag.329

<sup>65</sup> Ibedem; Pág. 328

## **Tipos de servicios sociales:**

Los servicios sociales tienen por objeto ayudar a los empleados en tres campos de su vida:

- 1) “En el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.).
- 2) Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (ocio, cafetería, transporte, etc.)
- 3) Fuera de la empresa, ósea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otras)”<sup>66</sup>

Existen diferentes tipos de servicios sociales que ayudaran a mejorar el desempeño de los empleados, al no existir estos servicios sociales las empresas estarán en una serie de dificultades con el personal, ellos no se sentirán importantes para la empresa y de esta manera se ve afectado el desempeño del colaborador y siempre trabajara por necesidad de dinero.

### **“Ventajas de los servicios sociales**

Los servicios sociales procuran ofrecer ventajas a la organización como al empleado:

Para la organización

- Eleva la moral de los empleados
- Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa
- Aumenta el bienestar del empleado
- Facilitan el reclutamiento y la retención de personal.
- Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo
- Muestra las directrices y los propósitos que la empresa tiene hacia los empleados
- Disminuye las quejas.
- Promueve relaciones públicas con la comunidad.

---

<sup>66</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag. 320

Para el empleado

- Ofrece ventajas que no se pueden evaluar en dinero.
- Ofrece ayuda para la solución de problemas personales.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo.
- Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual.
- Ofrece medios para mejores relaciones sociales entre los empleados.
- Reducen sentimientos de inseguridad.
- Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social.
- Ofrecen una remuneración extra.
- Mejoran las relaciones con la empresa.
- Reducen las causas de insatisfacción.”<sup>67</sup>

Los servicios sociales aplicados a las empresas brindan una serie de beneficios tanto para la empresa como para los empleados. Este subsistema pretende satisfacer las necesidades de los colaboradores con la finalidad de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, el financiamiento de estos servicios son dados por las propias empresas casi nunca son pagados directamente por el personal, entonces se puede decir que es una herramienta indispensable por que mantiene buenas relaciones con los empleados y jefes, reduciendo el nivel de inferioridad.

### **Seguridad Humana**

La seguridad humana es laboral es “el conjunto de medidas, técnicas, educativas, medicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen practicas preventivas, lo cual es indispensable para el desempeño satisfactorio del trabajo. Tiene por objetivo establecer normas y procedimientos con la aplicación de tantos recursos, sea posible para prevenir accidentes y controlando resultados obtenidos. Un plan de seguridad implica los requisitos siguientes:

---

<sup>67</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pag.327

- Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la ubicación de la empresa, etc., determinan los medios materiales para la prevención.
- La seguridad no debe limitar tan solo al área de producción, las oficinas, los almacenes, etc, también presentan riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
- El plan de seguridad implica, necesariamente, que la persona se adapte al trabajo (selección de personal) y que el trabajo se adapte a la persona (racionalización del trabajo), así como los factores socio-psicológicos, lo cual explica porque muchas organizaciones vinculan la seguridad al departamento encargado de los Recursos Humanos.
- La seguridad motiva a todos los elementos necesarios para la capacitación y el adoctrinamiento de técnicos y obreros, el control de cumplimiento de normas de seguridad, la simulación de accidentes, la inspección periódico de los equipos contra incendios, los primeros auxilios y la elección, adquisición y distribución de una serie de prendas (lentes de seguridad, guantes, overoles, botas) para el personal de ciertas áreas de la organización.”<sup>68</sup>

La seguridad humana en las empresas es uno de los factores más importantes para determinar el éxito o fracaso empresarial, siempre se tiene la idea que las fábricas, industrias, deben presentar su programa de seguridad para funcionar con normalidad y evitar accidentes, pero no es así todas las empresas, grandes, medianas y pequeñas, industriales o no deberían presentar su propio programa de seguridad humana.

Una vez que las empresas den importancia a sus empleados y se preocupen por su bienestar están incrementando el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo y eliminan miedos de seguridad, de esta manera podrán retener a su talento humano.

---

<sup>68</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pg. 337

**Razones para tener un programa de seguridad en las empresas:** Las principales razones para que las empresas tengan un plan de seguridad dentro de sus establecimientos son las siguientes:

- **“Perdidas personales:** el padecimiento físico, los daños personales, y la angustia mental están muy ligados a las lesiones surgidas por causas de accidentes.
- **Pérdidas económicas sufridas por los trabajadores accidentados:** en general los planes de seguros de accidentes personales cubren los accidentes, pero estos no cubren debidamente las pérdidas personales.
- **Perdidas de productividad:** Cuando un trabajador se accidenta, la productividad de la empresa también registra cierta pérdida.
- **Aumento de las primas de las aseguradoras:** Las primas que se pagan a las aseguradoras dependen del historial de la empresa en cuanto a la frecuencia y la gravedad de los accidentes.
- **Problemas legales:** Las leyes proveen penas legales para el empleador que infringe ciertas normas de seguridad para sus trabajadores.
- **Responsabilidad social:** Muchas organizaciones se sienten responsables por la seguridad de sus trabajadores.
- **Imagen de organización:** Los accidentes graves pueden afectar negativamente la imagen de la empresa en el mercado.”<sup>69</sup>

Es necesario que las empresas implementen un plan de seguridad, con la finalidad de disminuir accidentes, entonces se puede decir que el programa trae beneficios tanto para el personal como para la organización.

Los parámetros establecidos ayudan al bienestar de los trabajadores como de la empresa, y por ende, COOPERART debería considerar el uso necesario de un plan de seguridad.

### **7.13 Subsistema de Nóminas y Remuneraciones**

---

<sup>69</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, Octava Edición 2007; Pg. 338

### 7.13.1 Nóminas

Se considera a una nómina como “una lista conformada por el conjunto de trabajadores a los cuales se les va a remunerar por los servicios que éstos le prestan al patrono. Es el instrumento que permite de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales”.<sup>70</sup>

Las empresas en general poseen su propio diseño de nomina en donde registran a todo el personal incluyendo el desempeño que realizan, por ejemplo cuantas horas trabaja, si trabaja tiempo extras. Hay que tener en cuenta que este documento es vital para las empresas y para los trabajadores porque es una herramienta que permite realizar el pago correspondiente al personal de las organizaciones de una manera clara y eficiente.

**Tipos de Nóminas:** Las nóminas tienen la siguiente clasificación:

1. **“Según su Presentación:** Puede ser manual o computarizada.
  - a. **Nómina Manual:** Se elabora por cálculos enteramente manuales, usadas en empresas pequeñas o de mediana capacidad. Existen en el mercado, formularios diseñados, por ejemplo: LEC y el sistema Mc-Be.
  - b. **Nómina computarizada:** Nómina Computarizada: Se elabora a través de un computador, el cual permite, generalmente por medio de codificaciones, calcular automáticamente, tanto los aportes como los descuentos efectuados en el período a pagar.
2. **Según la forma de pago:** Puede ser semanal, quincenal o mensual.

---

<sup>70</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ElaboracionNominaDePago> Consultado 09/07/2010

- a. **Semanal:** Para obreros o personal de nomina diaria, cuyo lapso de pago está establecido en ese tiempo.
- b. **Quincenal:** Para empleados cuyo lapso de pago está establecido en ese tiempo.
- c. **Mensual:** La forma de pago mensual se lo realizara a los trabajadores de acuerdo a lo establecido en el contrato.

**3. Según el tipo de personal:** Estas pueden ser para ejecutivos, empleados y obreros.

- **Nómina Ejecutiva o Mayor:** Para directivos y alta gerencia.
- **Nómina de Empleados:** Para el resto del personal empleado.
- **Nómina de Obreros:** Para personal operativo; a su vez puede ser dividida, para efectos de costo, en personal de producción y personal de mantenimiento”<sup>71</sup>.

Los diferentes tipos de nominas son seleccionados por las organizaciones de acuerdo al tamaño y necesidades que poseen y por lo tanto se debe diseñar el modelo de la nomina apropiada para cada empresa, el cual cambiara sustancialmente de una compañía a otra.

**Partes de la Nómina:** En la nómina deben aparecer de forma clara y diferenciada los siguientes partes:

**1. “Datos Identificativos:**

- **Empresa:** nombre o razón social de la misma, domicilio de la empresa, código de identificación fiscal y código de cuenta de cotización de la seguridad social.
- **Trabajador:** nombre y apellidos, número de identificación, número en el libro de matrícula de la empresa, número de afiliación a la seguridad social, puesto de trabajo que ocupa el trabajador, fecha de alta en la empresa, la categoría profesional y el grupo de cotización al que pertenece.

---

<sup>71</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ElaboracionNominaDePago> Consultado 09/07/2010

**2. Devengos:** Conceptos y cantidades que percibe el trabajador por su trabajo efectivo y por el tiempo de descanso computable como trabajo. Los conceptos son:

- **Salario base.** Retribución fijada por unidad de tiempo o de obra.
- **Complementos salariales.** Fijados en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador (antigüedad, aplicación de títulos, idiomas, conocimientos especiales) o a determinadas características del puesto de trabajo o de la empresa (toxicidad, peligrosidad, turnos, trabajos nocturnos).
- **Complementos extra-salariales.** Retribuciones que recibe el trabajador como compensación por los gastos ocasionados por la ejecución del trabajo (desgaste de útiles o herramientas, adquisición de prendas de trabajo, gastos de locomoción, dietas de viaje).

**3. Deducciones:** Conceptos y cantidades que se descuentan de la cantidad total devengada por el trabajador, esta puede ser ocasionada por:

- **Cotización a la Seguridad Social:** la cuota o importe a pagar es un porcentaje establecido por la normativa que se aplica a la base de cotización.
- **Otras deducciones:** deducciones por cuota sindical, etc.

**4. Firma del trabajador:** La firma de la nómina da fe de la percepción por el trabajador de las cantidades establecidas por su trabajo efectivo y por el tiempo de descanso computable como trabajo (descanso semanal, días festivos, vacaciones anuales) sin que implique que esté de acuerdo con las mismas. Si el

salario se cobra mediante transferencia bancaria se suele sustituir la firma del trabajador por el comprobante bancario, prueba de que se ha hecho el ingreso<sup>72</sup>”.

Toda nómina está conformada por estas cuatro partes, pero no en todas las nóminas se deben pagar todos los conceptos mencionados aquí, puesto que los empleados no son iguales y cada uno posee sus propias necesidades y beneficios, por lo tanto la nómina llega a hacer un recibo individual justificativo del pago de salarios.

### 7.13.2 Remuneración

La remuneración es considerado como: “la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia”<sup>73</sup>

Entonces, la remuneración constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigna la organización, siendo un factor importante para los trabajadores de una empresa y por lo tanto es fundamental conocer el concepto de remuneración. Las remuneraciones pueden ser directas o indirectas.

- **“Remuneración directa:** Es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones.
- **Remuneración indirecta:** Llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.”<sup>74</sup>.

Se puede afirmar que las remuneraciones pueden ser directas o indirectas que se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

---

<sup>72</sup><http://extranet.ugt.org/formacionparaelemplo/opta/Pldoras%20Informativas/Partes%20de%20una%20n%C3%B3mina.pdf> Consultado 09/07/2010

<sup>73</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/remuneracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracion/) Consultado 09/07/2010

<sup>74</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/remuneracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracion/) Consultado 09/07/2010

Dentro de los objetivos más comunes y precisas que cumplen las remuneraciones tenemos:

- **“Remuneración equitativa:** Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el valor del cargo o puesto que ocupa.
- **Atracción de personal calificado.** Las compensaciones económicas deben ser suficientemente altas y compensatorias para despertar interés y/o atraer postulantes.
- **Retener colaboradores actuales.** Cuando los niveles remunerativos no son competitivos, el colaborador está buscando otra oportunidad de empleo, siendo esta generalmente en las organizaciones de la competencia, si esto sucede la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que la compensación económica o remuneración guarde relación con el valor relativo de los puestos y/o cargos; la igualdad externa significa compensaciones análogas o promedios a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de los esfuerzos y responsabilidades desarrollados. Es decir recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- **Cumplir con las disposiciones legales.** El gobierno establece las remuneraciones mínimas.
- **Mejorar la productividad y eficiencia administrativa.** Indudablemente todo colaborador motivado económicamente aumentara su productividad y eficiencia”<sup>75</sup>

La remuneración no es solamente un intercambio entre los empleados y la empresa, sino es un factor fundamental que al ser analizado detalladamente

---

<sup>75</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/remuneracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracion/) Consultado 09/07/2010

contribuye al mejoramiento de la productividad y eficiencia administrativa para la empresa, mientras que para el personal constituye un incentivo primordial para estar motivado a contribuir con el cumplimiento de objetivos y metas de la organización. Dentro de la remuneración tenemos:

- **“El sueldo:** estipendio fijo, en dinero, pagado por períodos iguales estipulados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios.
- **El sobresueldo:** la remuneración de horas extraordinarias de trabajo.
- **La comisión:** porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador. Esta debe estar estipulada en el contrato.
- **La participación:** proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa sólo de una o más secciones o sucursales de la misma. Esta se establece de común acuerdo en el contrato individual o colectivo de trabajo.
- **La gratificación:** monto de dinero que le corresponde al trabajador en función de las utilidades de la empresa”<sup>76</sup>.

La remuneración total del empleado se realizará de acuerdo los términos pactados en el contrato de trabajo y la forma de pago de la empresa, así: en una organización además del salario mínimo establecido, se pueden añadir un porcentaje adicional por el número de ventas realizados durante un determinado periodo.

En COOPERART se sugiere que exista un análisis más detallado de los factores que influyen en el pago de las remuneraciones, debido a que pueden existir empleados cuyos logros sean mayores a los recibidos por la institución, siendo esta una de las causas fundamentales para que el promedio de antigüedad de los trabajadores sea menor de un año.

---

<sup>76</sup> <http://www.nodo50.org/sindpitagoras/REMUNERACIONES.htm> Consultado 09/07/2010

**Pago de la remuneración:** “El pago de las remuneraciones se deberá pagarse en efectivo o cheque a la orden del trabajador, aunque este podría exigir que sea en efectivo o acreditación en entidad bancaria. El pago de remuneraciones se puede realizar de la siguiente manera:

- Al personal mensualizado, al vencimiento de cada mes.
- Al personal remunerado a jornal o por hora, por semana o quincena.
- Al personal por pieza o medida, por semana o quincena los trabajos realizados”<sup>77</sup>.

Las empresas tienen la opción de pagar a sus empleados dependiendo como se ha establecido en los contratos de trabajo y sobre todo tienen la posibilidad de elegir la forma de pago, pudiendo ser en efectivo o cheque. En COOPERART, al ser una entidad financiera, los pagos a sus empleados se realizan por medio de acreditaciones a las cuentas de ahorro que cada individuo posee en la cooperativa.

---

<sup>77</sup><http://www.monografias.com/trabajos70/resumen-derecho-laboral/resumen-derecho-laboral2.shtml#xremunerac> Consultado 09/07/2010

## CAPÍTULO 3

### 3.1 DISEÑO Y MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA COOPERATIVA COOPERART

En la Cooperativa Artesanal del Azuay COOPERART, la no existencia de un adecuado control de su talento humano, ha causado que muchos empleados tuviesen que abandonar sus puestos de trabajo generados por motivos desconocidos y que deberían ser investigados y analizados, esto se puede comprobar en el censo realizado a la cooperativa, donde se observa que el promedio de antigüedad de los trabajadores no es mayor de un año. ¿Cómo afecta esto a la rentabilidad de la Cooperativa? Se podría decir que cada año se está cambiando al personal. Esto, se agrava con otras causas tales como: las condiciones del ambiente del trabajo, el salario percibido por los trabajadores que no compensaba todas las labores que estos ejercían o que no estaba a nivel de los salario promedio del mercado, y la falta de motivación para continuar realizando sus tareas diarias en forma eficaz.

Ante el surgimiento de todas estas carencias, se vio la necesidad de crear un sistema de gestión humana que englobe todos los aspectos ineludibles y claves para fomentar la iniciativa de contar con un personal apto, capacitado, competitivo y satisfecho en todas las actividades que se realizan dentro de esta organización.

Previo al desarrollo de este capítulo, se realizará una breve síntesis sobre los puntos claves que se tomarán en cuenta para generar una verdadera administración del talento humano y que la cooperativa debería aplicar a todo su personal.

Se considerará los siguientes subsistemas principales para la gestión del talento humano de COOPERART:

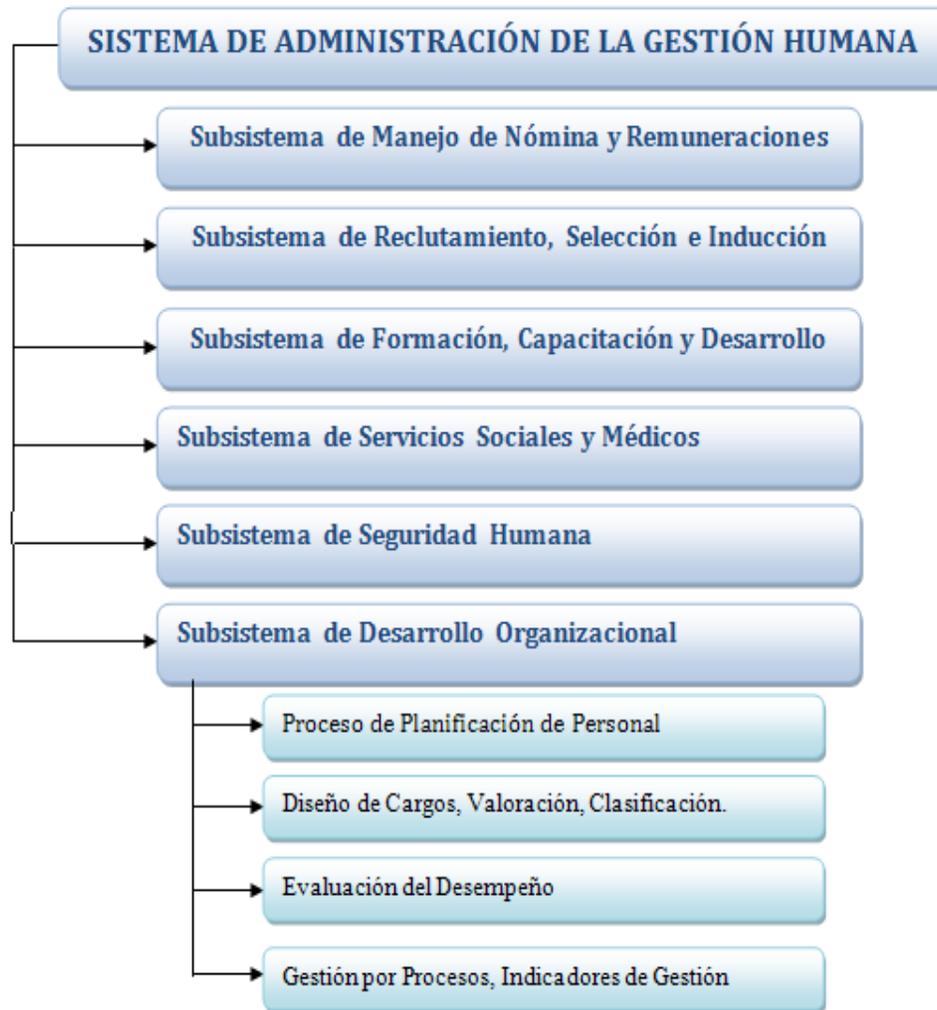
- **Subsistema de manejo de nomina y remuneraciones:** En este subsistema la Cooperativa tiene la opción de analizar las diferentes actividades relacionadas con el mantenimiento, control, manejo y administración de nominas y

remuneraciones, la cuales deben estar profundamente relacionadas con las leyes laborales vigentes, con la finalidad de evitar problemas futuros, también este subsistema está relacionado con los registros de asistencia, permisos, vacaciones, accidentes de trabajo, etc.

- **Subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal:** En este subsistema, la Cooperativa considerará las diferentes formas para buscar nuevos empleados, mediante el reclutamiento y selección del personal, ya que de esto dependerá el proveer personal calificado y adecuado para los puestos de trabajo que requiera Cooperart.
- **Subsistema de formación, capacitación y desarrollo:** La cooperativa debe generar un cambio y desarrollo en su personal, para esto se planteará un plan de capacitación e integración con el fin de incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados.
- **Subsistema de servicios sociales y médicos:** Este subsistema es importante para la Cooperativa por que aquí se atienden las diversas necesidades que poseen los empleados, sirven como apoyos para el personal y son fundamentales para mantener la motivación y su alto desempeño de sus actividades dentro de la empresa, es importante que la Cooperativa Cooperart conozca los diferentes benéficos que posee este subsistema así se podrán dar cuenta que ayuda a incrementar el rendimiento de la empresa. Debido al tamaño de la organización, se sugiere que se inicie este subsistema con profesionales externos contratados en sus propios consultorios o se establezcan convenios con entidades de tipo médico (dispensarios, hospitales, por ejemplo), para que estos servicios no representen costos fijos internos.
- **Subsistema de desarrollo organizacional:** Para la creación de área del talento humano en Cooperar es fundamental el desarrollo organizacional de la empresa que se gestiona a través de este departamento, debido a que se encarga de los siguientes procesos:

- ◆ Planificación de toda el área y de todas las actividades referentes a la administración de los Recursos Humanos, con la finalidad de obtener mejores resultados en el desempeño de los empleados y el mejoramiento continuo de toda la empresa.
- ◆ Analizar los procesos de diseño de cargos con sus descripciones correspondientes, así como sistemas de Valoración y Clasificación de puestos, con la finalidad de organizar y retribuir con equidad al personal dentro de la cooperativa.
- ◆ La Evaluación del Desempeño permite detectar a tiempo los problemas que posee el personal y en la integración del empleado en su puesto de trabajo es una herramienta altamente productiva para la organización, ya que a través de éste se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, ya que los colaboradores van a poder conocer sus reales aportes a la consecución de metas y objetivos.
- ◆ Finalmente, el subproceso de diseño, implementación y seguimiento de los indicadores de gestión que necesite la cooperativa para medir los avances y programas establecidos.

A continuación se presenta un esquema de una Unidad de Gestión Humana sugerida para la Cooperativa Cooperart, organizada como un Sistema de Administración de Gestión Humana:



Todos estos subsistemas y procesos están muy interconectados entre sí, de manera que se entrelazan y se influyen recíprocamente. Cada proceso puede o beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo como se manejen o controlen.

### **3.2 PRIMERA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL AÑO 2011 DE LA COOPERATIVA COOPERART**

Para realizar la planificación estratégica del talento humano, debe estar relacionada directamente con la planeación general de la cooperativa.

De acuerdo a los resultados que desea obtener esta organización, nos basaremos en su misión y visión empresarial que se estableció en el capítulo I, con la finalidad de implantar, objetivos y estrategias para la gestión del talento humano.

### **3.2.1 Funciones del Departamento de Talento Humano**

Basándonos en la filosofía empresarial que sustenta la planificación general de la Cooperativa, se dedujo el siguiente rol para el departamento del Talento Humano: “Impulsar el desarrollo, la estabilidad y permanencia de los empleados idóneos para las distintas áreas de COOPERART a través de la planificación, organización, dirección y aplicación de las mejores prácticas de la administración del talento humano, buscando la excelencia humana y el mejoramiento continuo de la Cooperativa para generar valor agregado a los socios”.

### **3.2.2 Objetivos del Departamento del Talento Humano**

Para el óptimo desarrollo de la gestión del talento humano y alcanzar las metas propuestas para la cooperativa, hemos visto la necesidad de establecer objetivos reales y alcanzables para el departamento del talento humano de COOPERART.

#### **Objetivo General**

Captar y retener el personal altamente calificado en un ambiente dinámico y evolutivo a través de los diferentes programas de la gestión del talento humano.

#### **Objetivos específicos**

1. Diseñar un plan de capacitación que se ajuste a las necesidades del personal de la cooperativa.
2. Optimizar el factor humano mediante el desarrollo, la formación y promoción del talento humano actual acorde a las necesidades futuras de la cooperativa.
3. Mantener el registro e información sobre el personal.

4. Administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal de la cooperativa.
5. Mejorar el clima laboral de la cooperativa.

### **3.2.3 Estrategias del Departamento del Talento Humano**

Para que la planificación del talento humano de COOPERART se cumpla es necesario determinar estrategias que nos lleven a la consecución de los objetivos, para mejorar continuamente el desempeño del personal en la cooperativa. Por ello, se plantean las siguientes estrategias:

- Brindar una capacitación continua al personal de la cooperativa, la cual nos permita desarrollar nuevos talentos, habilidades y destrezas, creando personas capaces de desenvolverse eficazmente en sus puestos de trabajo.
- Desarrollar programas de motivación para optimizar el desempeño de la cooperativa y lograr tener personas con excelente autoestima, capaces de asumir riesgos y establecer buenas relaciones interpersonales dentro y fuera de la cooperativa.
- Realizar un análisis y diseño de puestos para determinar las actividades genéricas y específicas que deben realizar los empleados.
- Implementar una evaluación de desempeño continua para comprobar si los resultados obtenidos son los establecidos en la planificación.
- Mantener actualizado y modernizado el sistema de Manejo de Nómina y Remuneraciones acorde a las necesidades de la cooperativa.
- Fomentar una comunicación efectiva entre el personal de la cooperativa para tener un buen clima laboral, trabajo en equipo y sobretodo mejorar la imagen corporativa de COOPERART.
- Implementar un proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal, que incorpore a la empresa colaboradores con capacidades adecuadas y necesarias del puesto de trabajo a ocupar.

### **3.2.4 Políticas de la Cooperativa COOPERART para su Gestión del Talento Humano**

Se plantea para consideración de los ejecutivos de la empresa, la propuesta de las siguientes políticas para ser implementadas en su gestión cotidiana del talento humano:

- La contratación del personal se realizará mediante un serio Proceso de Selección de Talento Humano, bajo parámetros técnicos que les garantice disponer de las más altas competencias humanas posibles, mismas que a su vez garantizarán a la Cooperativa una trayectoria adecuada dentro del competitivo mundo financiero.
- Integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización, a base de un proceso de inducción adecuado que permita a colaboradores tanto nuevos como antiguos, permanecer actualizados en los conocimientos de sus propias obligaciones dentro de sus puestos de trabajo.
- Mantener motivado al personal, con una autoestima positiva, participativa y productiva dentro del clima organizacional de la Cooperativa.
- Mantener programas de higiene y seguridad apropiados relativos a las condiciones ambientales de la Cooperativa.
- Realizar proyectos de capacitación continuos para los colaboradores orientado a un alto desempeño de las actividades y funciones dentro de la Cooperativa.
- Mantener una base de datos capaz de suministrar información necesaria para realizar el Proceso de Evaluación del Desempeño del personal, por lo menos una vez por año.
- Acatar las leyes laborales de los empleados como: afiliación al IEES, vacaciones, pago de remuneraciones, sobresueldos y utilidades, días de descanso, etc.

### 3.3 INDICADORES DE LA GESTIÓN HUMANA

En COOPERART se debe controlar si lo planificado fue conseguido, para esto se debe plantear indicadores que colaboren a un monitoreo adecuado y preciso para medir los resultados obtenidos.

A continuación se propone a la Cooperativa un conjunto de pasos a seguir para incorporar en sus procesos el concepto de Indicadores de Gestión:

- **“Objetivos:** Se planteará los objetivos que la cooperativa desea alcanzar ya sea en el mediano o largo plazo.
- **Indicadores:** Se determinará el tipo de indicador que se va a utilizar y la forma que se evaluará, este puede ser en porcentaje de cumplimiento, en tiempo de elaboración, nivel de asistencia, etc.
- **Medios de verificación:** Son los medios o herramientas donde se podrá comprobar si los resultados obtenidos son los correctos.
- **Estándar:** Aquí se establecerán los resultados cuantificables mínimos que se esperaba que la cooperativa alcance ya sea en el mediano o largo plazo.
- **Nivel de riesgo:** Cada objetivo implica un riesgo diferente y el grado de este va a depender de cómo afecta a la cooperativa al no cumplir en su totalidad dicho objetivo. Para COOPERART se propondrá tres diferentes tipos de riesgo:

Riesgo alto	
Riesgo medio	
Riesgo bajo	

- **Aplicación de indicadores:** Se anotarán los resultados obtenidos y reales los cuales tienen que ser cuantificables y de acuerdo al tipo de indicador establecido (Porcentaje, días, etc.).

- **Resultados comparados con el estándar:** Se compararán los resultados obtenidos con los estándares planteados con el fin de determinar el porcentaje de cumplimiento de cada objetivo.
- **Observaciones:** Se determinará si los objetivos fueron cumplidos en su totalidad, sugerencias o problemas que surgieron para el cumplimiento en este objetivo.”<sup>78</sup>

La aplicación del tipo de indicadores va a depender de los objetivos propuestos por la Cooperativa COOPERART que tendrán que ser evaluados y analizados en la fecha que se estableció el cumplimiento de dichos objetivos.

Para obtener resultados precisos y objetivos, es necesario que los estándares planteados sean reales y cuantificables y en el momento de comparar en que porcentaje se cumplió cada objetivo, se debe presentar los resultados que se dieron, sin ningún tipo de alteración, para esto se utilizaran medios de verificación que contribuyan a determinar la veracidad de los resultados obtenidos en un determinado período.

---

<sup>78</sup> MINGARRO, Ángela Mérida; Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño; 2000; Pg. 135

**COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY COOPERART LTDA**

**TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

Objetivo	Indicadores	Medios de verificación	Estándar (anual)	Nivel de riesgo			Aplicación indicadores	Resultados comparados con estándar	Observaciones
				Alto	Medio	Bajo			
Realizar capacitaciones continuas de acuerdo a las necesidades del personal.	Porcentaje de cumplimiento	Certificados de capacitación	3						
Disminuir la rotación del personal.	Porcentaje de cumplimiento	Nómina de empleados.	9%						
Desarrollar programas de motivación.	Porcentaje de cumplimiento	Planificación de programas	3						
Realizar un análisis y descripción de puestos	Tiempo de elaboración	Nóminas de puestos	15 días						
Crear un sistema de nóminas y remuneraciones	Tiempo de elaboración	Nóminas de remuneración	15 días						
Establecer un sistema de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal	Tiempo de elaboración	Planificación para la admisión de personas	20 días						
Realizar la planificación estratégica del Talento Humano	Tiempo de elaboración	Planificación del Talento Humano	15 días						

### 3.4 IDENTIFICACIÓN DEL PRIMER MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN HUMANA DE LA COOPERATIVA COOPERART

El término competencias hace referencia a características de personalidad que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo y que constituyen un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias, actitudes, aptitudes, etc., con las cuales los colaboradores de las organizaciones se convierten en la herramienta más eficaz y en un elemento diferenciador, sin lugar a dudas en una “estrategia” poderosa para poder traducir las metas y objetivos planteados, en nuestro caso por COOPERART, en resultados reales.

Con lo indicado y frente la necesidad urgente de conocer la real dimensión de los requerimientos de la entidad financiera que nos ocupa, se diseña e instrumenta, una identificación inicial de competencias para la gestión humana de COOPERART, sobre la cual se podrá sustentar de mejor manera la propuesta que se plantea a través de esta investigación y se podrá contar con herramientas técnicas de soporte ya que el factor humano es de índole muy delicada y presenta complicaciones específicas en la entidad motivo de este estudio.

Para el diagnóstico de competencias referido, se han consensado previamente con las autoridades las siguientes competencias que van a ser analizadas en la Cooperativa, dado que éstas se consideran como urgentes de potenciar:

- **“Liderazgo:** El liderazgo se puede decir que es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes”<sup>79</sup>.

Es por eso que en la Cooperativa COOPERART deben existir líderes con capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, innovar la forma de trabajar para cambiarla drásticamente por nuevos escenarios y evaluar a grupos de trabajadores,

---

<sup>79</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo> Consultado 26/07/2010

que sean capaces de conseguir los objetivos propuestos en la organización.

- **“Atención al cliente externo:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente externo obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.<sup>80</sup>

Una buena atención al cliente o socio puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas de servicios de la Cooperativa, por lo que no solo se conseguirá vender el servicio, sino también se retendrán los socios para que puedan volver a utilizar los servicios de esta organización.

- **Velocidad y calidad en tiempos de prestación de servicios:** De acuerdo a la velocidad con que se atienda a un socio y el tiempo en que se otorgue un crédito, dependerá la calidad de los servicios de la cooperativa y la satisfacción de clientes. Esta competencia requiere la implementación de técnicas de atención y servicio al cliente especializadas que ayudarán a fomentarla dentro de los colaboradores de la entidad.
- **Comunicación interna:** La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, desde hace y a través de todos los niveles internos. COOPERART para ser más competitiva, debe saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la cooperativa.

---

<sup>80</sup><http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml> Consultado 26/07/2010

- **Comunicación Externa:** Las estrategias que la empresa está utilizando en su vida cotidiana en cuanto a la comunicación con el entorno social en el que se desenvuelve, deben ser motivo de alta y permanente atención por parte de la Cooperativa para mantenerse vigilante de la percepción que vaya generándose en sus usuarios o consumidores, en las organizaciones sociales de diversa índole, en sus proveedores y hasta en su competencia, a fin de sostener unas políticas eficientes de comunicación con el entorno que signifiquen apoyo a la sostenibilidad del negocio en el tiempo.
- **Conocimiento de procesos de prestación de servicios:** Cada trabajador encargado de brindar un servicio a los socios y demás personas, debe conocer el proceso para la prestación de un servicio como la otorgación de un crédito o la apertura de una cuenta de ahorro. Un control adecuado de los procesos de prestación de servicios al cliente puede garantizar mayor fidelización de la imagen de la cooperativa, así como garantizar un mayor número de clientes
- **Servicio a la comunidad:** Cada uno de los servicios que ofrece la Cooperativa debe estar encaminado al mejoramiento de la sociedad, por la búsqueda de un mejor estilo de vida de sus socios.
- **Trato de calidad al socio:** Según Joseph Moses Juran: La calidad es "El conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y en consecuencia hace satisfactorio el producto; por lo que la calidad consiste en no tener deficiencias.

Para que la cooperativa logre un desarrollo empresarial, debe tener en cuenta el cumplimiento de normas y criterios de calidad que garanticen la competitividad y mantenimiento de los servicios que ofrece en el mercado.

- **Aprendizaje continuo:** “El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o

valores como resultado del estudio, la experiencias, la instrucción y la observación.”<sup>81</sup>

En la Cooperativa COOPERART debe existir un aprendizaje continuo, con el fin de formar empleados eficaces y eficientes, con responsabilidad en el puesto que desempeñan y capaces de brindar atenciones personalizadas a los socios.

- **Conocimiento del entorno:** COOPERART no debe descuidar en ningún momento el entorno en donde labora, por lo que debe anticiparse a los cambios y contrarrestar aquellos factores que puedan afectar a la buena marcha de la cooperativa.

Ante esta realidad, especialmente por la ausencia de planes económicos convincentes del actual gobierno, conlleva a que una buena gerencia sepa contrarrestar la crisis que actualmente se enfrenta y definir estrategias que le garanticen a la cooperativa el logro de su misión, de otra forma, representa una amenaza que puede hacerla desaparecer del mismo entorno.

- **Relaciones Humanas:** “Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana”.<sup>82</sup>

Las buenas relaciones humanas son un factor importante para el éxito de cooperativa no sólo con los socios sino también internamente; con su personal. Si COOPERART, desde el proceso de reclutamiento y selección, toma en cuenta tanto las habilidades técnicas y conceptuales como las humanas, podrá contar con colaboradores más productivos, quienes pueden comunicarse mejor con los socios y entre sí, haciendo que existan menos conflictos y menos errores en los servicios.

---

<sup>81</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje> Consultado 26/07/2010

<sup>82</sup> <http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman.shtml> Consultado 26/07/2010

- **Orientación a resultados:** Si los resultados a obtener por la Cooperativa son positivos y reales, cada empleado debe colaborar para que estos resultados se den, ya que la orientación a resultados no solo tiene que ver con la obtención de los resultados, si no que tiene que ver con una actitud en la ejecución de los procesos, es decir, la orientación a resultados tiene más que ver con la forma de conseguirlos que con el hecho de obtenerlos.
- **Orientación al cliente interno y externo:** “El cliente interno es aquella persona dentro de la empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores. Mientras que el cliente externo son aquellos que no pertenece a la empresa u organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.”<sup>83</sup>

COOPERART para hacer frente a la intensa competencia a las demás cooperativas, debe adaptar sus procesos de negocio orientándolos a la satisfacción del cliente tanto externo como interno. Para el cliente externo debe crear servicios que cumplan sus expectativas y para los clientes internos debe crear un ambiente cómodo, donde cada empleado pueda ejercer decisiones con responsabilidad y eficazmente.

- **Iniciativa:** Cada empleado individual y conjuntamente con la organización deben tener una iniciativa de cambio a la innovación y el progreso, aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y crear una ventaja competitiva para mantenerse y crecer como cooperativa y organización.
- **Trabajo en Equipo:** Una de las condiciones de trabajo que más influye en los empleados de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo, por lo que debe incentivarse esto en

---

<sup>83</sup> <http://www.monografias.com/trabajos42/atencion-al-cliente/atencion-al-cliente2.shtml#atencion>  
Consultado 26/07/2010

COOPERART, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Sobre todo dentro de la Cooperativa no debe existir solo trabajo, sino también solidaridad y trabajo en conjunto que estén bien fomentados entre los trabajadores en un ambiente de armonía.

De estas competencias descritas y previamente determinadas, con el propósito de priorizarlas en la presente propuesta de gestión humana para COOPERART, se aplicó la encuesta de diagnóstico de competencias, cuyas características se detallan a continuación:

### **Población y muestra**

La ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS se aplicará sólo a Gerentes (general y departamentales) y a “informantes claves” que pueden ser jefes de caja, de agencias, supervisores, algún colaborador extraordinario, etc. La información obtenida a través de este instrumento, será sometida a técnicas matemáticas de tipo estadístico.

El grupo de ejecutivos seleccionado para este diagnóstico es el siguiente:

<b>Nº</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargo</b>
1	Gerencia	Gerente General
2	Administración	Directora Administrativa
3	Contabilidad	Contador
4	Sistemas	Jefe de Sistemas
5	Créditos	Jefe de Crédito

6	Caja	Jefe de Caja
7	Agencia Centro	Jefe de Agencia Centro
8	Agencia Checa	Jefe de Agencia Checa
9	Agencia Ricaurte	Jefe de Agencia Ricaurte
10	Seguridad	Jefe de Seguridad

A continuación se presenta la encuesta utilizada:



**Proyecto de investigación de Tesis de la...Carrera “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**Primer Diagnóstico de Competencias para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANAL DEL AZUAY “COOPERART”.**

**SEGMENTO: Autoridades e Informantes clave**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Número de subordinados al cargo:** \_\_\_\_\_

**Datos generales:** Señale con una "X" en el recuadro, según lo que corresponda en el siguiente grupo de datos:

<b>Sexo:</b>	Masculino	<input type="checkbox"/>	<b>Edad.</b>	De hasta 25 años	<input type="checkbox"/>
				De 26 a 35 años	<input type="checkbox"/>
				De 36 a 45 años	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>		De 46 a 55 años	<input type="checkbox"/>
				De 56 años y más	<input type="checkbox"/>

**Formación:**

Primaria/ Ciclo básico	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>
Postgrados	<input type="checkbox"/>

1) ¿Conoce usted qué significa el término "COMPETENCIAS" en la gestión humana de las empresas?

SI  NO

2) Bajo la premisa de que GESTIÓN POR COMPETENCIAS significa trabajar desarrollando al máximo las capacidades humanas para lograr exitosos resultados empresariales.

¿Le interesaría que la empresa COOPERART maneje sus operaciones tomando en cuenta esta filosofía y dando importancia a la participación activa de sus colaboradores en los objetivos empresariales?

SI  NO

3) Señale con una "X" de la siguientes, ¿cuáles cree usted que deben ser las características de las personas, para potenciar o desarrollar, en bien de la Empresa?

(Por favor ubique su elección en el siguiente cuadro, dentro de las categorías 1, 2, 3; y marque en qué área de la empresa se debe desarrollar esta competencia.)

ESCALA DE SIGNIFICADOS		
1. URGENTE NECESIDAD	2. NECESARIO PERO NO URGENTE	3. NO NECESARIO

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	1	2	3	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Créditos	Inversiones	Todas las Áreas
Liderazgo									
Atención al cliente externo									
Velocidad y calidad en tiempos de prestación de servicios.									
Comunicación interna									
Conocimiento de procesos de prestación de servicios.									
Servicio a la Comunidad									
Trato de calidad al cliente									
Aprendizaje continuo									
Conocimiento del entorno									
Relaciones Humanas									
Orientación a resultados									
Orientación al cliente interno y externo									
Iniciativa									
Trabajo en equipo									
Otras: Especifique									
.....									
.....									

4) De su opinión personal sobre: ¿Cómo le ayudaría en su trabajo la implementación del SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

.....  
 .....

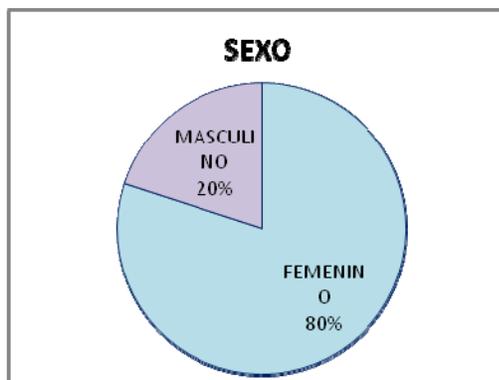
Gracias por su colaboración

### 3.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Basándonos en las encuestas de DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS realizadas al personal de la “Cooperativa Artesanal del Azuay COOPERART” se obtuvo los siguientes resultados:

#### INFORMACIÓN DEMOGRÀFICA

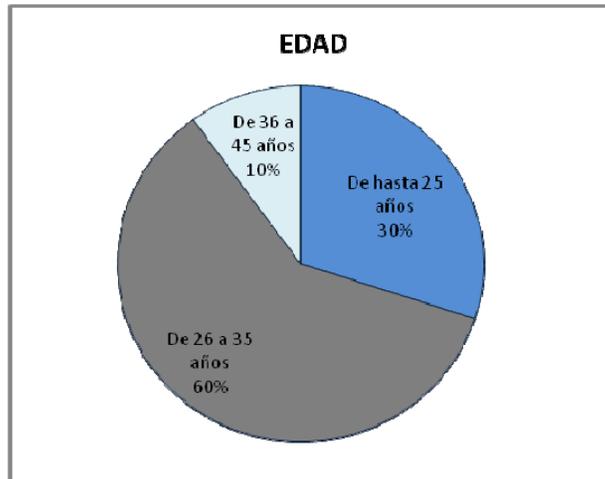
	FEMENINO	MASCULINO
<b>SEXO</b>	8	2



FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que el 80% de los encuestados pertenecen al sexo femenino y el 20% son masculinos.

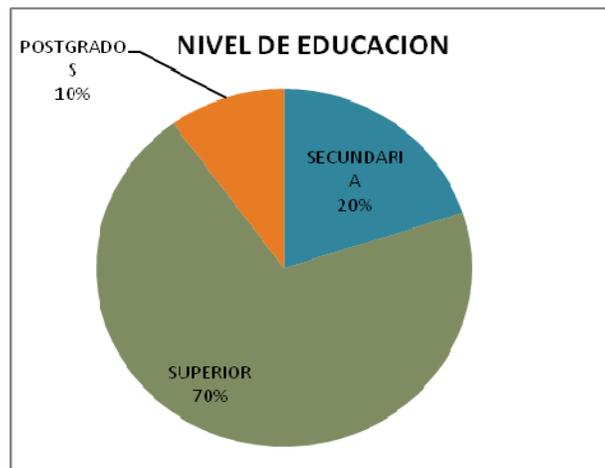
<b>EDAD</b>	De hasta 25 años	De 26 a 35 años	De 36 a 45 años	De 46 a 55 años	De 56 años y más
	3	6	1	0	0



FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** El 60% de las personas encuestadas tienen un promedio de edad de 26 a 35 años, el 30% de ellos están en un promedio de hasta 25 años y el 10% están entre 36 y 45 años de edad.

NIVEL DE EDUCACION	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	POSTGRADOS
	0	2	7	1

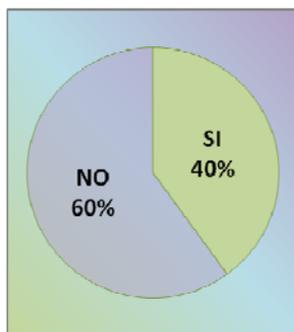


FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** El 70% del personal encuestado posee un nivel de educación superior, el 20% de los encuestados poseen una educación secundaria y el 10% de ellos poseen postgrados.

**PRIMERA PREGUNTA:** ¿Conoce usted qué significa el término "COMPETENCIAS" en la gestión humana de las empresas?

SI	NO
4	6



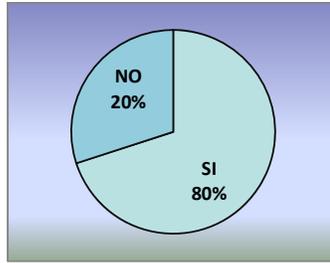
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** Dentro de COOPERART, el 60% del personal encuestado (gerentes, directores y jefes de área), no conocen el significado de competencias en la gestión humana y el 40% de ellos si conocen el significado de competencias.

**SEGUNDA PREGUNTA:** Bajo la premisa de que **GESTIÓN POR COMPETENCIAS** significa trabajar desarrollando al máximo las capacidades humanas para lograr exitosos resultados empresariales.

¿Le interesaría que la Cooperativa COOPERART maneje sus operaciones tomando en cuenta esta filosofía y dando importancia a la participación activa de sus colaboradores en los objetivos empresariales?

SI	NO
8	2



FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** El 80% de gerentes, directores y jefes de área de COOPERART, les interesa trabajar bajo esta filosofía de gestión por competencias y el 20% de los encuestados no están de acuerdo con esta filosofía.

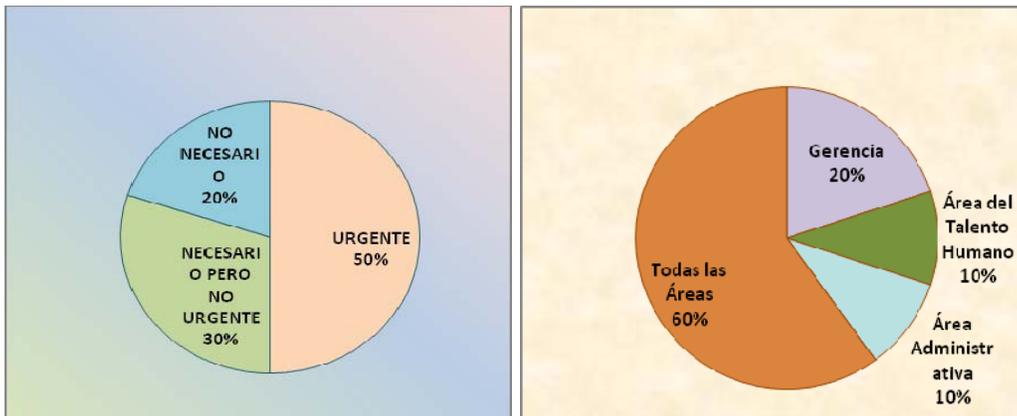
**TERCERA PREGUNTA:** Señale con una "X" de la siguientes, ¿cuáles cree usted que deben ser las características de las personas, para potenciar o desarrollar, en bien de COOPERART?

(Por favor ubique su elección en el siguiente cuadro, dentro de las categorías 1, 2, 3; y marque en qué área de la empresa se debe desarrollar esta competencia.)

ESCALA DE SIGNIFICADOS
1. URGENTE NECESIDAD
2. NECESARIO PERO NO URGENTE
3. NO NECESARIO

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.1 Liderazgo	5	3	2	2	1	1	0	0	6

**Grafico 3.1**



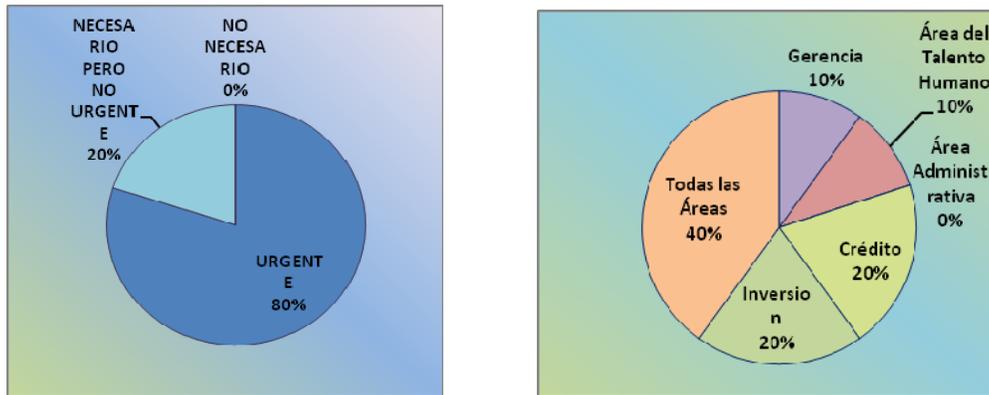
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En este grafico se puede observar que el liderazgo en COOPERAR es importante ya que el 50% del personal encuestado considera que es urgente que esta competencia se desarrolle en la cooperativa, el 30% de ellos opinan que no es urgente pero es necesario para la empresa y un 20% de directores, gerentes y jefes de áreas dicen que no es necesario.

Adicionalmente, el 60% de personas encuestados consideran que esta competencia se debe desarrollar en todas las áreas de la cooperativa, seguida por un 20% de la gerencia y el 20% restante para el área del talento humano y administrativa.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.2 Atención al cliente externo	8	2	0	1	1	0	2	2	4

**Grafico 3.2**



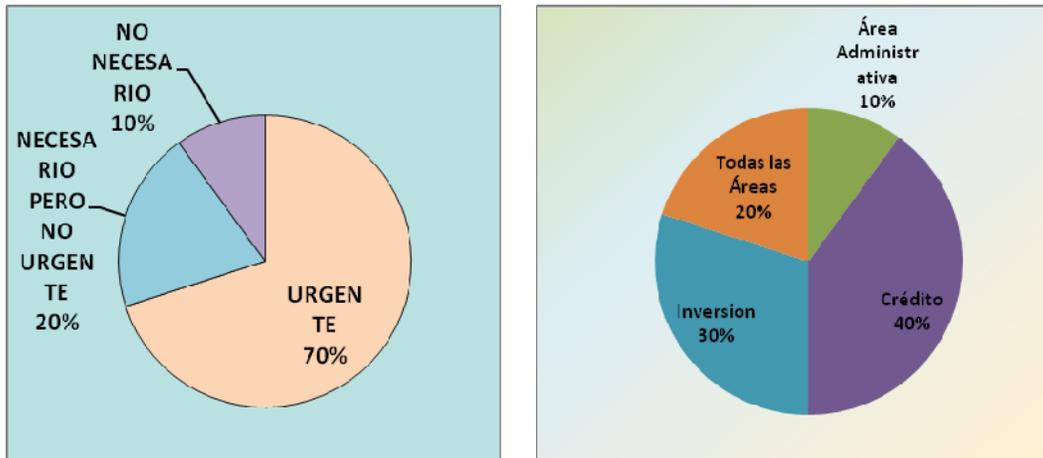
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** EL 80% del personal encuestado da a conocer que es urgente desarrollar esta competencia (atención al cliente externo) y un 20% nos dice que es necesario pero no urgente. No hay respuestas en la tercera opción: “no necesaria”.

El 40% de encuestados proponen que esta competencia se debe de desarrollar en todas las áreas de la cooperativa seguido por el 20% del departamento de crédito, el 10% en la gerencia, el 20% en el departamento de inversiones y el 10% en gerencia. .

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.3 Velocidad y calidad en tiempos de prestación de servicios.	7	2	1	0	0	1	4	3	2

**Grafico 3.3**



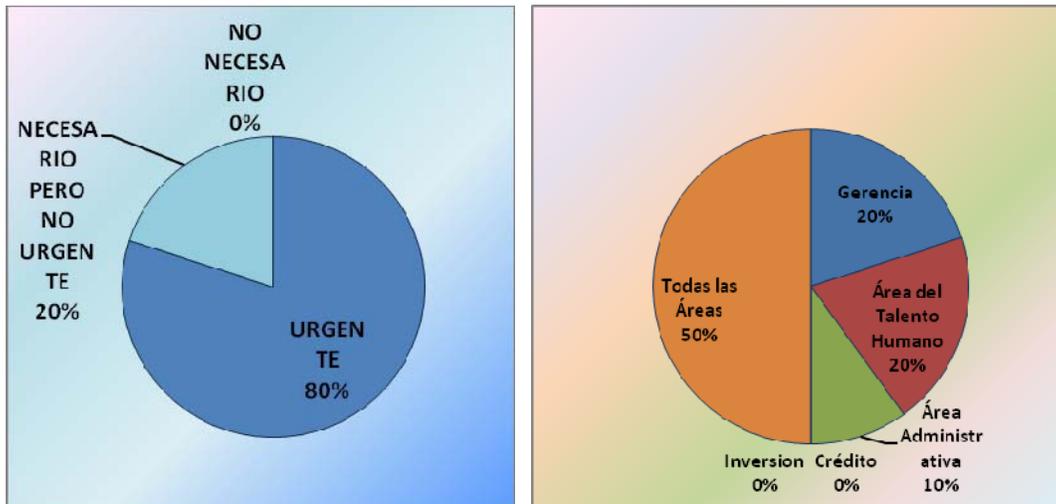
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En este grafico se puede observar que el 70% de directores, gerentes y jefes de áreas encuestados indican que es urgente que esta competencia (Velocidad y calidad en tiempos de prestación de servicios), se desarrolle en COOPERART, el 20% de ellos dan a conocer que no es urgente esta competencia pero es necesaria para la empresa y un 10% de los encuestados dicen que no es necesario desarrollar esta competencia para la Cooperativa.

El 40% del personal encuestado indica que esta competencia se debe desarrollar en el departamento de créditos, seguido por un 30% en el departamento de inversiones, el 20% en todas las áreas de la cooperativa y un 10% en el área administrativa.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.4 Comunicación interna	8	2	0	2	2	1	0	0	5

**Grafico 3.4**



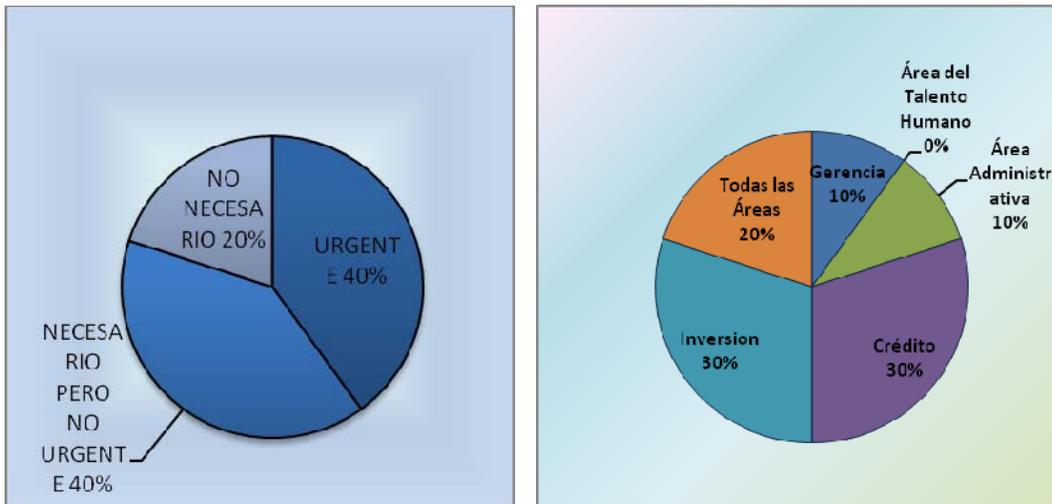
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** El 80% del personal encuestado da a conocer que es urgente el desarrollo de esta competencia (Comunicación interna), dentro de COOPERART y un 20% de ellos no dice que no es urgente esta competencia pero si necesario para la empresa.

El 50% de las personas encuestadas proponen que esta competencia se desarrolle en todas las áreas de la empresa, el 20% en la gerencia, el 10% en el área administrativa y el otro 20% en el departamento de talento humano.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
<b>3.5</b> Conocimiento de procesos de prestación de servicios.	8	2	0	1	0	1	3	3	2

**Grafico 3.5**



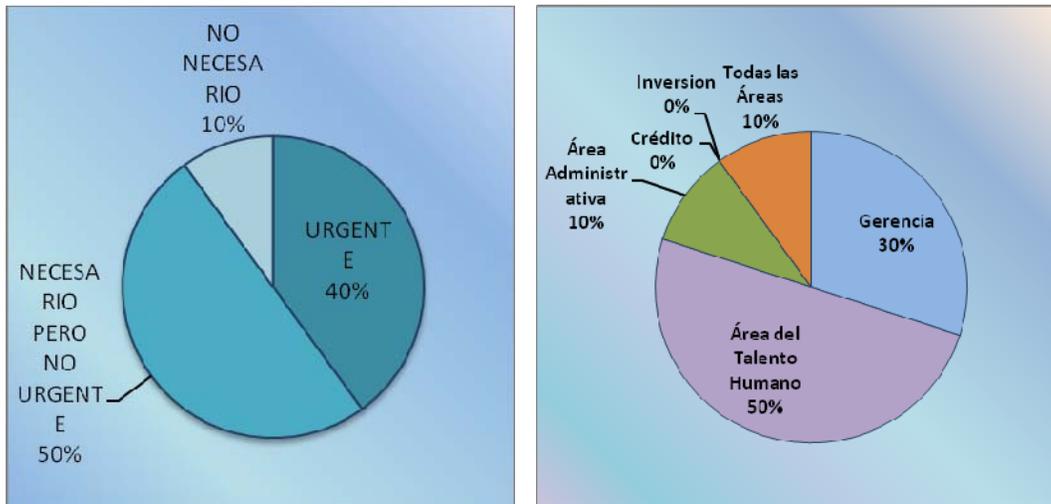
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En este grafico podemos observar que el 80% del personal encuestado (directores, gerentes y jefes de área) indican que es urgente el desarrollo de esta competencia (conocimiento de procesos de prestación de servicios) dentro de la empresa y un 20% de ellos dicen que no es urgente esta competencia pero es necesario para COOPERART.

El 60% del personal encuestado propone que esta competencia se desarrolle en el departamento de inversiones y crédito, seguido por el 20% el cual pertenece a todas las áreas de la empresa y un 10% en la gerencia, pero el otro 10% indica en la área administrativa de la empresa.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.6 Servicio a la Comunidad	4	5	1	3	5	1	0	0	1

**Grafico 3.6**



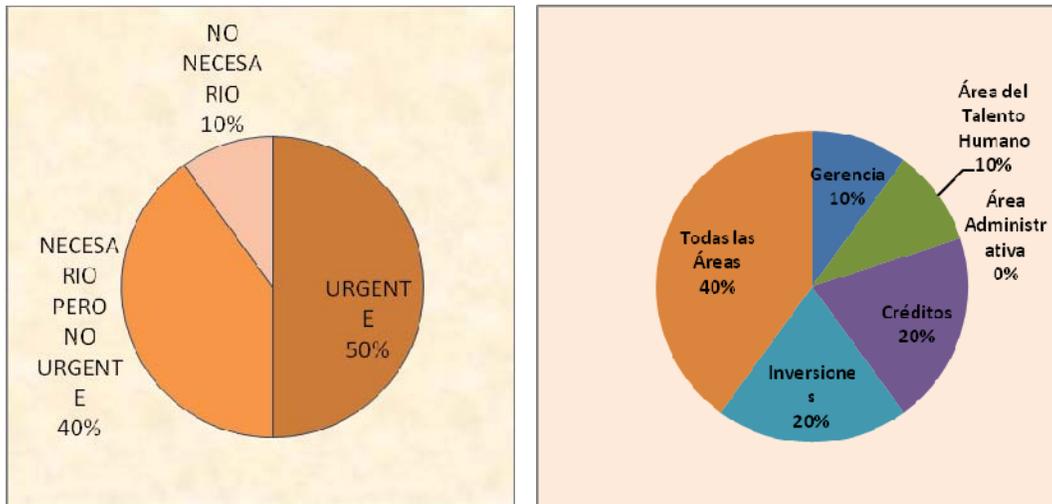
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En este grafico podemos observar que el 50% del personal encuestado opina que no es urgente esta competencia (servicio a la comunidad), pero si necesario para COOPERART, mientras que el 40% de ellos nos indica que es urgente esta competencia y el 10% de los encuestados nos dice que no es necesario para la cooperativa.

El 50% de las personas encuestados establecen que esta competencia se debe desarrollar en el área del talento humano, el 30% de los encuestados indican en la gerencia y el 10% en el área administrativa y el otro 10% en todas la áreas de la cooperativa.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.7 Trato de calidad al cliente	5	4	1	1	1	0	2	2	4

**Grafico 3.7**



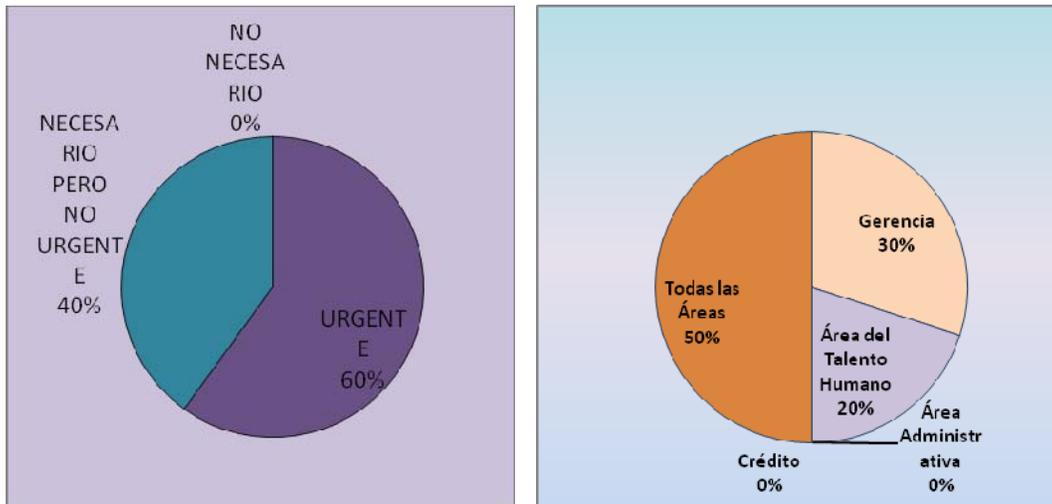
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** El 50% de directores, gerentes y jefes de áreas dan a conocer que es urgente esta competencia (trato de calidad al cliente), mientras que el 40% de los encuestados indican que es necesario esta competencia pero no es urgente y el 10% de ellos dicen que no hace falta el desarrollo de esta competencia en la empresa.

El 40% de los encuestados proponen que esta competencia se desarrolle en todas las áreas de COOPERART, el 20% indica al departamento de créditos, el otro 20% señala en el departamento de inversiones, seguido por el 10% en el departamento del talento humano y el 10% restante en gerencia.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.8 Aprendizaje continuo	6	4	0	3	2	0	0	0	5

**Grafico 3.8**



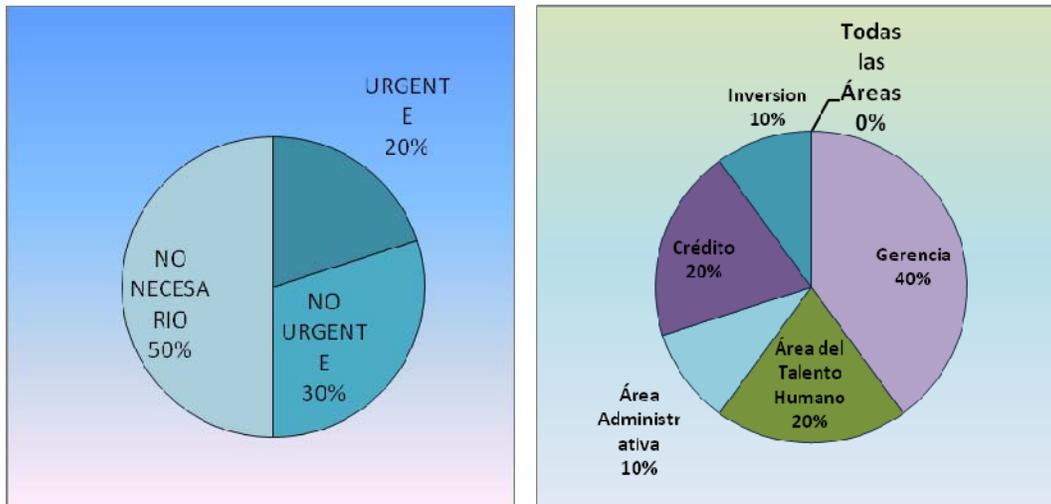
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En este grafico podemos observar que el 60% del personal encuestado indica que es urgente esta competencia (aprendizaje continuo), para ser desarrollada en la empresa mientras que el 40% nos señala que esta competencia no es urgente desarrollarla pero si es importante para COOPERART.

El 50% de las personas encuestadas en COOPERART, establece que esta competencia se debe de desarrollar en todas las áreas que posee la empresa, el 30% propone en la gerencia y el 20% indica en el área del talento humano.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.9 Conocimiento del entorno	2	3	5	4	2	1	2	1	0

**Grafico 3.9**



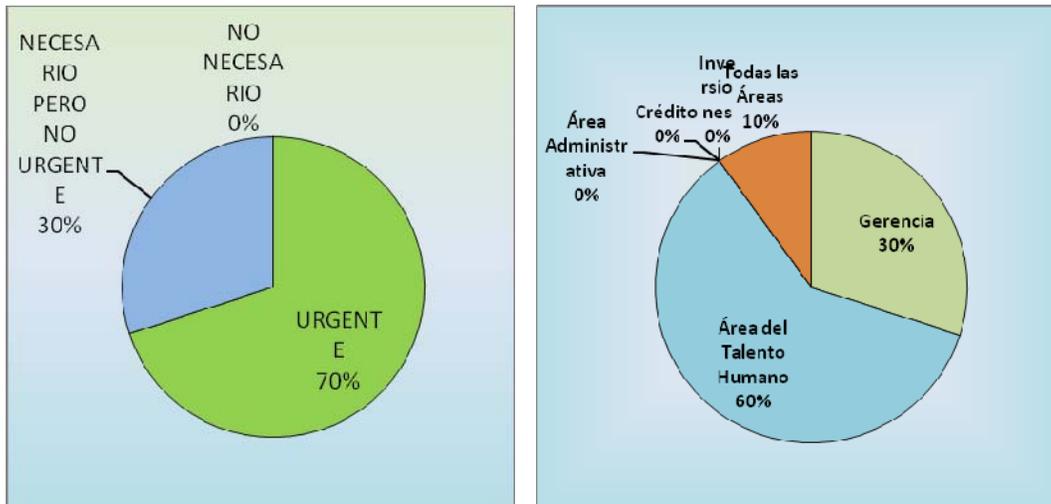
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** Según este grafico nos dice que el 50% de personas encuestadas en COOPERART no es necesario desarrollar esta competencia (conocimiento del entorno), mientras que el 30% de los encuestados nos indica que no es urgente pero si es necesario y un 20% dice que si es urgente desarrollar esta competencia.

El 40% de los encuestados plantea que esta competencia se desarrolle en la gerencia, el 40% dice que se lleve acabo en el departamento de crédito y en el área del talento humano y el 20% restante en el departamento de inversiones y en el área administrativa.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.10 Relaciones Humanas	7	3	0	3	6	0	0	0	1

**Grafico 3.10**



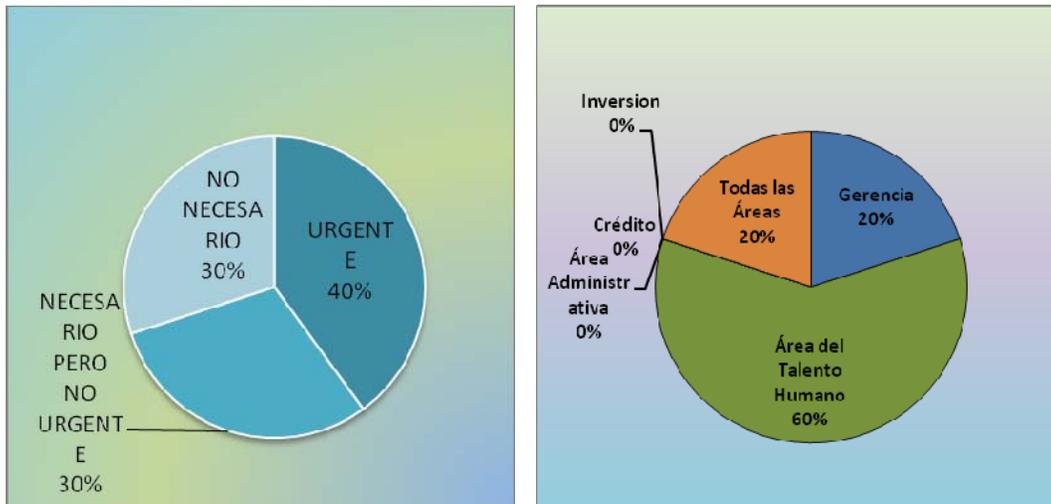
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** El 70% de directores, gerentes y jefes de áreas encuestados indican que es urgente desarrollar esta competencia (relaciones humanas) en la empresa y el 30% restante señala que no es urgente desarrollar pero si es necesario para la cooperativa.

El 60% del personal encuestado plantea que esta competencia se lleve a cabo en el área del talento humano, el 30% indica en gerencia y el 10% en el área administrativa.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.11 Orientación a resultados	4	3	3	2	6	0	0	0	2

**Grafico 3.11**



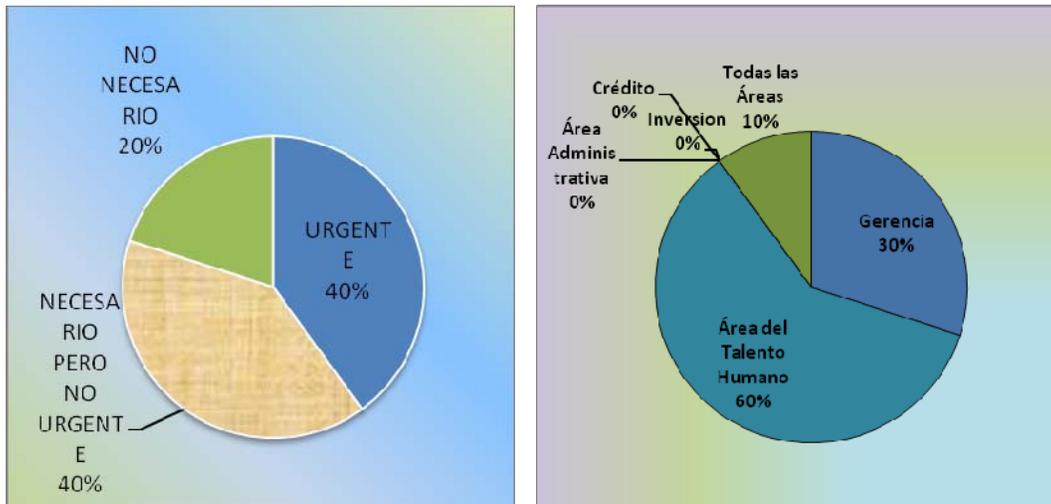
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** Con respecto a esta competencia (orientación a resultados), el 40% de los encuestados indica que es urgente desarrollar esta competencia en la cooperativa mientras que el 30% dice que es necesario pero no urgente establecer esta competencia y el otro 30% restante dice que no es necesario.

El 60% del personal encuestado propone que se desarrolle en el área del talento humano, el 20% en todas las áreas y el 20% restante en la gerencia.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
<b>3.12</b> Orientación al cliente interno y externo	4	4	2	3	6	0	0	0	1

**Grafico 3.12**



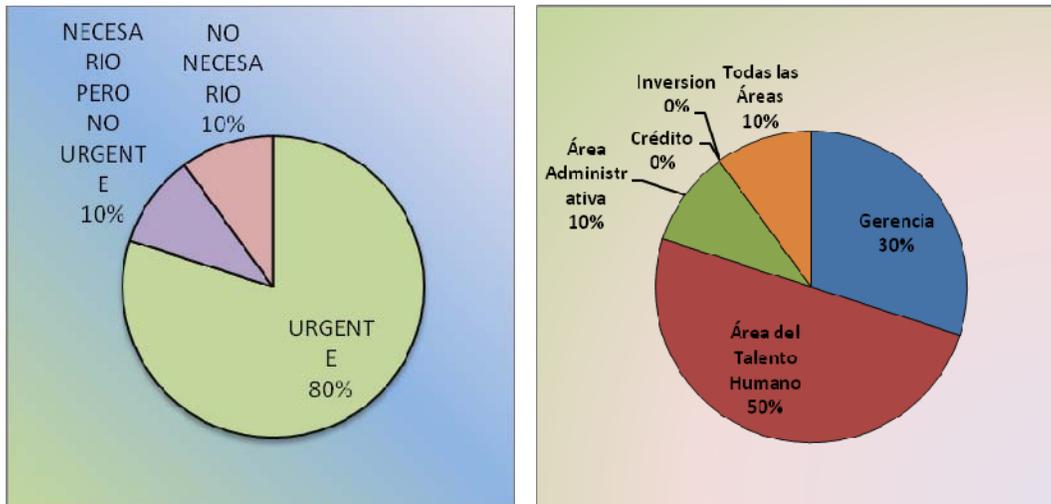
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** El 40% de los encuestados indica que es urgente esta competencia (orientación al cliente interno y externo), pero el otro 40% dice que no es urgente pero si necesario para la empresa y el 20% opina que no es necesaria esta competencia.

El 60% del personal encuestado opina desarrollar esta competencia en el área del talento humano, el 30% en gerencia y el 10% en todas las áreas.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.13 Iniciativa	8	1	1	3	5	1	0	0	1

**Grafico 3.13**



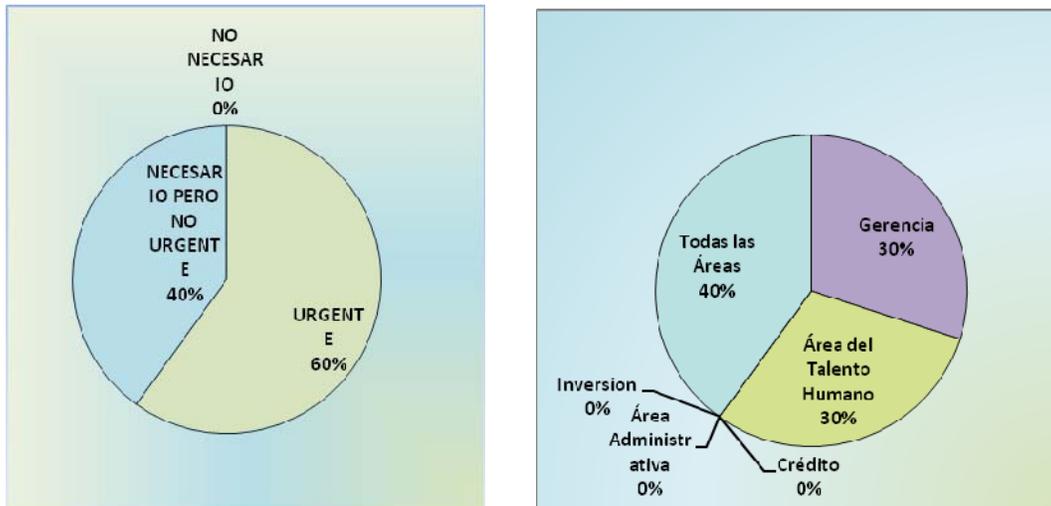
FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** En esta competencia (iniciativa), el 80% de directores, gerente y jefes de área indican que es urgente desarrollar esta competencia, el 10% señala que no es urgente pero si necesaria para COOPERART y el otro 10% restante dice que no es necesario desarrollar esta competencia.

Con respecto a esta competencia el 50% propone desarrollar en el área del talento humano, el 30% en la gerencia y el 10% en todas las áreas y el otro 10% restante en el área administrativa.

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	URGENTE	NECESARIO PERO NO URGENTE	NO NECESARIO	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Crédito	Inversión	Todas las Áreas
3.14 Trabajo en equipo	6	4	0	3	3	0	0	0	4

**Gráfico 3.14**



FUENTE: Encuesta  
ELABORADO: Los Autores

**Interpretación:** El 60% del personal encuestado indica que es urgente desarrollar esta competencia y el 40% señala que es necesario establecer esta competencia pero no es urgente.

El 40% de los encuestados plantean que se debe de desarrollar esta competencia en todas las áreas que posea la empresa, el 30% propone en gerencia y el otro 30% restante indica en el área del talento humano.

Adicionalmente a este análisis de resultados, se presenta a continuación un cuadro en orden descendente desde la votación (s) más elevada hasta la más baja, que demuestra las prioridades que deben asignarse a las competencias más votadas como fundamentales o urgentes, frente a las cuales la Cooperativa COOPERART debe asignar planes de acción en el futuro inmediato:

<b>Orden de Prioridad</b>	<b>Competencias</b>	<b>% Votación alcanzada de URGENTE</b>
Urgente	Atención al cliente externo	80%
Urgente	Comunicación interna	80%
Urgente	Iniciativa	80%
Urgente	Relaciones Humanas	70%
Urgente	Velocidad y calidad en tiempos de prestación de servicios.	70%
Urgente	Aprendizaje continuo	60%
Urgente	Trabajo en equipo	60%
Urgente	Liderazgo	50%
Urgente	Trato de calidad al cliente	50%
Urgente	Conocimiento de procesos de prestación de servicios.	40%
Urgente	Orientación al cliente interno y externo	40%
Necesario pero no urgente	Orientación a resultados	40%
Necesario pero no urgente	Servicio a la Comunidad	40%
No necesario	Conocimiento del entorno	20%

### **3.5.1 Análisis y descripción de los puestos de trabajo**

Mediante el análisis y descripción de los puestos de trabajo se podrá obtener información clara y sencilla de las tareas que se realiza en un determinado puesto, de esta manera se mejorara el rendimiento de los empleados y de la empresa.

Dentro del formulario de análisis y descripción de puestos se encontraran diferentes variables, los cuales nos ayudaran adquirir información de los distintos puestos de trabajo. A continuación se presenta un formulario de análisis y descripción de puestos según el autor Idalberto Chavenato, que será aplicado a la Cooperativa.

<b>ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO</b>			
<b>Empresa:</b>	<b>Título del puesto:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>
<b>Descripción genérica:</b>			
<b>Departamento:</b>			
<b>Descripción resumen del puesto:</b>			
<b>Análisis del puesto:</b>			
<p><b>a) Requisitos intelectuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b>.....</li> <li>• <b>Experiencia:</b> .....</li> <li>• <b>Aptitudes:</b>.....</li> </ul> <p><b>b) Responsabilidades del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>N° de Personal subordinado:</b> .....</li> <li>• <b>Valores:</b> .....</li> <li>• <b>Documentos:</b> .....</li> <li>• <b>Otros:</b> .....</li> </ul> <p><b>c) Condiciones de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> .....</li> <li>• <b>Seguridad:</b> .....</li> <li>• <b>Horarios especiales:</b> .....</li> </ul>			

Para la aplicación de este formulario en COOPERART se utilizará el método de cuestionario, diseñado específicamente para que los empleados de la Cooperativa señalen las actividades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para el buen desempeño en sus puestos de trabajo. A continuación se presenta el cuestionario de análisis y descripción de puestos de trabajo que será aplicado a COOPERART.



**RESPONSABILIDADES:** Señale con una X cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su cargo

<b>Responsabilidad</b>	
Responsabilidad de bienes	
Uso de materiales	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	
Supervisión de trabajo de otras personas	
Manejo de dinero	
Responsabilidad de relaciones públicas	
Elaboración de informes	
Aprobación de créditos	
Responsabilidad de la atención al cliente	
OTROS: _____	

**APTITUDES:** Indique cuáles de las aptitudes descritas a continuación se requieren para desempeñar su cargo, señale con una X.

Rapidez de decisión		Redacción	
Habilidad expresiva		Trabajo en equipo	
Coordinación general		Liderazgo	
Iniciativa		Sociabilidad	
Creatividad		Comunicación interpersonal	
Atención		Orden y organización	
Calculo		OTROS	

**EXPERIENCIA:** Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos anteriores

No necesaria —	Necesaria —	1 año	
		Entre 1 y 3 años	
		Mas de 3 años	

**CONDICIONES DE TRABAJO:** Marque con una X su apreciación de los siguientes elementos que compone su ambiente físico de trabajo.

ELEMENTO	CONDICION			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Iluminación				
Ventilación				
Ubicación				
Nivel de ruido				
Equipos				

**REQUERIMIENTOS ACADEMICOS:** Las responsabilidades y funciones de este cargo exigen el siguiente nivel de preparación, (marque su respuesta con una X y especifique en qué área)

TITULOS DE POSTGRADOS _____	TITULO UNIVERSITARIO _____	TITULO DE BACHILLER _____	NINGUN TITULO _____
De preferencia en:	De preferencia en:	De preferencia en:	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 3.5.2 Manual de Funciones por competencias para la Cooperativa COOPERART

Una vez establecido y aplicado el cuestionario de descripción y análisis de los puestos de trabajo a COOPERART, se procede a realizar un manual de funciones para los distintos puestos de trabajo, reiterando la importancia de contar con una herramienta que describa de manera técnica, objetiva y confiable, a todos y cada uno de los puestos de la empresa:

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA “COOPERART”</b>		
	<b>Título del puesto:</b> Gerente General	<b>Fecha de elaboración:</b> 19/08/2010
<b>Descripción genérica</b>		
Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanal del Azuay con el propósito de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la Cooperativa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Junta Directiva.		
<b>Departamento:</b> Gerencia		
<b>Descripción resumen del puesto</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo y financiero.</li> <li>2. Velar por la organización y buena marcha de la cooperativa.</li> <li>3. Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos.</li> <li>4. Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la empresa.</li> </ol>		

5. Elaborar el presupuesto y presentarlo a la Junta Directiva y cuidar su manejo de acuerdo a las normas que lo reglamentan.
6. Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la cooperativa.
7. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de capacitaciones para potenciar sus capacidades.
8. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados.
9. Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la cooperativa.
10. Se encarga de la contratación y despido de personal.
11. Está autorizado a firmar los cheques de la empresa.

### **Análisis del puesto**

#### **a) Requisitos intelectuales**

- **Formación:** Titulo profesional en Administración de Empresas.
- **Experiencia:** Mas de 3 años de experiencia en cargos similares.
- **Aptitudes:**
  - ◆ Capaz de asumir riesgos
  - ◆ Tener iniciativa, creatividad e innovación.
  - ◆ Capacidad de Negociación
  - ◆ Rapidez de decisión.

#### **b) Responsabilidades del puesto**

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes.

#### **c) Condiciones de trabajo**

Ambiente de trabajo normal, el nivel de ruido es regular, la seguridad puede ser a veces peligrosa debido a la ubicación de la cooperativa.

**MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES  
COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA. "COOPERART"**

	<p align="center"><b>Título del puesto:</b> Director Administrativo</p>	<p align="center"><b>Fecha de elaboración:</b> 19/08/2010</p>
---	---	---

**Descripción genérica**

Organizar y dirigir las actividades administrativas, financieras y recursos materiales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanal del Azuay "COOPERART".

**Departamento:** Administración

**Descripción resumen del puesto**

1. Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de la dirección a su cargo.
2. Elaborar informes de apoyo al gerente de la empresa.
3. Supervisión y control de servicios contratados.
4. Control patrimonial.
5. Responsabilidad sobre el correcto funcionamiento del sistema de honorarios profesionales.
6. Realización de trámites en general
7. Cotizaciones de insumos, instrumentos y equipos.
8. Autorizar la adquisición, contratación de bienes o servicios.
9. Dictar políticas y procedimientos específicos que aseguren la administración de los recursos económicos-financieros, materiales y del potencial humano de la Cooperativa.
10. Establecer políticas generales para promover la transparencia en la gestión de los recursos, así como la integridad y valores éticos.
11. Fomentar un apropiado clima de confianza que asegure un adecuado flujo de información entre los diferentes departamentos de la cooperativa.

## Análisis del puesto

### a) Requisitos intelectuales

- **Formación:** Título profesional universitario en Administración de Empresas y en Contabilidad
- **Experiencia:** Mínimo de tres años de experiencia a nivel de dirección ó alta gerencia en el sector público o privado.
- **Aptitudes:**
  - ◆ Excelente comunicación
  - ◆ Excelentes relaciones interpersonales
  - ◆ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
  - ◆ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
  - ◆ Capacidad para gerenciar

### b) Responsabilidades del puesto

Ser responsable de la buena marcha de la cooperativa.

### c) Condiciones de trabajo

Ambiente de trabajo normal de oficina.

## MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA. "COOPERART"



**Título del puesto:** Contador

**Fecha de elaboración:**

19/08/2010

### Descripción genérica

Se encarga de registrar todos los movimientos contables que se generan dentro de la cooperativa, preparar registros financieros, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, presentar los estados financieros a la gerencia.

**Departamento:** Contabilidad

### Descripción resumen del puesto

1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para la Cooperativa.

2. Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la Gerencia General.
3. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la Cooperativa, además mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
4. Preparar y presentar las declaraciones tributarias en el SRI .
5. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
6. Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
7. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
8. Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente y Entidades de Supervisión.
9. Organizar y distribuir las actividades de los auxiliares contables.
10. Supervisar al auxiliar de contabilidad en la realización de sus funciones.
11. Registro contable de todas las operaciones realizadas por el sistema.
12. Recopilación de información para la elaboración del presupuesto.
13. Cualquier otra función que la gerencia le asigne.

#### **Análisis del puesto**

##### **a) Requisitos intelectuales**

- **Formación:** Titulo profesional en Contabilidad.
- **Experiencia:** Mas de 3 años en funciones similares.
- **Aptitudes:**
  - ◆ Planificador.
  - ◆ Alta capacidad de cálculo, análisis y de síntesis

- ◆ Excelentes relaciones interpersonales
- ◆ Eficiente administración del tiempo.

**b) Responsabilidades del puesto**

Ser responsable de que la información contable de la cooperativa sea confiable y oportuna para la toma de decisiones.

**c) Condiciones de trabajo**

Ambiente de trabajo normal debido a que la iluminación está en buenas condiciones y el ruido es regular.

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA. “COOPERART”</b>		
	<b>Título del puesto:</b> Asistente de Contabilidad	<b>Fecha de elaboración:</b> 19/08/2010
<b>Descripción genérica</b>		
La asistente contable se encarga de todo el registro y control de todas las operaciones contables de la empresa, libro caja, planillas, tramites tributarios,		
<b>Departamento:</b> Contabilidad		
<b>Descripción resumen del puesto</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contabilización de las transacciones diarias.</li> <li>2. Emisión de retenciones, cheques, liquidaciones de compra.</li> <li>3. Elaboración de los roles quincenales y mensuales.</li> <li>4. Revisión de las contabilizaciones automáticas.</li> <li>5. Elaboración de conciliaciones bancarias.</li> <li>6. Llevar el archivo de las transacciones</li> </ol>		

7. Elaboración de depreciaciones, amortizaciones y provisiones sociales.
8. Entrega de balances a fin de mes.
9. Pagos a proveedores
10. Verificar y consolidar los saldos contables.
11. Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos validos y las autorizaciones respectivas.
12. Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
13. Calculo de impuestos.
14. Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada.

#### **Análisis del puesto**

##### **d) Requisitos intelectuales**

- **Formación:** Titulo profesional en Contabilidad.
- **Experiencia:** Mas de 1 año en actividades similares.
- **Aptitudes:**
  - ◆ Capacidad de cálculo, análisis y de síntesis
  - ◆ Rapidez de decisión.

##### **e) Responsabilidades del puesto**

Es responsable de la información de los estados financieros y contables de la cooperativa.

##### **f) Condiciones de trabajo**

Ambiente de trabajo bueno, los equipos se encuentran en perfectas condiciones.

## MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA. “COOPERART”



**Título del puesto:**  
Analista en Sistemas

**Fecha de elaboración:**  
19/08/2010

### Descripción genérica

Coordinar y desarrollar sistemas que satisfagan oportunamente las necesidades de la cooperativa, programación y administración de base de datos.

**Departamento:** Sistemas

### Descripción resumen del puesto

1. Análisis del sistema informático.
2. Garantizar la conectividad de los equipos y sistemas con los demás departamentos de la cooperativa.
3. Brindar mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software.
4. Evaluar la necesidad de incorporar sistemas de uso local.
5. Proporcionar asistencia y apoyo en aspectos informáticos.
6. Actualización de programas.
7. Configuraciones de redes.
8. Control del flujo de datos.
9. Respaldo de base de datos.
10. Proponer la implementación de sistemas de información y comunicación que garanticen la eficiencia y eficacia mediante mecanismos de control y seguimiento.
11. Cualquier otra que le designe la Gerencia y que esté relacionada con la naturaleza de su puesto.

### Análisis del puesto

**a) Requisitos intelectuales**

- **Formación:** Título académico preferentemente en las áreas de licenciatura o ingeniería en ciencias de la computación o sistemas.
- **Experiencia:** Un mínimo de tres años de experiencia en puestos similares.
- **Aptitudes:**
  - ◆ Alta capacidad de análisis y de síntesis.
  - ◆ Excelente agilidad numérica.
  - ◆ Excelentes relaciones interpersonales.
  - ◆ Capaz de asumir riesgos.
  - ◆ Poseer iniciativa, creatividad e innovación.

**b) Responsabilidades del puesto**

Garantizar el funcionamiento de programas, sistemas y subsistemas de información.

**c) Condiciones de trabajo**

- **Ambiente:** Normal debido a que la iluminación y ventilación se encuentran en buen estado.
- **Seguridad:** Ligeramente inseguro porque la ubicación de la cooperativa está en una zona peligrosa.

**MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES  
COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA “COOPERART”**



**Título del puesto:**  
Jefe de Créditos

**Fecha de elaboración:**  
19/08/2010

**Descripción genérica**

Tiene como objetivo principal la otorgación de los diferentes créditos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanal del Azuay “COOPERART”

**Departamento:** Créditos

**Descripción resumen del puesto**

1. Otorgar los diferentes créditos que ofrece la cooperativa.
2. Realizar verificaciones físicas y telefónicas de los socios para otorgar un crédito.
3. Realizar el cobro de cartera.
4. Tener su uniforme o vestimenta en impecables condiciones.
5. Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo.
6. Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.
7. Entregar informes mensuales sobre la otorgación de créditos.
8. Cualquier otra que le designe la Gerencia y que esté relacionada con la naturaleza de su puesto.

#### **Análisis del puesto**

##### **a) Requisitos intelectuales**

- **Formación:** Título de bachiller en administración o contabilidad.
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en puestos similares.
- **Aptitudes:**
  - ◆ Rapidez de decisión.
  - ◆ Habilidad expresiva.
  - ◆ Buena atención a los socios.

##### **b) Responsabilidades del puesto**

- ✓ Emisión de créditos.
- ✓ Documentos para otorgar un crédito (pagarés, facturas, etc.).
- ✓ Cobro de cartera.
- ✓ Tener su uniforme o vestimenta en impecables condiciones.

##### **c) Condiciones de trabajo**

Se presenta un ambiente cómodo, sin ruido y claro.

**MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES  
COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA “COOPERART”**



**Título del puesto:**  
Inversión

**Fecha de elaboración:**  
19/08/2010

**Descripción genérica**

Su objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión a plazo fijo y ahorro amigo.

**Departamento:** Inversión

**Descripción resumen del puesto**

1. Generar inversiones a plazo fijo.
2. Generar inversiones de ahorro amigo.
3. Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo.
4. Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.
5. Brindar información sobre los servicios que ofrece la cooperativa.
6. Captación y renovación de pólizas.
7. Captación y visitas a socios potenciales.
8. Entregar informes mensuales sobre la apertura o cierre de inversiones.

**Análisis del puesto**

**a) Requisitos intelectuales**

- **Formación:** Título de Bachiller en Contabilidad, Administración,
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en puestos similares.
- **Aptitudes:**
  - ◆ Rapidez de decisión.
  - ◆ Habilidad expresiva.

- ◆ Buena atención a los socios.

**b) Responsabilidades del puesto**

- ✓ Responsable sobre las tasas que se ofrece a las inversiones de plazo fijo y ahorro amigo.
- ✓ Tener su uniforme o vestimenta en impecables condiciones.

**c) Condiciones de trabajo**

Se presenta un ambiente claro y sin ruido.

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA “COOPERART”</b>		
	<b>Título del puesto:</b> Cajero	<b>Fecha de elaboración:</b> 19/08/2010
<b>Descripción genérica</b>		
Se encargará del ingreso y egreso de dinero por los servicios que presta la cooperativa a sus socios.		
<b>Departamento:</b> Caja		
<b>Descripción resumen del puesto</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Atender al público en general.</li> <li>1. Cobrar los intereses generados por la emisión de créditos.</li> <li>2. Emitir y actualizar libretas de ahorros.</li> <li>3. Pagar salarios a los trabajadores de empresas socias.</li> <li>4. Emitir el reporte diario de caja.</li> <li>5. Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo.</li> </ol>		

6. Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.
7. Brindar información sobre los servicios que ofrece la cooperativa.

### Análisis del puesto

#### a) Requisitos intelectuales

- **Formación:** Título de Bachiller en contabilidad o administración.
- **Experiencia:** Mínimo de 2 años en puestos similares.
- **Aptitudes:**
  - ◆ Rapidez de decisión.
  - ◆ Habilidad expresiva.
  - ◆ Buena atención a los socios.

#### b) Responsabilidades del puesto

Responsabilidad sobre el dinero de caja.

#### c) Condiciones de trabajo

Se presenta un ambiente sin claro y sin ruido.

## MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA. "COOPERART"



**Título del puesto:**

Jefe de Agencia

**Fecha de elaboración:**

19/08/2010

### Descripción genérica

Administrar, controlar y dirigir las actividades que se generan dentro de la agencia a su cargo y de los empleados que trabajan en la misma.

**Departamento:** Administración

### Descripción resumen del puesto

1. Administración de la agencia a la que pertenece.
2. Atender al público en general.

3. Colocación y verificación de créditos.
4. Captación y renovación de pólizas.
5. Captación y visitas a socios potenciales.
6. Coordinación de actividades diarias.
7. Control y seguimiento de actividades a sus subordinados.
8. Recuperación, seguimiento de créditos vencidos.
9. Custodia de valores y llaves de la agencia.
10. Informes diarios, semanales y mensuales a jefes superiores.

#### **Análisis del puesto**

##### **a) Requisitos intelectuales**

- **Formación:** Titulo profesional en administración de empresas.
- **Experiencia:** Mínimo de tres años en puestos similares.
- **Aptitudes:**
  - ◆ Comunicación interpersonal
  - ◆ Orden y organización.
  - ◆ Habilidad expresiva.
  - ◆ Trabajo en equipo.
  - ◆ Rapidez de decisión.
  - ◆ Liderazgo
  - ◆ Coordinación general.

##### **b) Responsabilidades del puesto**

Ser responsable del manejo y la administración de la agencia a la que pertenece.

##### **c) Condiciones de trabajo**

Ambiente de trabajo normal.

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA. "COOPERART"</b>		
	<b>Título del puesto:</b> Mensajero y Conserje	<b>Fecha de elaboración:</b> 19/08/2010
<b>Descripción genérica</b>		
<p>Apoyar a la administración en el traslado de documentos y mantener en buenas condiciones las oficinas de la cooperativa.</p>		
<b>Departamento:</b> Mensajería y Limpieza.		
<b>Descripción resumen del puesto</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir y cerrar las oficinas de la cooperativa.</li> <li>2. Hacer la limpieza de las oficinas de la empresa.</li> <li>3. Realizar depósito y cobro de cheques.</li> <li>4. Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.</li> <li>5. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.</li> </ol>		
<b>Análisis del puesto</b>		
<p><b>a) Requisitos intelectuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Ser bachiller en cualquier área</li> <li>• <b>Experiencia:</b> No es necesario</li> <li>• <b>Aptitudes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Orden y organización.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>b) Responsabilidades del puesto</b></p> <p>Mantener en buen estado las oficinas de la cooperativa y garantizar la entrega de documentos.</p> <p><b>c) Condiciones de trabajo</b></p> <p>El ambiente se encuentra en condiciones ligeramente desagradables por la presencia del polvo.</p>		

**MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES  
COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAY LTDA “COOPERART”**



**Título del puesto:**  
Guardia de Seguridad

**Fecha de elaboración:**  
19/08/2010

**Descripción genérica**

Resguardar y prevenir cualquier acción que atente o ponga en peligro el bienestar de los socios, empleados o bienes de la cooperativa, como así también contribuir al aseo y limpieza de la institución.

**Departamento:** Seguridad y Vigilancia

**Descripción resumen del puesto**

1. Presentarse con 30 minutos antes de tomar su turno para colaborar con la limpieza de la institución.
2. Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.
3. Garantizar confidencialidad en todas sus tareas y obligaciones.
4. Ser extremadamente discreto a la hora de brindar cualquier tipo de respuesta.
5. Mantener el orden dentro de las instalaciones.
6. Cuidar las instalaciones y bienes del lugar de trabajo.
7. Vigilar los accesos de los socios.
8. Controlar la asistencia y puntualidad de los empleados de la cooperativa.
9. Deberá cerrar las instalaciones de la cooperativa después de cada día laborable.
10. Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo.

## Análisis del puesto

### a) Requisitos intelectuales

- **Formación:** Título de bachiller en cualquier área.
- **Experiencia:** Mínimo de 1 año en actividades similares.
- **Aptitudes:** Tener una conducta intachable tanto dentro como fuera de su trabajo.

### b) Responsabilidades del puesto

- ✓ Cuidado de las instalaciones de de la cooperativa.
- ✓ Acceso de socios
- ✓ Tener su uniforme o vestimenta en impecables condiciones.

### c) Condiciones de trabajo

Se presenta un ambiente de trabajo completamente claro y sin ruido.

Con la entrega de este Manual a COOERART se colabora ampliamente con la empresa, ya que por un lado, ellos ya poseen –por primera vez- una herramienta útil para conocer a cabalidad cada puesto y poder compararlo con los ocupantes de los mismos, y, en segundo lugar, tienen el punto de partida para efectuar estudios e implementar todos los demás subsistemas de gestión humana que se proponen lograr.

## 3.6 PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN

Para establecer una propuesta de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanal del Azuay “COOPERART”, ante todo se debe tener en cuenta que esta propuesta vaya a tener coherencia con las políticas y objetivos de la Institución; para lo cual se plantea los siguientes procesos:

**3.6.1 Proceso de Reclutamiento:** Este es el primer paso que se debe realizar cuando exista una vacante en algún puesto, la cooperativa debe buscar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Para buscar los candidatos más óptimos a COOPERART se le sugiere el siguiente proceso de reclutamiento:

- **Identificar la vacante:** Para identificar la vacante se propone diseñar un formato de requisición de personal el cual nos proporcione la información necesaria para realizar el reclutamiento respectivo, este formato de requisición de personal debe tener como información fundamental el motivo de la vacante, el perfil del cargo y las funciones a desempeñar.
- **Reclutamiento interno:** Una vez identificada la vacante se propone mantener un archivo de competencias y factores elegibles del personal interno, el cual nos debe proporcionar toda la información necesaria del empleado para así estudiar la posibilidad de un ascenso o traslado lateral, este archivo es fundamental ya que es beneficioso para la Institución contar con el personal que ya está dentro de la cooperativa así como también mantenerlo motivado a mejorar dentro de la misma.
- **Reclutamiento externo:** Si dentro del archivo de elegibles interno no se consigue la persona idónea para el cargo, debemos recurrir al reclutamiento externo para lo cual se propone utilizar anuncios en los medios de comunicación como prensa o mediante la búsqueda de ccandidatos espontáneos que dejaron su hoja de vida en la cooperativa.
- **Recepción de currículos:** Una vez realizado los procesos de reclutamiento interno o externo, se reciben las fichas técnicas de los aspirantes al cargo propuesto, en este paso se culmina el proceso de reclutamiento.

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

- **Revisión de solicitud y currículum:** Para el proceso de selección se propone como primer paso evaluar los currículos y solicitudes teniendo en cuenta las siguientes variables: grado de instrucción, experiencia laboral, cursos o formación personal y habilidades y destrezas.

- **Entrevista preliminar:** Una vez realizada la primera preselección de candidatos se procede a llamar a los mismos para la aplicación de una entrevista preliminar, la cual deberá ser aplicada por el encargado de contratar personal, que en nuestro caso será el director administrativo, a través de esta entrevista se deberá obtener la siguiente información: Disponibilidad, Expectativas, Aspiraciones y Experiencia, dándonos una serie de indicadores los cuales deberán ser evaluados en el momento de la selección.
- **Prueba de selección:** Después de realizada la entrevista preliminar, se propone realizar una pruebas de actitud y de conocimientos, para esto algunas empresas contratan un psicólogo industrial o un especialista de cargos, pero si la cooperativa no está en condiciones de contratar, el encargado será el director Administrativo o se podrá contratar ocasionalmente los servicios de profesionales externos en estas ramas.
- **Entrevista de selección:** Al momento de seleccionar al personal que brindará sus servicios a la cooperativa lo primero que se realizará será una entrevista, es una conversación que tiene como objeto proporcionar o recabar información.
- **Verificación de referencias y antecedentes:** Para la verificación de los datos, se propone la realización de una exhaustiva revisión de los datos suministrados por el aspirante, teniendo como prioridades la verificación de los antecedentes profesionales (títulos obtenidos y por obtener), los antecedentes laborales (Experiencia Laboral), y los antecedentes penales (por ser una institución financiera). Esta fase del proceso se efectuará estructurando un registro apropiado con la información que se pueda recabar.
- **Decisión de selección:** Luego de haber verificado lo datos de los aspirantes y de que hayan cumplido con todos lo requisitos necesarios para el cargo, se procede a seleccionar el candidato más adecuado y óptimo.

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

Si él está de acuerdo firmará el contrato, caso contrario no existirá una relación laboral. El contrato de trabajo se ejecutará únicamente entre la Cooperativa “COOPERART” y el empleado.

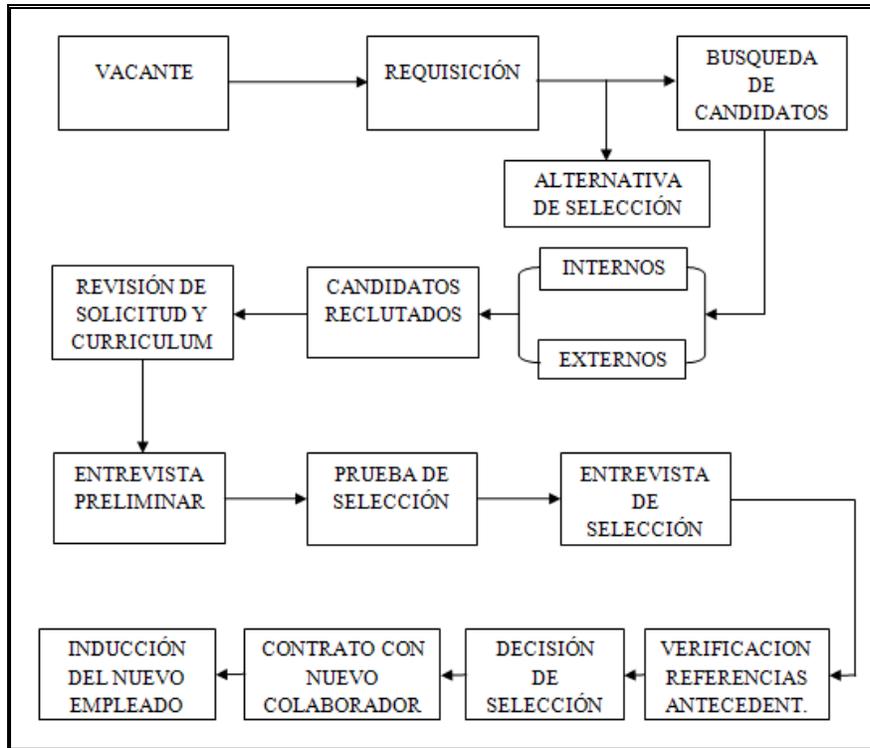
El contrato de la Cooperativa está facultado por la ley con la finalidad de obtener buenas relaciones de trabajo, garantizando los interés, derechos, del empleado y de la empresa.

**3.6.4 Proceso de Inducción:** Para este proceso se propone la elaboración de un programa de inducción la cual se clasificará en dos partes; inducción general (introducción a la organización) y la inducción específica (introducción al puesto de trabajo)

- **Inducción general:** En esta primera parte se debe dar al nuevo empleado la información general sobre la cooperativa como:
  - Reseña histórica de la cooperativa
  - Misión, Visión y objetivos de la empresa.
  - Organización de la cooperativa.
  - Políticas generales del personal.
  - Reglas generales de disciplina.
  - Servicios que ofrece la cooperativa.
  - Mapas de las agencias con las que cuenta la cooperativa.
- **Inducción específica:** Es la inducción del nuevo empleado al puesto de trabajo, para lo cual se debe contar con el apoyo logístico tanto del jefe del área como de sus compañeros de trabajo, proporcionándole toda la información necesaria de los procesos del Departamento como de las funciones del puesto.

Es necesario que se le haga un seguimiento al nuevo empleado para saber como se está desarrollando en sus funciones y que comportamiento tiene dentro de la organización (evaluación de la inducción)

A continuación se presenta un diagrama del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción para COOPERART:



Con este diagrama de reclutamiento, selección, contratación e inducción la Cooperativa podrá aplicar estos procesos, que son de gran importancia porque ayudan a tener personas capaces, eficientes para ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa.

En el convencimiento de que una buena selección de los colaboradores que apoyarán a la recuperación y desarrollo de la Cooperativa COOPERART es de vital importancia en este momento de la empresa en el que atraviesa una crisis institucional caracterizada por una frecuente rotación de su personal, esta entidad deberá impulsar sostenidamente la decisión de optar por esta metodología o cualquier otra que signifique selección técnica; solo de esta

manera lograrán salir de esta debilidad manifiesta e iniciar una estabilidad posterior y recuperar la fuerza necesaria para su crecimiento.

### **3.7 PRIMERA DETECCIÓN TÉCNICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA COOPERATIVA**

“Se entiende por capacitación al proceso a través del cual se proporciona a los trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo”<sup>84</sup>. El personal debe ser capaz de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo, comunicación efectiva, flexibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes, etc.

La detección de necesidades de capacitación dentro de la cooperativa servirá para identificar ciertas falencias que posean los empleados en sus puestos de trabajo y ayudará a identificar y perfeccionar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere desarrollar para desempeñar efectivamente las funciones que tiene asignadas.

Entonces la capacitación brinda una variedad de beneficios para la empresa y para los empleados, pero como saber que los empleados de la cooperativa necesitan ser capacitados, la solución a esta variable es, desarrollar y aplicar un formulario para todos los colaboradores de la empresa en donde se podrá apreciar si es necesario o no la capacitación.

---

<sup>84</sup> [www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com) Consultado 25/08/2010



## DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### Detección Individual

Formulario N° \_\_\_\_\_

**Observaciones:** Se recomienda que este formulario sea respondido por cada uno de los empleados de la cooperativa.

Nombres y apellidos del empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

#### 1. Actividades principales que debe desempeñar.

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

**2. Señale las principales debilidades en relación a destrezas, actitudes, habilidades y conocimientos que usted tiene y que no le permiten un mejor desempeño en cada una de las funciones clave mencionadas en el punto 1.**

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

	Debilidades	Estado Actual (A)	Estado Deseado (B)	Brecha (B) – (A)
Para actividad (a)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para actividad (b)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	

Para actividad (c)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para actividad (d)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para actividad (e)		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	

**3. Señale otras destrezas, actitudes, habilidades y conocimientos que, si las adquiriera o las profundizará, le ayudaría a mejorar el desempeño en su cargo.**

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

**Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas**

**a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales. Indique el nivel de profundidad que le interesa.**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**Señale en qué temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su empresa. Mencione sólo temas o contenidos de capacitación, no mencione cargos, ni nombres de personas.**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Gracias por su colaboración

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

Una vez que COOPERART haya obtenido los resultados de este formulario y haya detectado las carencias de su personal preparará un programa de capacitación para ellos, y de esta manera tratará de resolver los problemas de la empresa e incrementarán beneficios para la cooperativa en general.

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

- Crear mejor imagen de la cooperativa.
- Mejora la relación jefe – empleado.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Satisface a los socios de manera eficiente, etc.
- El empleado está en la capacidad de resolver cualquier dificultad e inconveniente que se presente en su puesto de trabajo.

### **3.7 Primer modelo básico de proceso de Evaluación del Desempeño del Personal, por competencias.**

Para COOPERART, es importante desarrollar un modelo del proceso de evaluación del desempeño por competencias, de su personal, porque es un medio que ayudará a recolectar información acerca del cumplimiento de las funciones, responsabilidades, rendimientos y logros obtenidos por los colaboradores, con la finalidad de registrar, procesar y canalizar dicha información para mejorar el desempeño de los empleados, siendo este un buen sistema de comunicación y retroalimentación de sus operaciones, para la Cooperativa.

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

Cuando COOPERART desarrolle el primer proceso de evaluación del desempeño del personal encontrará diferentes beneficios para la cooperativa, como son los siguientes:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas actividades.
- Selecciona a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos de puestos.

A continuación se presentara un modelo de formulario que se ha diseñado en consenso con los representantes de la empresa, para la Evaluación del Desempeño del personal para COOPERART,



**UNIVERSIDAD POLITECTICA SALESIANA  
SEDE CUENCA – ECUADOR**



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO A LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CREDITO ARTESANAL DEL AZUAY LTDA.**

Datos del

Evaluado

Nombre del Evaluado:

---

Departamento / Área:

---

Cargo:

---

Tiempo en la Empresa:

---

Datos del

Evaluador

Nombre del Evaluador:

---

Departamento / Área:

---

Cargo:

---

Fecha de Evaluación (dd/mm/aa):

---

Instrucciones para el evaluador:

Luego de llenar los datos de identificación, le solicitamos marcar con una "X" en los casilleros al frente de las preguntas de evaluación y debajo del numeral que represente su calificación sobre ese tópico.

ASPECTOS DE TRABAJO		1	2	3	4	5
		Deficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Superior
1	Calidad del Trabajo efectuado					
2	Capacidad de entender nuevos métodos de trabajo					
3	Capacidad de trabajar sin supervisión					
4	Cumplimiento de normas, ordenes y políticas					
5	Actitud hacia la compañía, identificación y lealtad, preocupación por contribuir con su progreso e imagen					
6	Es discreto/a y confiable en el manejo de información y tareas del área					
7	Es abierto/a a los cambios y/o sugerencias para el mejoramiento de su trabajo					
8	Se preocupa por la optimización de recursos y el ahorro de los materiales de trabajo					
9	Participa activamente en los cursos de capacitación programados por la institución					
10	Cumple con entusiasmo e interés las responsabilidades asignadas					
11	Realiza su trabajo con precisión y exactitud					
12	Cumple con el volumen de trabajo asignado					
13	Cumple con los plazos establecidos para realizar las tareas encomendadas					
14	Maneja las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo					
15	Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo					

HABITOS DISCIPLINARIOS	
16	Es puntual y cumple con el horario de trabajo establecido
17	Justifica adecuadamente sus faltas y/o atrasos
18	Disposición para trabajar jornadas extras
19	Cuidadoso en su aspecto general y porta el uniforme completo
20	Mantiene en orden su puesto de trabajo
21	Influye su estado de ánimo en el desempeño de sus funciones
22	Se expresa -oral y por escrito- con claridad, comprende y recepta ideas y se adapta al entorno.

1	2	3	4	5
Deficiente	Regular	Satisfactorio	Muy Bueno	Superior

RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5
		Deficiente	Regular	Satisfactorio	Muy bueno	Superior
23	Demuestra amabilidad, cortesía y respeto en el trato con los demás					
24	Se comunica con sus compañeros/as y superiores con actitud franca y constructiva					
25	Tiene capacidad para trabajar en equipo					
26	Es tolerante y flexible con aquellos criterios con los que no está de acuerdo					
27	Mantiene actitud participativa en las reuniones de trabajo y actividades socioculturales					
28	Coopera con sus compañeros/as en tareas que no son propias de su puesto de trabajo					
29	Demuestra cooperación con sus compañeros y superiores					
30	Muestra una actitud positiva a las personas que le rodean					

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

### **3.8 Identificación de los servicios sociales, médicos y de seguridad de la Cooperativa que servirán de insumo para propuesta en Gestión Humana.**

Debido a la inexistencia de un área que se preocupe por los beneficios sociales, médicos y de seguridad de los empleados de la COOPERART, existen un mínimo número de servicios que se incorporan a la propuesta del presente estudio para la empresa, entre estos tenemos:

- Existe un porcentaje de descuentos en cuanto a los gastos médicos y odontológicos de los empleados, esto se realiza mediante una alianza estratégica que tiene COOPERART con la clínica ALPHANET.
- Para mantener una buena imagen de la Cooperativa, esta ofrece cada año una provisión de ropa de trabajo a sus empleados para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.
- La cooperativa ofrece cursos o seminarios de capacitación para todos sus empleados.
- Para satisfacer las necesidades de los empleados, la cooperativa les brinda pequeños préstamos, que luego serán debitados de sus sueldos al momento de cobrarlos.
- Cumple con los pagos legales que todas las empresas deben hacer en el área de la protección a los empleados, sin tener en cuenta sus propias políticas, por ejemplo: compensación por empleo, seguros colectivos para los trabajadores, seguros para la vejez y para la protección de los supervivientes, seguro social, etc.
- Para los empleados que laboran más de un año (estabilidad laboral), la cooperativa les otorga créditos con tasas más bajas que las que ofrece a sus socios.

Nuestra propuesta, es sugerir los siguientes beneficios sociales, médicos y de seguridad, con la finalidad de mejorar la satisfacción y motivación de los empleados de COOPERART, entre estos tenemos:

- Debido a la distancia que existen entre la cooperativa y el domicilio de sus empleados, ellos no pueden abandonar por mucho tiempo sus puestos de trabajo, ya que poseen una hora de almuerzo, entonces se recomienda a la cooperativa brindar los servicios de un comedor en cada una de sus agencias o en su defecto contratar con prestación de servicios de esta naturaleza. Esto colaborará para que exista una mayor comunicación y confianza entre los empleados que así lo necesiten.
- Mediante el censo realizado a la cooperativa se determinó que más del 50% de los empleados de COOPERART son mujeres, quienes tienen hijos menores. Nuestra propuesta es que exista una provisión de servicios de guardería, para que utilicen los empleados con hijos de hasta 6 años de edad, acordando los términos con el propio personal.
- Generar planes asistenciales como: asistencia financiera mediante préstamos especiales para sus empleados ya sea para los periodos de vacaciones o prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.
- Realizar planes recreativos con el fin de proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo, como por ejemplo: incentivar planes en actividades deportivas, áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental, paseos y excursiones programadas.
- Crear planes supletorios que busquen proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida como puede ser: estacionamiento privado o una alianza con un parqueadero público para los empleados que lo requieran.

- Para mejorar la seguridad en la cooperativa se puede realizar exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo a sus empleados.
- Instalar cámaras de seguridad en todas las agencia de la cooperativa con el objetivo de controlar la entrada y salida de los socios.
- Realizar inspecciones periódicas de los equipos de control de incendios y primeros auxilios, etc.
- Mantener vigente y en plena ejecución un plan anual de tipo motivacional a través de talleres mensuales, calendarizados para todo el personal.

### **3.9 Identificación del proceso real del subsistema Nómina y Remuneraciones para propuesta en Gestión Humana.**

COOPERART, realiza las remuneraciones a sus empleados de la siguiente manera:

Una vez que la cooperativa haya realizado el proceso de reclutamiento y selección, contrata a la persona más óptima para el puesto de trabajo, en el contrato se establece una permanencia del individuo por tres meses, denominado periodo de prueba.

Luego se realizara una evaluación al individuo en su puesto de trabajo, si el empleado ha desarrollado correctamente las actividades encomendadas, se establecerá un contrato de un año.

Una vez que haya transcurrido un año de firmado el contrato y si la cooperativa y el empleado están de acuerdo en continuar teniendo relaciones laborales, entonces se procede a firme un contrato indefinido que le brinda estabilidad laboral al colaborador.

Desde el momento que un empleado comienza a trabajar en la cooperativa, forma parte del rol de pagos de la empresa y se le asigna una cuenta de ahorros en donde mensualmente se depositará el sueldo correspondiente de cada empleado.

Previo al pago mensual del empleado, se sigue los siguientes pasos:

1. El trabajador contratado es ingresado al sistema de la cooperativa.
2. Se le asigna una cuenta de ahorros.
3. Transcurrido la primera quincena, el empleado recibe un anticipo del 30% de su sueldo fijado en el contrato de trabajo. Esta cantidad es depositado en su cuenta de ahorros.
4. Pasado el mes de trabajo, el auxiliar de contabilidad procede a rellenar el rol correspondiente de cada trabajador. Para esto tiene que establecer los siguientes parámetros:
  - a. Identificar la agencia donde labora el empleado.
  - b. Fecha de elaboración del rol de pagos, que generalmente es al final de cada mes.
  - c. Cuenta de ahorros, debe ser la correcta para que cuando se realice el depósito de pago del empleado no exista errores.
  - d. Nombres y Apellidos del empleado.
  - e. Cedula de identidad.
  - f. Cargo que ocupa el empleado.
  - g. **Sueldo nominal**, que es el especificado en el contrato de trabajo.
  - h. **Días**: Para el control de días laborables por el empleado, la cooperativa cuenta con un programa de asistencia, donde cada empleado diariamente ingresa su número de cédula para verificar su asistencia, hora de entrada y salida, además tiene que firmar un registro de asistencia.
  - i. **Sueldo neto**: Se calcula de acuerdo a los días trabajados, es decir, si el empleado ha laborado todos los días, el sueldo neto será

igual al sueldo nominal, caso contrario se realizará las respectivas deducciones por los días faltantes.

- j. Valor hora:** Se calcula dividiendo el sueldo neto para las 240 horas trabajadas al mes.
- k. Número y valor horas extras 50%, 100%:** Con el programa de asistencia le permite a la cooperativa determinar el número de horas extras de los empleados. Para el cálculo del valor se multiplica el número de horas extras por el valor hora de cada empleado.
- l. Ingresos netos:** Es la sumatoria del sueldo neto más el valor de horas extras 50% y 100%.
- m. Otros ingresos:** Se debe determinar el fondo de reserva del 8.33%, valores a pagar al IESS por el fondo de reserva.
- n. Total ingresos:** Es la sumatoria de los ingresos netos mas los otros ingresos.
- o. Valor fondo de reserva pagado al IEES en planillas:** Según lo establecido por la ley (9.35%).
- p. Aporte al IESS:** Según lo establecido en la ley
- q. Anticipo quincena:** Es el anticipo del 30% que se le entrega a cada empleado durante la primea quincena.
- r. Aporte voluntario:** Este es un fondo que se acordó entre la cooperativa y los empleados para un programa navideño que realizan todos los años, el valor asignado es de 7 dólares.
- s. Coral Card:** La cooperativa tiene una alianza con el Coral Centro mediante la otorgación de una tarjeta a los empleados denominada Coral Card.

**t. Total descuentos:** Es la sumatoria del valor fondo de reserva pagado al IESS en planillas, aporte el IESS, anticipo quincena, aporte voluntario, Coral Card, otros anticipos y el valor de caja de ahorros.

**u. Líquido a pagar:** Es la diferencia entre total ingresos y total descuentos.

Todos estos puntos se pueden apreciar en el siguiente formato del rol de pagos de COOPERART, que se presenta con datos de ejemplo:

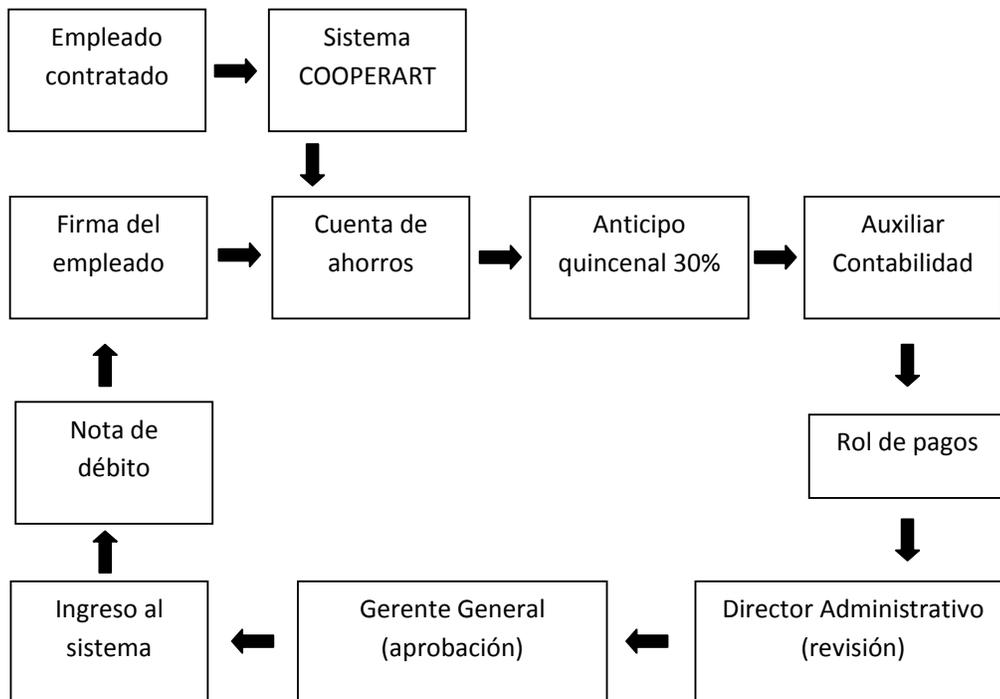
COOPERATIVA ARTESANAL DEL AZUAL ROL DE PAGOS GENERAL RICAURTE 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2010									
Nº	CTA. AHOR	EMPLEADO	C.I.	CARGO	FECHA DE INGRESO	CUMPLIDO EL AÑO PARA PROVISION FONDO DE RESERVA	SUELDO NOMINAL	DIAS	SUELDO NETO
1	2027		105264816	Ejecutivo de Negocios	14/09/2009		350,00	30	350,00
2	1677		105662449	Recibidor Pagador	01/06/2009	01/06/2010	260,00	30	260,00
3	150		105302533	Guardia	23/06/2009	23/06/2010	280,00	30	280,00
<b>TOTAL A CANCELAR POR CONCEPTO DE ROL DE PAGOS</b>							<b>890,00</b>		<b>890,00</b>

VALOR HORA	Nº HORAS 50%	VALOR HORA 50%	Nº HORAS 100%	VALOR HORA 100%	BONO POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	COMISION POR POLIZAS	INGRESOS NETOS	OTROS INGRESOS / FONDOS DE RESERVA  8,33%	VALORES POR PAGAR AL IEES POR FONDO DE RESERVA	VALORES A PAGAR EN ROL POR FONDO DE RESERVA  NO HACE SOLICITUD DE ACUMULACION	TOTAL INGRESOS
1,46		-		-			350,00	-			350,00
1,08		-		-			260,00	21,66		21,66	281,66
1,17		-		-			280,00	23,32		23,32	303,32
<b>3,71</b>		-		-	-	-	<b>890,00</b>	<b>44,98</b>			<b>934,98</b>

VALOR FONDO DE RESERVA PAGADO AL IESS EN PLANILLAS	APORT IESS 9,35%	ANTICIPO QUINCENA 30%	APORTE VOLUNT	CORAL CARD	OTROS ANTICIP	DESCUENTOS POR RETRASOS JORNADA NORMAL			DESCUENTOS POR RETRASOS JORNADA EXTRAORDINARIA			TOTAL DSCTOS	LIQUIDO A PAGAR
						VALOR HORA	Nº HORAS 50%	TOTAL DSCTO	VALOR HORA EXTRA	Nº HORAS 100%	TOTAL DSCTO		
	32,73	105,00	7,00	-		1,46		-	2,92		-	144,73	<b>205,28</b>
	24,31	78,00	7,00			1,08		-	2,17		-	109,31	<b>172,35</b>
	26,18	84,00	7,00			1,17		-	2,33		-	117,18	<b>186,14</b>
	<b>83,22</b>	<b>267,00</b>	<b>21,00</b>	-	-	<b>3,71</b>		-	<b>7,42</b>		-	<b>371,22</b>	<b>563,77</b>

5. Una vez realizado el rol de pagos ese es entregado a la gerente general para su respectiva verificación y autorización.
6. La cooperativa posee un sistema para otorgar una nota de débito, mediante este documento se hace firmar al trabajador para la constancia del pago del sueldo.
7. Finalmente el sueldo es depositado en la cuenta correspondiente de cada empleado.

A continuación se presenta un diagrama sobre los pasos a seguir para el sistema de nómina y remuneraciones de los empleados de COOPERART:



Con la descripción del proceso de Manejo de Nómina que se ha efectuado, se observa que la Cooperativa no tiene mayores dificultades en el tratamiento de este subsistema, por lo que se propone mantener vigente este modelo, revisando con periodicidad adecuada las posibilidades de mejora. El problema central más bien se encuentra en la rotación del personal de la que ya se habló anteriormente y que es resultante de una desmotivación general por la falta de resultados positivos organizacionales. El impacto de esta movilidad sobre el manejo de la nómina, es un elemento que debe tomarse muy en consideración, para prever

confusiones, olvidos, duplicaciones o pagos indebidos, a través de una revisión técnica de los sistemas informatizados del rol de pagos de la entidad.

La propuesta específica para complementar el actual estado de gestión de Nómina de la Cooperativa, es sobre el acopio y archivo documental y electrónico de los expedientes individuales del personal, el cual debe procurar una permanente revisión y control, para mantenerse completamente actualizado con novedades y documentos completos y correctos que el personal amerite tener presentado a la empresa. Esto permitirá a futuro tomar datos e información convalidada, para la toma de decisiones gerencial y de gestión humana.

Finalmente se puede decir que el manejo adecuado del subsistema nómina y remuneraciones es gran importancia para la cooperativa, porque involucra una herramienta en donde se puede registrar, procesar y controlar el sistema de pago de los empleados de una manera clara, veraz y oportuna y en el cual debe registrarse el historial de la permanencia de los colaboradores dentro de la Cooperativa.

## CAPITULO 4

### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



La responsabilidad social ha tomado auge en todo el mundo, siendo un modelo estratégico de gestión de empresas, industrias, gobiernos, trabajadores y organizaciones no gubernamentales, que contempla los impactos económicos sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial.

La responsabilidad social empresarial implica un conjunto de compromisos renovados de las empresas con la comunidad, su entorno y con sus diversos públicos de interés como: empleados, accionistas, medioambiente, proveedores, clientes y consumidores, etc. Por lo tanto, gestionar los negocios bajo este nuevo paradigma ético y socialmente responsable implica un trabajo gradual, progresivo y sostenido en el tiempo.

COOPERART por su propia naturaleza es una institución social y, por tanto, está sujeta y sometida a todos los cambios que se produzcan en la sociedad, siempre asumiendo responsabilidades sociales, éticas y humanas para buscar un desarrollo sostenible.

**Concepto:** “La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad”.<sup>85</sup>

Entonces se puede decir que la responsabilidad empresarial tiene el compromiso voluntario de las empresas de apoyar al mejoramiento social, económico y ambiental del lugar donde se laboran. Por lo tanto COOPERAT debe establecer un conjunto de

---

<sup>85</sup>[http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3321&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=3321&Itemid=90)

prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

**Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE):** “La economía está construida en base a relaciones con otros por lo que debe basarse en principios morales y éticos que culminan con el respeto a la persona humana”.<sup>86</sup> Este principio se da en todas las economías del mundo, manteniendo un crecimiento constante debido a la globalización.

Pero cualquier actividad económica tiene por objetivo satisfacer las necesidades humanas, mediante el ofrecimiento de productos en forma transparente y ética, motivada a servir al hombre, generando valor agregado en cada una de sus actividades. A continuación se presenta el círculo virtuoso de la RSE



<sup>86</sup> UNIAPAC, La rentabilidad de los valores; Primera Edición Ecuador; 2008. Pg. 17

### **‘Figura del círculo virtuoso de la RSE’<sup>87</sup>**

Las empresas que son socialmente responsables son las que perdurarán, porque son empresas más competitivas, esto hace que cada día crezcan y sean más rentables, ofreciendo mejores remuneraciones y por ende calidad de vida a sus empleados. En esta premisa, se propone enfocar una gestión concomitante con la gestión humana, para la Cooperativa COOPERART.

Esto contribuirá al mejoramiento de la sociedad en general y de COOPERAT en particular, reduciendo la pobreza e incentivando a un mayor desarrollo económico.

La RSC promueve el surgimiento de más empresas nuevas y emprendedoras, creando más fuentes de empleo que mejoraran el estilo de vida de los trabajadores y sus familias.

Finalmente se tendrá un país más competitivo, que invierta en nuevas ideas de negocio rentables y emprendedoras, también se invertirá en la educación y desarrollo para una sociedad más justa y socialmente responsable.

COOPERART para mantenerse en el tiempo y seguir creciendo como empresa y como institución, debe adoptar medidas que contribuyan al mejoramiento de sus empleados, de sus familias, de la sociedad y del medio ambiente.

Entonces será una empresa competitiva, generando nuevo empleos y contribuyendo al desarrollo de la sociedad donde labora y mejorando la economía del país.

#### **Dentro de las empresas existen diferentes tipos de grupos de interés:**

**‘Primarios:** son aquellos cuyas preocupaciones debe atender la organización para asegurar su propia supervivencia, tienen un impacto directo en los recursos financieros disponibles para la empresa. Entre estos tenemos;

- Accionistas
- Empleados
- Clientes
- Proveedores, etc.

---

<sup>87</sup> UNIAPAC, La rentabilidad de los valores; Primera Edición Ecuador; 2008. Pg. 23

**Secundarios:** Estos grupos también son importantes porque pueden emprender acciones que puedan ayudar o dañar a la empresa. Entre estos tenemos:

- Gobierno
- Sindicatos
- Organizaciones no gubernamentales (ongs).
- Grupos de acción política
- Medios masivos de comunicación, etc.”<sup>88</sup>

Esta clasificación puede variar dependiendo la empresa, pero todas tienen la responsabilidad de apoyar e identificar necesidades con la finalidad de satisfacer a todo un grupo en general.

En la siguiente figura se podrá observar los diferentes grupos de interés:

**“Figura: Grupos de interés comunes de una organización”<sup>89</sup>**



Para cualquier organización, algunos grupos de interés pueden ser relativamente más importantes que otros debido a la actividad comercial de la empresa., cada uno de estos grupos puede beneficiarse de los éxitos de una compañía o pueden resultar perjudicados por sus errores. Del mismo modo, las empresas tienen el interés de buscar y mantener el

<sup>88</sup> DON HELLRIEGEL, SUSAN E., JACKSON, JHON W. Administración un enfoque basado en la competencia, Decima Edición. Pág. 165

<sup>89</sup> DON HELLRIEGEL, SUSAN E., JACKSON, JHON W. Administración un enfoque basado en la competencia, Decima Edición. Pág. 166

beneficio general y efectivo de los grupos de interés, debido a que si uno de estos rompieran sus relaciones con la organización juntos sufrirían los cambios que se darán en el futuro.

Entonces para la Cooperativa es necesario identificar su respectivo grupo de interés, con la finalidad de satisfacer necesidades,

### **COOPERART, y su grupo de interés:**

- **Socios:** Son aquellas personas que colaboran con el desarrollo y crecimiento de la cooperativa, constituyen el factor relevante de la institución y para quienes están destinados los servicios que ofrece esta empresa, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y ofrecerles alternativas para una mejor forma de vida.
- **Empleados- Familiares:** Los empleados que prestan sus servicios para que la cooperativa pueda funcionar y ofrecer sus servicios a los socios.
- **Comunidad:** El lugar donde emprende sus labores la cooperativa se caracteriza por buscar cada día el mejoramiento continuo a través de la creación y crecimiento continuo de nuevos negocios. Es aquí donde la cooperativa busca el bienestar de la comunidad, ofreciéndole una gran variedad de créditos y creando nuevas fuentes de trabajo.
- **Medio Ambiente:** COOPERART al ser una empresa de servicios, no tiene gran impacto en el medio ambiente, pero al ser una institución responsable y competitiva, busca el mejoramiento del entorno donde labora, es por eso que por ahora realiza actividades internas para reducir el impacto ambiental y colaborar para tener un planeta más sano y verde.

**“Visión integral de los objetivos de la empresa:** Los objetivos de una empresa deben estar basados en los siguientes puntos:

#### **1. Sustentabilidad económica**

- a. Objetivos económicos externos (mercado):** Estos objetivos están orientados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, proporcionándoles bienes y servicios de alta calidad y generando valor agregado.

**b. Objetivos económicos internos (lugar de trabajo):** Estos objetivos son los que hacen referencia a la generación de valor económico agregado y su justa y equitativa distribución, con la que todos los integrantes de la empresa pueden conseguir lo necesario para su bienestar y progreso, así como de su familia.

## **2. Sustentabilidad social**

**a. Objetivos sociales internos (lugar de trabajo):** Estos objetivos contribuyen al desarrollo y superación integral de los integrantes de la empresa, esto es, su bien de ser. Los integrantes de la empresa deben ser conscientes de que la comunidad en la que trabajan representan un bien para todos y no una estructura que permite satisfacer los intereses personales de algunos.

**b. Objetivos sociales externos (comunidad):** Estos son los objetivos de la empresa encaminados a contribuir con la superación y desarrollo de la comunidad cuyo núcleo por excelencia es su familia.

## **3. Sustentabilidad ambiental**

**a. Objetivos ambientales internos:** Estos objetivos están relacionados específicamente con el aprovechamiento eficiente de los insumos de producción (materias primas, energía, agua, etc.), los procesos, los subproductos y desperdicios derivados del proceso productivo.

**b. Objetivos ambientales externos:** Son aquellos objetivos del impacto del medio ambiente cercano o lejano de tal modo que se evite su degradación. Tiene que ver con el diseño, producción, traslado, uso y destino final de los productos, subproductos, envases y empaques.

	<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Ambiental</b>
<b>Externo</b>	<b>Mercado:</b> Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades de la sociedad.	<b>Comunidad:</b> Contribuir al desarrollo integral a la sociedad a la que sirve, generando empleos, pago de impuestos, etc.	Objetivos del impacto en el entorno cercano o lejano de tal modo que se evite la degradación del medio ambiente.
<b>Interno</b>	<b>Lugar de trabajo:</b> Generar el máximo valor agregado y distribuirlo con equidad entre sus integrantes.	<b>Lugar de trabajo:</b> Contribuir al pleno desarrollo integral de sus integrantes y sus familias propiciando tanto su bienestar como su bien ser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento eficiente de los insumos de producción.</li> <li>• No degradar el entorno en el que opera<sup>90</sup>.</li> </ul>

Para que COOPERART tenga una mayor contribución dentro de la Responsabilidad Social Empresarial, deberán vincular sus objetivos con una mayor sustentabilidad Económica, Social y ambiental interna y externamente. Para ellos se prevee la siguiente tabla:

	<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Ambiental</b>
<b>Externo</b>	<b>Mercado:</b> COOPERART debe desarrollar servicios que satisfagan necesidades cambiantes de la sociedad.	<b>Comunidad:</b> La cooperativa al tener agencias distribuidas en toda la ciudad de Cuenca, ofrece fuentes de trabajo, y con la propuesta de ampliar sus servicios, sus socios podrán realizar pagos de agua, luz, teléfono, SOAT, etc.	Como ya se mencionó anteriormente, COOPERART al ser una empresa de servicios no tiene un nivel elevado de impacto ambiental, pero al ser una empresa responsable, contribuirá al cuidado del medio ambiente.
<b>Interno</b>	<b>Lugar de trabajo:</b> COOPERART busca crear un lugar de trabajo donde el empleado se sienta cómodo y puedan realizar sus actividades eficientemente.	<b>Lugar de trabajo:</b> Además del mejoramiento del empleado. COOPERART buscará una mayor satisfacción de la familia de los empleados.	<p>Internamente la cooperativa aprovecha eficientemente los recursos naturales (luz).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza reciclaje de papel, etc.</li> </ul>

<sup>90</sup> UNIAPAC, La rentabilidad de los valores; Primera Edición Ecuador; 2008. Pg. 39

#### 4.1) Responsabilidad de la Cooperativa con la Sociedad

La responsabilidad social radica en que la sociedad es la que permite la existencia de las empresas, por ende las empresas en general, tienen responsabilidades y obligaciones con la sociedad.

Entonces la sociedad es: “un conjunto de individuos que comparten una cultura y que se relacionan juntas de la mano con la productividad, tecnología y valores, interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad”.<sup>91</sup>

Las empresas juegan un papel muy importante en la sociedad, son quienes colaboran al mejoramiento y desarrollo de la comunidad de una manera eficiente y eficaz demostrando ser empresas netamente responsables.

COOPERART, es una empresa con un espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad, por lo tanto ha establecido diferentes responsabilidades con la sociedad como:

- Busca el desarrollo continuo de la comunidad a través de la generación de empleos mediante sus cuatro agencias distribuidas en la ciudad de Cuenca.
- Preocupada por la superación de sus socios, les ofrece una gran variedad de créditos para que puedan crear o mejorar los pequeños negocios que estos poseen.
- Apoya el desarrollo de negocios mediante asesoramiento técnico brindándoles una atención personalizada.
- Ofrece diferentes servicios eficaces y lícitos que satisfagan las necesidades de la comunidad.

---

<sup>91</sup> <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Sociedad> consultado el 30/10/2010

Para contribuir al desarrollo de la sociedad se le sugiere a la Cooperativa las siguientes alternativas:

- Colaborar con proyectos comunitarios (acción social), por ejemplo patrocinar programas que colaboren a disminución del consumo de alcohol, drogas, accidentes de tránsito, etc.
- Incrementar los servicios que posee la cooperativa, (pago de servicios básicos).
- Realizar convenios con universidades para la ejecución de proyectos.

#### **4.2) Responsabilidad de la Cooperativa con los empleados y sus familias**

Este factor también es muy importante ya que ellos son el talento humano de las empresas, son quienes prestan sus servicios y de esta manera apoyan al crecimiento de las empresas y por ende de la sociedad.

Para su mejor comprensión es importante conocer el concepto de empleado: “es quien realiza actividades predominantemente desarrolladas en una oficina con prestaciones esencialmente intelectuales.”<sup>92</sup>

Los empleados de la cooperativa, considerados como el factor principal para el desarrollo de sus actividades, COOPERART ha desarrollado una serie de estrategias que contribuyan a una mejor satisfacción y comodidad tanto de sus colaboradores como la de sus familias, entre las principales tenemos:

- Genera condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral. (Seguridad e higiene en los puestos de trabajo).
- Busca el desarrollo humano y profesional de los trabajadores a través de capacitaciones.
- Cumple con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos entre la cooperativa y el empleado.

---

<sup>92</sup> [http://www.apuntesingenierialelegal.blogspot.com/2008/08/concepto-de-trabajador-empleado-y-de\\_14.html](http://www.apuntesingenierialelegal.blogspot.com/2008/08/concepto-de-trabajador-empleado-y-de_14.html) consultado el 30/10/2010

COOPERART debe emprender estrategias de RSE primero adentro y con la participación fundamental de sus empleados, para luego contribuir al desarrollo familiar de sus colaboradores. Para lograr este objetivo, se propone las siguientes alternativas:

- Gestionar la comunicación interna, aspecto clave de la actual Gestión Humana Organizacional.
- Atraer y retener a los mejores profesionales, para el desarrollo del puesto y de la persona.
- Aumentar la motivación de los empleados.
- Buscar una conciliación entre el trabajo y la familia, mediante un balance entre estos dos factores.
- Generar el trabajo en equipo con el fin de buscar la motivación y la auto-realización.
- Establecer salarios justos, con políticas de retribuciones coherentes y transparentes
- Además se deben tomar en cuenta las alternativas propuesta en el capítulo anterior en el tema subsistema seguridad humana, médica y social, donde se establecen estrategias tanto para el empleado como para su familia.

#### **4.3) Responsabilidad de la Cooperativa con el medio ambiente**

Es indispensable que comunidades, empresas colaboren para conservar el medio ambiente, siendo este fundamental para alcanzar una mejor calidad de vida.

Entonces él: “medio ambiente es un sistema formado por elementos naturales y artificiales que están interrelacionados y que son modificados por la acción humana. Se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad y que incluye valores naturales, sociales y culturales que existen en un lugar y momento determinado. Los seres vivos, el suelo, el agua, el aire,

los objetos físicos fabricados por el hombre y los elementos simbólicos (como las tradiciones), componen el medio ambiente”<sup>93</sup>

La conservación de este factor es imprescindible para la vida sostenible de la población y la actividad laboral, por tal motivo es indispensable que las empresas busquen nuevas estrategias que ayuden a la preservación del medio ambiente.

Debido a que COOPERART es una empresa de servicios, no tiene mucho impacto en el medio ambiente, por lo que no se han creado estrategias que contribuyan al mejoramiento del ambiente, sin embargo, proponemos las siguientes alternativas:

- Buscar la optimización y buen manejo de los recursos naturales como: preocuparse por el manejo de residuos (reciclar papel, cartón, etc.), racionalizar los recursos energéticos (focos ahorradores, tener encendido los equipos solo cuando sea necesario, dejar apagando a la hora de almuerzo y salida), etc.
- Realizar campañas de concientización tanto con sus empleados como la comunidad en general.
- Elaborar mensajes ecológicos (carteles de no botar basura, etc.).

Finalmente, COOPERART no debe considerar todas estas alternativas de RSE como un gasto sino como una herramienta de competitividad que puede ser empleada para lograr más socios, fidelizar a los que ya tiene, por ende generar más ganancias y a la vez trabajar por la sociedad.

---

<sup>93</sup> <http://www.definicion.de/medio-ambiente/> Consultado 30/10/2010

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Al finalizar esta tesis hemos llegado a la conclusión que el eje fundamental del éxito de las empresas son las personas, no las personas por sí solas ni como individuos particulares, sino articuladas en la organización a base del apoyo y gestión de una buena dirección del área de Talento Humano.

Se puede decir que las organizaciones se forman o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su gente. Al obtener un personal comprometido con los objetivos de la empresa, y si éste es de alta calidad porque se encuentra bien gestionado, la empresa logrará sus objetivos, alcanzando así una alta productividad, con lo cual se aumentará el valor agregado de la empresa, caso contrario no podrá obtener los resultados esperados.

Formular y adaptar una verdadera Gestión del Talento Humano es de vital importancia en las organizaciones, debido a que sus colaboradores tienen habilidades y características que generan competitividad sostenible en el tiempo, es por esto que todas las empresas deben prestar primordial atención a sus colaboradores, quienes llegan a ser el factor determinante para el éxito o fracaso empresarial.

Hemos visto que la Cooperativa Artesanal del Azuay “COOPERART” es una empresa que está en constante crecimiento, cuenta con una gran variedad de servicios y su tiempo en el mercado hace que sus socios le conozcan como una empresa sólida y responsable, pero debido a la carencia de un sistema de Gestión Integral de su Talento Humano, no existe una debida atención y preocupación de sus colaboradores, llegando al punto en que la rotación del personal llegue a niveles altos provocando con esto una permanente desarticulación de sus procesos, fundamentalmente del proceso productivo o clave con respecto al estratégico, redundando a su vez en pérdidas de posibilidades de crecimiento sostenido.

Trabajar bajo el modelo de la Gestión del Talento Humano por Competencias ayudará a desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de los colaboradores ocupantes de cada puesto de trabajo de la cooperativa, logrando desarrollar competencias individuales e impulsando a trabajar en equipo.

La planificación del talento humano es una de las herramientas primordiales para la empresa y requiere para un funcionamiento coherente estar alineada con la misión, visión y los objetivos de la cooperativa, planteados por su parte, en la planificación general estratégica de la misma y de esta manera se podrá cumplir con lo establecido.

Dentro de la planificación de la gestión humana es importante considerar estrategias que colaboren con el desarrollo de esta área en sí misma y para poder medir el cumplimiento de esta planeación en COOPERART es necesario plantear indicadores que colaboren a un monitoreo adecuado y preciso para controlar y retroalimentar los resultados.

Entonces, en este trabajo se plantea una serie de estrategias propuestas que van desde el reclutamiento y que no termina aun cuando el individuo es contratado, sino que se plantean alternativas para que éste se adapte a la cooperativa, es por eso que se propuso un sistema de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Para que los colaboradores de la cooperativa sean más competitivos, perfeccionen sus conocimientos, habilidades y destrezas, y se sientan motivados de trabajar en esta institución, se realizó una detección técnica de necesidades de capacitación de la Cooperativa con la finalidad de formar colaboradores eficaces y competitivos.

Se propuso y se elaboró un manual de funciones para el personal de COOPERART, en donde se detallan las tareas y funciones que debe ejecutar cada empleado de acuerdo al cargo que desempeñe, además se establece con claridad las responsabilidades, las obligaciones que cada uno de los cargos

conlleva, los requisitos y perfiles que debe tener cada colaborador para ocupar un determinado puesto de trabajo en la cooperativa.

Para determinar el cumplimiento de las funciones, responsabilidades, rendimiento y logros obtenidos por los colaboradores, se planificó y desarrolló un modelo del primer proceso de evaluación del desempeño por competencias de esta empresa, con el fin de dar a conocer al empleado evaluado información objetiva sobre su real aporte a la Cooperativa y sobre cuáles son sus aspectos fuertes y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento, enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo del personal.

Además se identificaron los diferentes servicios sociales, médicos y de seguridad que dispone la cooperativa, necesarios para el correcto desempeño de sus colaboradores pero no los suficientes para satisfacer en su totalidad las expectativas humanas de su personal, por lo que se planteó, además de las existentes, algunas alternativas que la cooperativa puede adoptar para que sus empleados se sientan más seguros y satisfechos y que no representen mayores costos sino optimización de los ya invertidos.

En las últimas décadas se viene impulsado constantemente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o también denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en todo el mundo. Aunque COOPERART es una empresa de servicios, su impacto en el medio ambiente es mucho menor que las empresas de producción y fabricación de bienes, pero al ser una empresa socialmente responsable, realiza actividades para un mejor uso de los recursos naturales.

Con el fin de buscar una completa satisfacción del empleado, también se planteó alternativas de responsabilidad social de la cooperativa con sus grupos de interés, especialmente con la sociedad, empleados y sus familias y medio ambiente.

Todas las estrategias y herramientas propuestas para el diseño de una unidad integral de gestión del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito artesanal del Azuay Ltda. "COOPERART" la llevarán a tener una mayor rentabilidad, ser más competitiva en el mercado en el que se desenvuelve y tener

colaboradores competentes, satisfechos y motivados para desempeñar las actividades asignadas en cada puesto de trabajo.

Con estos productos, los investigadores alumnos egresados de la Universidad Politécnica Salesiana, autores del presente estudio, hemos querido colaborar con una pujante empresa cuencana para que ellos a su vez lo hagan con la sociedad y ciudad, dando cumplimiento cabal al propósito que nos llevó al análisis de la gestión humana de esta empresa cual es la incursión directa y práctica en la colectividad, para traducir con objetividad los conocimientos teóricos que pudimos recibir durante nuestra formación superior.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Al concluir esta propuesta de vital importancia para la Cooperativa Artesanal del Azuay “COOPERART” sugerimos las siguientes recomendaciones:

- Tomar conciencia genuina sobre la necesidad de potenciar el nivel de gestión humana y asumir un sincero compromiso reconociendo una mayor importancia a sus colaboradores en todas las agencias que posee la cooperativa, en forma equitativa, técnica y desinteresada, ya que ellos son el factor elemental para el funcionamiento de la empresa.
- Es necesario y urgente crear un departamento, sección o área del Talento Humano dentro de la Cooperativa, que se alinee con los objetivos generales de la empresa y al mismo tiempo atienda y resuelva las necesidades de los empleados.
- Disminuir la alta rotación de personal ya que con las desvinculaciones frecuentes de colaboradores de la Cooperativa se están perdiendo capacidades importantes de las personas que pueden hacer que la institución sea más competitiva.
- La Cooperativa debe permitir y facilitar que sus empleados accedan a nuevos conocimientos, capacitarles continuamente para que las actividades asignadas en la organización puedan ser desempeñadas eficazmente.
- Los colaboradores después de ser capacitados deben dar constancias de mejoramiento, de superación y mejor desempeño, lo cual les permitirá los éxitos buscados.
- Impulsar una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la cooperativa, mejorando así el clima laboral interno.

- Ofrecer una buena calidad de vida laboral donde los empleados se sientan cómodos, seguros de las actividades que realizan y orgullosos a la institución a la que pertenecen.
- Crear una conciencia a todo el personal de la empresa, con el fin de hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como un recurso más sino como talento humano, elevando el nivel de confianza para conseguir mayores logros dentro y fuera de la organización.
- Formar colaboradores éticos y capaces de marcar una notable diferencia positiva frente a la competencia en pos de retribuir a sus socios que cada vez requiere más atención de los servicios ofertados.
- Adaptar medidas de responsabilidad social empresarial que contribuyan al desarrollo de la sociedad y la búsqueda de un mundo más verde y natural.
- Finalmente, recomendamos que, luego de este estudio, se aproveche al máximo las sugerencias y observaciones presentadas en el mismo, debido a que la mayor beneficiaria directa será la Cooperativa COOPERART
- En el caso de que la cooperativa no cuente con el financiamiento necesario para realizar las alternativas propuestas, puede buscar diferentes soluciones, como puede ser el caso de las capacitaciones, la misma organización podría realizar estas actividades con la colaboración de jefes y supervisores, quienes se encargarán de dirigir el curso hacia los empleados de las diferentes agencias.

### 5.3 BIBLIOGRAFIA

- AGUIRRE, Alfredo Guth; Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos; Trillas; México, 2001.
- ALLES, Martha; Desarrollo del Talento Humano: Basados en Competencias; Segunda Edición; Buenos Aires; Granica 2008.
- ALLES, Martha Alicia: Desempeño por competencias. Evaluación de 360: Editorial.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio; “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”; Segunda Edición. Editorial Pearson Prentice Hall; Madrid 2004.
- ARIAS G, Fernando, Administración de Recursos Humanos; 5ta edición; Trillas S.A; México 2000.
- CHIAVENTATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones; Octava Edición 2007.
- CENZO, David, ROBBINS Sthphen; Administración de Recursos Humanos; Editorial Liminusa S.A; México.
- DON HELLRIEGEL, SUSAN E., JACKSON, JHON W. Administración un enfoque basado en la competencia, Decima Edición.
- EIGLIERN, Pierre; LANGEARD, Eric; Servucción el marketing de los servicios; Editorial McGraw.
- GOMEZ, Luis R., BALDIN, David B.; Dirección y Gestión de Recursos Humanos; Tercera Edición; Madrid 2001.
- MICHAEL A. HITT J. SLCWART BLAKK LYMAN W. PORTER; Administration; Pearson Education; Mexico 2006.
- MINGARRO, Ángela Mérida; Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño; 2000.
- Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.

- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.
- UNIAPAC, La rentabilidad de los valores; Primera Edición Ecuador; 2008.

## **LITOGRAFIAS**

- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/matrizde.htm> .
- <http://www.idconsultingco.com/competencias/index.html>.
- <http://www.investigacion%20rth/sistemas-de-analisis-de-puestos.htm>.
- <http://www.mitecnológico.com/Main/elaboraciónAnAnálisisDePuestos>.
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ElaboracionNominaDePago>
- <http://www.nodo50.org/sindpitagoras/REMUNERACIONES.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtm> .
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondelde sempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondelde sempenopersonal/default.asp).
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/remuneracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracion/).
- [http://www.quality-consultand.com/libros/libro\\_0031.htm](http://www.quality-consultand.com/libros/libro_0031.htm).
- <http://www.spc.gob.mx/evaluacion1.htm>.
- [http://www.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n\\_intr%C3%ADnseca](http://www.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n_intr%C3%ADnseca)
- [http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp\\_soc\\_emp2.htm#ventajas](http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp2.htm#ventajas)
- [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3321&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=3321&Itemid=90)
- <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Sociedad>
- [http://www.apuntesingenierialegal.blogspot.com/2008/08/concepto-de-trabajador-empleado-y-de\\_14.html](http://www.apuntesingenierialegal.blogspot.com/2008/08/concepto-de-trabajador-empleado-y-de_14.html)
- <http://www.definicion.de/medio-ambiente/>.

## 5.4 ANEXOS



**Proyecto de investigación de Tesis de la...Carrera "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

**Primer Diagnóstico de Competencias para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANAL DEL AZUAY "COOPERART".**

**SEGMENTO: Autoridades e Informantes clave**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Número de subordinados al cargo:** \_\_\_\_\_

**Datos generales:** Señale con una "X" en el recuadro, según lo que corresponda en el siguiente grupo de datos:

<b>Sexo:</b>	Masculino	<input type="checkbox"/>	<b>Edad.</b>	De hasta 25 años	<input type="checkbox"/>
				De 26 a 35 años	<input type="checkbox"/>
				De 36 a 45 años	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>		De 46 a 55 años	<input type="checkbox"/>
				De 56 años y más	<input type="checkbox"/>

**Formación:**

Primaria/ Ciclo básico	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>
Postgrados	<input type="checkbox"/>

1) ¿Conoce usted qué significa el término "COMPETENCIAS" en la gestión humana de las empresas?

SI

NO

2) Bajo la premisa de que GESTIÓN POR COMPETENCIAS significa trabajar desarrollando al máximo las capacidades humanas para lograr exitosos resultados empresariales.

¿Le interesaría que la empresa COOPERART maneje sus operaciones tomando en cuenta esta filosofía y dando importancia a la participación activa de sus colaboradores en los objetivos empresariales?

SI

NO

3) Señale con una "X" de la siguientes, ¿cuáles cree usted que deben ser las características de las personas, para potenciar o desarrollar, en bien de la Empresa?

(Por favor ubique su elección en el siguiente cuadro, dentro de las categorías 1, 2, 3; y marque en qué área de la empresa se debe desarrollar esta competencia.)

ESCALA DE SIGNIFICADOS		
1. URGENTE NECESIDAD	2. NECESARIO PERO NO URGENTE	3. NO NECESARIO

COMPETENCIAS PARA DESARROLLAR	1	2	3	Gerencia	Área del Talento Humano	Área Administrativa	Créditos	Inversiones	Todas las Áreas
Liderazgo									
Atención al cliente externo									
Velocidad y calidad en tiempos de prestación de servicios.									
Comunicación interna									
Conocimiento de procesos de prestación de servicios.									
Servicio a la Comunidad									
Trato de calidad al cliente									
Aprendizaje continuo									
Conocimiento del entorno									
Relaciones Humanas									
Orientación a resultados									
Orientación al cliente interno y externo									
Iniciativa									
Trabajo en equipo									
Otras: Especifique ..... .....									

4) De su opinión personal sobre: ¿Cómo le ayudaría en su trabajo la implementación del SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

.....  
 .....

Gracias por su colaboración



**RESPONSABILIDADES:** Señale con una X cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su cargo

<b>Responsabilidad</b>	
Responsabilidad de bienes	
Uso de materiales	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	
Supervisión de trabajo de otras personas	
Manejo de dinero	
Responsabilidad de relaciones públicas	
Elaboración de informes	
Aprobación de créditos	
Responsabilidad de la atención al cliente	
OTROS: _____	

**APTITUDES:** Indique cuáles de las aptitudes descritas a continuación se requieren para desempeñar su cargo, señale con una X.

Rapidez de decisión		Redacción	
Habilidad expresiva		Trabajo en equipo	
Coordinación general		Liderazgo	
Iniciativa		Sociabilidad	
Creatividad		Comunicación interpersonal	
Atención		Orden y organización	
Calculo		OTROS	

**EXPERIENCIA:** Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos anteriores

No necesaria —	Necesaria —	1 año	
		Entre 1 y 3 años	
		Mas de 3 años	

**CONDICIONES DE TRABAJO:** Marque con una X su apreciación de los siguientes elementos que compone su ambiente físico de trabajo.

ELEMENTO	CONDICION			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Iluminación				
Ventilación				
Ubicación				
Nivel de ruido				
Equipos				

**REQUERIMIENTOS ACADEMICOS:** Las responsabilidades y funciones de este cargo exigen el siguiente nivel de preparación, (marque su respuesta con una X y especifique en qué área)

TITULOS DE POSTGRADOS _____	TITULO UNIVERSITARIO _____	TITULO DE BACHILLER _____	NINGUN TITULO _____
De preferencia en:	De preferencia en:	De preferencia en:	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**