



1859

UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

“Propuesta De Un Manual Para La Gestión De Talento Humano Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Quilanga”

Trabajo de Titulación previo a la
obtención del título de Ingeniera en
Administración de Empresas.

AUTORA:

Maritza Verónica Correa Suárez

DIRECTORA:

Ing. Gretty Del Pilar Salinas Ordoñez M.A.E

Loja - Ecuador

2023

Loja. 6 de junio del 2022

Ing. Com. Gretty del Pilar Salinas Ordóñez, M.A.E

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Propuesta De Un Manual Para La Gestión De Talento Humano En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Quilanga**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración de Empresas**, de la autoría de la estudiante **Maritza Verónica Correa Suárez**, con **cédula de identidad Nro. 2100789649**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Com. Gretty Salinas Ordóñez, M.A.E

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Maritza Verónica Correa Suárez**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 2100789649

Fecha: 30/03/2023

Correo electrónico: maritza.v.correa@unl.edu.ec

Teléfono: 0981675488

Carta de autorización por parte de la autora, para la consulta, reproducción parcial o total y publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, **Maritza Verónica Correa Suárez**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **“Propuesta De Un Manual Para La Gestión Del Talento Humano En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Quilanga”** como requisito para optar por el título de **Ingeniera en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los treinta días del mes de marzo del dos mil veintitrés.

Firma:

Autor: Maritza Verónica Correa Suárez.

Cédula: 2100789649

Dirección: Tuburo - San Antonio de las Aradas – Quilanga

Correo electrónico: maritza.v.correa@unl.edu.ec

Teléfono: 0981675488

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora del trabajo de Titulación: Ing Gretty del Pilar Salinas Ordoñez, MAE

Dedicatoria

Dedico mi trabajo en primer lugar a Dios por ser mi guía y la fuerza que influye en mi para ser mejor cada día y por haberme dado la paciencia y sabiduría para culminar con éxito una de mis metas. Y de manera muy especial a cada uno de mis familiares, que fueron el pilar fundamental en mi vida, quienes con sus demostraciones de superación me enseñaron que no hay que darse por vencido ante la presencia de los problemas y por brindarme todo su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera.

También a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su cariño y ánimo para seguir adelante.

Maritza Verónica Correa Suárez

Agradecimiento

Agradezco a Dios por bendecir cada paso de mi vida y brindarme las fuerzas necesarias para la realización del proyecto de investigación. A mi querida familia quienes me brindaron desde el inicio de mis estudios su apoyo incondicional para poder culminar con éxito mi meta propuesta.

A mis docentes de la Carrera de Administración de Empresas, quienes me impartieron sus enseñanzas y conocimientos a lo largo de la carrera y mi agradecimiento especial a mi directora del Trabajo de Titulación la Ing. Gretty Salinas Ordoñez, por guiarme siempre durante la elaboración de mi Trabajo de Titulación y sobre todo por su valiosa paciencia y dedicación.

Finalmente agradezco a la Gerente de la Cooperativa Quilanga la Ing. Katy Luna por la confianza puesta en mí y la predisposición de la información brindada durante el desarrollo del presente trabajo.

Maritza Verónica Correa Suárez

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación.....	ii
Autoría	iii
Carta de autorización.	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos.....	xi
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico	6
4.1 Marco Referencial.....	6
4.2 Marco Conceptual.....	10
4.2.1 Sector Cooperativo en Ecuador.....	10
4.2.2 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	10
4.2.3 Clasificación de las cooperativas por segmentos	10
4.3 <i>Gestión de Talento Humano</i>	11
4.3.1 Importancia de la Gestión de Talento Humano.....	11
4.3.2 Objetivos de la Gestión de Talento Humano	12
4.4 <i>Procesos Básicos de la Gestión de Talento Humano</i>	13
4.5 <i>Proceso para integrar personas</i>	13
4.5.1 Reclutamiento de personal	13
4.5.2 Tipos de reclutamiento.....	14
4.5.3 Técnicas para el reclutamiento interno	14
4.5.5 Técnicas de selección.....	15
4.5.6 Inducción.....	17

4.5.7	Etapas de la inducción de personal	17
4.6	<i>Proceso para organizar a las personas</i>	17
4.6.1	Descripción y análisis de puestos.....	17
4.6.2	Evaluación de desempeño.....	18
4.7	<i>Proceso para recompensar a las personas</i>	20
4.7.1	Remuneraciones	20
4.7.2	Incentivos Laborales	21
4.7.3	Prestaciones	21
4.8	<i>Procesos para desarrollar a las personas</i>	22
4.8.1	Capacitaciones.....	22
4.8.2	Tipos de capacitación	23
4.9	<i>Manual de Gestión de Talento Humano</i>	23
4.9.1	Objetivos del Manual de Gestión de Talento Humano	23
4.9.2	Estructura de un Manual	24
4.10	<i>Diagrama de Flujo</i>	24
4.10.1	Simbología usados en los diagramas de flujo.....	24
4.11	Marco Conceptual.....	25
5.	Metodología.....	26
5.1	Materiales	27
5.2	Métodos.....	27
5.3	Técnicas	27
5.4	Instrumentos.....	28
5.5	Procedimiento metodológico	28
6.	Resultados.....	28
6.1	Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga.	28
6.2	Entrevista aplicada al Gerente General de la Cooperativa Quilanga.	46
6.3	Contexto empresarial	47
6.3.1	Historia de la Cooperativa.....	47
6.3.5	Estructura organizacional de la cooperativa	50
6.3.7	Ubicación de la Cooperativa	50
6.3.8	Descripción de los puestos de la Cooperativa.....	51
7.	Discusión	57
7.1	Propuesta de Manual de Gestión de Talento Humano.	57
8.	Conclusiones.....	81
9.	Recomendaciones	81

10.	Bibliografía	82
11.	Anexos	86

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Resumen de antecedentes sobre el trabajo de investigación “Gestión del Talento Humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi”</i>	7
Tabla 2	<i>Resumen de antecedentes sobre el trabajo de investigación “Modelo de Gestión del Talento Humano para elevar el Desempeño Laboral en el Restaurante “PIKO RIKO” del Cantón Píllaro Provincia de Tungurahua</i>	8
Tabla 3	<i>Antecedentes sobre el trabajo de investigación “Estudio y propuesta de un modelo de gestión de talento humano en el sector cooperativo de la ciudad de Cuenca. Caso de aplicación: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda. período 2015-2016. “</i>	9
Tabla 4	<i>Segmentación de Cooperativas</i>	11
Tabla 5	<i>Simbología de ASME</i>	25
Tabla 6	<i>Materiales y recursos empleados en el trabajo de Tesis</i>	27
Tabla 7	<i>Género</i>	28
Tabla 8	<i>Edad</i>	29
Tabla 9	<i>Nivel de Instrucción Académica</i>	30
Tabla 10	<i>Tiempo de trabajar en la cooperativa</i>	31
Tabla 11	<i>Tipo de Contrato</i>	31
Tabla 12	<i>Como ingreso a trabajar en la cooperativa</i>	32
Tabla 13	<i>Habilidades que se requiere</i>	33
Tabla 14	<i>Conocimiento requeridos en el puesto</i>	34
Tabla 15	<i>Experiencia en el puesto</i>	35
Tabla 16	<i>Actividades en el proceso de selección</i>	36
Tabla 17	<i>Inducción al ingresar</i>	36
Tabla 18	<i>Objetivos o metas</i>	37
Tabla 19	<i>Ambiente laboral</i>	38
Tabla 20	<i>Entorno físico</i>	39
Tabla 21	<i>Falta en el entorno</i>	39

Tabla 22 <i>Factores ergonómicos</i>	40
Tabla 23 <i>Beneficios por ley</i>	41
Tabla 24 <i>Reconocimiento otorgados</i>	42
Tabla 25 <i>Salario acorde</i>	42
Tabla 26 <i>Evaluación al personal</i>	43
Tabla 27 <i>Capacitaciones</i>	44
Tabla 28 <i>Quien hace capacitaciones</i>	45
Tabla 29 <i>Descripción de Puestos del Gerente</i>	52
Tabla 30 <i>Descripción de puestos de la Cajera</i>	53
Tabla 31 <i>Descripción de puestos de Crédito</i>	54
Tabla 32 <i>Descripción de Puesto de Contadora</i>	55
Tabla 33 <i>Descripción de puesto de servicios generales</i>	56

Índice de Gráficos

Gráfico 1 <i>Genero</i>	29
Gráfico 2 <i>Edad</i>	29
Gráfico 3 <i>Nivel de instrucción académica</i>	30
Gráfico 4 <i>Tiempo de trabajar en la cooperativa</i>	31
Gráfico 5 <i>Tipo de contrato</i>	32
Gráfico 6 <i>Como ingresó a trabajar en la cooperativa</i>	32
Gráfico 7 <i>Habilidades requeridas</i>	33
Gráfico 8 <i>Conocimientos requeridos</i>	34
Gráfico 9 <i>Experiencias para el puesto de trabajo</i>	35
Gráfico 10 <i>Actividades en el proceso de selección</i>	36
Gráfico 11 <i>Inducción</i>	37
Gráfico 12 <i>Objetivos o metas</i>	37
Gráfico 13 <i>Ambiente laboral</i>	38
Gráfico 14 <i>Entorno físico</i>	39
Gráfico 15 <i>Falta en el entorno de trabajo</i>	40
Gráfico 16 <i>Factores ergonómicos</i>	40
Gráfico 17 <i>Beneficios por ley</i>	41
Gráfico 18 <i>Reconocimientos otorgados</i>	42

Gráfico 19	<i>Salario acorde al puesto que ocupa</i>	43
Gráfico 20	<i>Quien realiza la evaluación al personal</i>	43
Gráfico 21	<i>Quien realiza las capacitaciones</i>	44
Gráfico 22	<i>Quien realiza las capacitaciones</i>	45
Gráfico 23	<i>Horario de capacitaciones</i>	45
Gráfico 24	<i>Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga</i>	48
Gráfico 25	<i>Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga</i>	50
Gráfico 26	<i>Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga</i>	51

Índice de Anexos

Anexo 1	<i>Oficio de aprobación y designación de director del trabajo de titulación</i>	86
Anexo 2	<i>Certificación de Abstract</i>	87
Anexo 3	<i>Autorización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga</i>	88
Anexo 4	<i>Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga</i>	89
Anexo 5	<i>Formato de entrevista dirigida a la gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga</i>	94
Anexo 6	<i>Formato de hoja de Vida</i>	96
Anexo 7	<i>Formato de Evaluación de desempeño</i>	99

1. Título

Propuesta de un Manual para la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga.

2. Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA”, tiene como objetivo principal elaborar un manual de gestión del talento humano para la Cooperativa Quilanga, con la finalidad de contribuir a un desarrollo eficiente y eficaz a través de una gestión coordinada. El diseño de investigación fue el descriptivo simple, utilizando técnicas como: la encuesta aplicada a los empleados y la entrevista dirigida a la gerente, con el fin de recabar información para realizar la propuesta del presente trabajo. De acuerdo a la información recolectada se pudo evidenciar que la cooperativa presenta una gestión de manera empírica y superficial, porque el 50% de los empleados fueron contratados por ser conocidos del gerente, por esta razón la cooperativa no usa técnicas de reclutamiento interno y externo, en la selección se utiliza con mayor preferencia la entrevista; para la inducción no cuenta con un manual de bienvenida; no se realizan análisis de puestos, la evaluación de desempeño la realiza la gerente; no hay ascensos y en ocasiones se dan incentivos económicos y las capacitaciones se realizan cuando se presentan oportunidades de instituciones externas.

Se propone un manual de gestión de talento humano que contiene: introducción, objetivo del manual, alcance, políticas, responsables y procedimientos, mismos que se encuentran descritos mediante flujogramas de procesos como es; el reclutamiento interno y externo, selección, contratación, inducción, análisis de puesto, evaluación de desempeño, ascensos y capacitaciones. Además, se adjunta el formato de los documentos que corresponden a cada uno de los procedimientos. Se recomienda al representante legal conformar un comité para realizar cada uno de los procesos y ejecutar los procedimientos descritos para elevar la productividad de la Cooperativa.

Palabras claves: talento humano, organización, habilidades, manual de procesos.

2.1 Abstract

The present research work entitled "PROPOSAL OF A MANUAL FOR THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AT QUILANGA SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE", has as its main objective the development of a human resources management manual for Quilanga Cooperative, in order to contribute to an efficient and effective development through coordinated management. The research design was simple descriptive, using techniques such as: the survey applied to employees and the interview addressed to the manager, in order to gather information to carry out the proposal of this work. According to the information collected, it was possible to show that the cooperative presents an empirical and superficial management, because 50% of the employees were hired because they were known by the manager, for this reason the cooperative does not use internal and external recruitment techniques. in the selection the interview is used more preferably; for induction it does not have a welcome manual; job analysis is not carried out, the performance evaluation is carried out by the manager; there are no promotions and sometimes economic incentives are given and training is carried out when opportunities from external institutions present themselves.

A human resources management manual is proposed which contains: introduction, objective of the manual, scope, policies, managers and procedures, which are described by process flowcharts as it is; internal and external recruitment, selection, hiring, induction, job analysis, performance evaluation, promotions and training. In addition, the format of the documents that correspond to each of the procedures is attached. The legal representative is recommended to form a committee to carry out each of the processes and execute the procedures described to increase the productivity of the Cooperative.

Keywords: human talent, organization, skills, process manual.

3. Introducción

Las organizaciones, al igual que los seres vivos cumplen con un ciclo de vida; y a medida que van creciendo, necesitan de mayor cantidad de recursos como capital, equipos, infraestructura, tecnología y personas. El incremento de personal dentro de las empresas implica la necesidad de que apliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas para llevar a cabo metas, tanto en lo organizacional como en lo personal. Es así que los colaboradores cumplen un papel fundamental en una organización y trabajan conjuntamente con ella.

La presente investigación fue realizada con el propósito de mejorar las capacidades del personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera satisfactoria explotando los recursos existentes de forma adecuada.

Debido a la presencia de inconvenientes en la cooperativa Quilanga en lo que respecta a la Gestión del Talento Humano, se tuvo como objetivo elaborar un Manual para la Gestión del Talento Humano, con el fin de lograr direccionar los procedimientos específicos de forma eficaz y sistematizada, a más de ser una herramienta de apoyo administrativo.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera: revisión de literatura misma que contiene el marco referencial, donde se da a conocer trabajos relacionados al tema de estudio, el marco teórico en el cual constan los contenidos teóricos que sirven de apoyo para realizar el trabajo de investigación y el marco conceptual enlista las palabras relevantes para el tema de estudio.

La metodología describe los materiales, métodos y procedimiento que se utilizó para la recolección de la información; los métodos utilizados como el analítico-sistemático, deductivo e inductivo, se aplicaron con la finalidad de conocer sobre la situación actual de la cooperativa.

Los resultados y discusión que se presentan en función a los objetivos, muestran la interpretación de la información recolectada, a través de los instrumentos aplicados, permitiendo identificar las principales falencias en la cooperativa; y la discusión comprende la propuesta de un Manual para la Gestión de Talento Humano, en donde se detallan los procedimientos específicos con sus diagramas de flujo y tiempo estimado para dar solución a los problemas presentados durante la investigación, así mismo se exponen los formatos a utilizar en cada uno de los procesos

Las conclusiones y recomendaciones, describen los principales aspectos a los que se concluyó la investigación y se presentan sugerencias en relación a las conclusiones, mismas que están dirigidas al gerente general y a todos aquellos que forman parte de la cooperativa Quilanga.

Finalmente están las referencias bibliográficas que enumera las fuentes de información que sustentaron la investigación, además se adjunta los anexos, mismo que detalla la autorización de la cooperativa y el formato de la encuesta aplicada a los empleados.

4. Marco Teórico

Consiste en la revisión de literatura que permite fundamentar la investigación a través de las fuentes bibliográficas mismas que nos ayuda a recopilar la información relevante relacionada al tema de estudio, permitiendo desarrollar el marco referencial y teórico.

4.1 Marco Referencial

Dentro del marco referencia se expone los antecedentes y lineamientos de un proyecto de investigación que ya ha sido ejecutado; se lo toma como referencia para al desarrollo de la investigación que se va a realizar, ya que los temas expuestos están vinculados con el tema en desarrollo.

Tabla 1

Resumen de antecedentes sobre el trabajo de investigación "Gestión del Talento Humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi"

Autor y año	Fuente	Objetivo General	Diseño	Muestra y Localización	Instrumentos	Resultados
(García Molina & Vega Chicaiza, 2019)	Universidad Técnica de Cotopaxi	Gestión del Talento Humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2018.	El tipo de diseño utilizado para este trabajo de estudio fue diseño experimental.	La población para la presente investigación estaba conformada por: las 12 Cooperativas de Ahorro y crédito ubicadas en el cantón La Maná.	Las técnicas empleadas fueron: encuesta y cuestionario.	Se comprendió que la Gestión del Talento Humano en las 12 COAC no tienen un lineamiento claro de cómo se debe realizar el reclutamiento y selección del personal, además los temas de las capacitaciones son muy básicos en relación a los cargos que ocupa cada trabajador.

Nota: Tomado de García Molina y Vega Chicaiza (2019).

Tabla 2

Resumen de antecedentes sobre el trabajo de investigación “Modelo de Gestión del Talento Humano para elevar el Desempeño Laboral en el Restaurante “PIKO RIKO” del Cantón Píllaro Provincia de Tungurahua

Autor y año	Fuente	Objetivo General	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
(Pujos , 2019)	Repositorio Institucional UNIANDES	Diseñar un modelo de gestión del talento humano para elevar el desempeño laboral del restaurante “PIKO RIKO”	Este trabajo de investigación fue de carácter cuantitativo y cualitativo, utilizado un tipo de investigación descriptivo.	La población estuvo conformada por 10 trabajadores y una muestra de 113 clientes frecuentes del restaurante.	Los instrumentos para la recolección de la información fue la encuesta y cuestionario	Se determinó que el restaurante al no contar con un modelo de gestión de talento humano ha generado inconvenientes en el proceso de selección, cumplimiento de actividades, evaluación e inconformidad en el servicio brindado a los clientes.

Nota: Tomado de Pujos (2019).

Tabla 3

Antecedentes sobre el trabajo de investigación “Estudio y propuesta de un modelo de gestión de talento humano en el sector cooperativo de la ciudad de Cuenca. Caso de aplicación: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda. período 2015-2016. “

Autor y año	Fuente	Objetivo General	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
(Aucay Barros , 2017)	Repositorio Institucional Universidad de Cuenca	Estudiar y proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda., para potencializar el desempeño eficiente de su personal.	Para el presente trabajo de investigación utilizaron un diseño descriptivo, con métodos inductivo y deductivo.	La población estuvo conformada por los 23 empleados que conforman la cooperativa.	Las técnicas utilizadas para la investigación fue la encuesta y la entrevista	<ul style="list-style-type: none">• Se repercute la administración adecuada del Talento Humano y por ende el logro de los objetivos institucionales al no contar con un departamento bien definido.

Nota. Tomado de Aucay Barros (2017).

4.2 Marco Conceptual

4.2.1 Sector Cooperativo en Ecuador

En el año de 1927, en Ecuador se registra la primera cooperativa de ahorro y crédito. El éxito fue notable que para el año 2013 el número ascendió a 974 cooperativas, pero debido a las políticas de supervisión implementadas para el 2016 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria -SEPS- informó que eran 740 cooperativas.

El decremento de las cooperativas durante los años 2013 y 2016 se dio por la regulación vigente en el país, es decir, la clasificación en base a segmentos que se articulan de acuerdo a su participación en el sector, volumen de operaciones que desarrollen, número de socios, número y ubicación geográfica de oficinas, montante de activos, patrimonio, productos y servicios financieros ofrecidos. (Luque González & Peñaherrera Melo, 2021, pág. 3)

4.2.2 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito se definen como sociedades que aportan de manera equitativa al capital social, cuyo propósito es buscar el bienestar y satisfacer las necesidades financieras de sus socios y clientes.

Para García et al., (2018) las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador cumplen actividades financieras esenciales que aportan a la economía de una localidad, cuyas funciones se detalla a continuación. (pág. 3).

1. Brindar préstamos.
2. Receptar depósitos.
3. Emitir tarjetas de pago.
4. Realizar inversiones y transacciones de divisas.
5. Emitir cuentas con obligaciones.
6. Realizar transferencias de cobros.

4.2.3 Clasificación de las cooperativas por segmentos

Este sector en Ecuador se encuentra dividido en segmentos según los montos en activos que posee la institución.

Tabla 4*Segmentación de Cooperativas*

SEGMENTACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN ECUADOR		
SEGMENTOS	COAC	ACTIVOS (USD)
Segmento 1	32	Mayor a 80.000.000
Segmento 2	40	Mayor a 20.000.000 hasta 80.000.000
Segmento 3	79	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000
Segmento 4	174	Mayor a 1.000.000 hasta 5.000.000
Segmento 5	258	Hasta 1.000.000 Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunes

Nota: Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia García et al., (2018, pág. 3)

4.3 Gestión de Talento Humano

La gestión del talento humano GTH es un proceso que surgió en los años 90, cuando la administración de recursos humanos se adapta rápidamente a los nuevos tiempos, considerando a los seres humanos como talentos y no como recursos de los que se puede disponer a discreción.

Según Chiavenato (2008), la gestión del talento humano “es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos que ayuda al administrador a desempeñar las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas” con el fin de aumentar la competitividad y rentabilidad de las empresas. (pág. 52)

Además, una buena gestión del talento humano viene hacer un factor clave del éxito de cualquier empresa, porque permite “detectar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador. (Vallejo, 2015, pág. 17).

4.3.1 Importancia de la Gestión de Talento Humano

Para LatinPyme (2019) la importancia de la gestión de talento “reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa.” (párr. 1). Es por ello que mientras más capaz sea el equipo humano, las actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse.

Unir (2021) menciona algunos de los beneficios que obtienen las empresas que gestionan el talento de sus trabajadores son:

- Menos pérdidas económicas ligadas a costes (despidos) y tiempos de formación de nuevos candidatos.

- Aumento de la productividad, con el consecuente mejoramiento económico para la empresa.
- Mejor clima laboral, fruto de la disminución de la rotación de personal.
- Mayor satisfacción laboral, que se traduce en una mejor exposición de la empresa (por medio de sus recomendaciones) y un mayor esfuerzo del empleado por obtener mejores resultados en su puesto de trabajo.
- Incremento de la lealtad, al saber que la finalidad del programa de gestión del talento humano los lleva a poder dar sus próximos pasos laborales dentro de la empresa.

4.3.2 *Objetivos de la Gestión de Talento Humano*

Vallejos (2015) menciona algunos objetivos principales de la gestión de talento humano que deben contribuir a la eficacia de las empresas, los cuales son:

- 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** - se refiere al cumplimiento de los mismos.
- 2. Proporcionar competitividad a la organización.** - es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- 3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.** - recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- 4. Incrementar la satisfacción en el trabajo.** - las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** - para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- 6. Administrar y generar cambios.** - es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

7. **Mantener políticas éticas y de transparencia.** - rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
8. **Sinergia.** - es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
9. **Diseñar el trabajo individual y en equipo.** - el diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
10. **Recompensar los talentos.** - es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa
11. **Evaluar su desempeño.** - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización. (págs. 19-21)

4.4 Procesos Básicos de la Gestión de Talento Humano

Para Chiavenato (2008) la gestión del talento humano se basa en un conjunto de procesos dinámicos e interactivos para el desarrollo de sus operaciones. Los mismo que se detallan a continuación: (pág. 52)

1. Procesos para integrar personas.
2. Procesos para organizar a las personas.
3. Procesos para recompensar a las personas.
4. Procesos para desarrollar a las personas.
5. Proceso para retener a las personas.

4.5 Proceso para integrar personas

4.5.1 Reclutamiento de personal

Cuando se habla de reclutamiento de personal, se hace referencia al proceso de identificar y atraer candidatos idóneos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles en las empresas.

Para Mondy (2010) el reclutamiento “es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.” (pág. 150)

Un punto importante en el reclutamiento es precisar el número de personas necesarias y suficientes. Porque si se seleccionan dos o tres candidatos, la posibilidad de obtener a uno

adecuado para el puesto de trabajo ofertado será baja y al tener una gran cantidad de candidatos tampoco asegura el éxito en el proceso. La mejor solución es contar con un número adecuado de postulantes y con los perfiles adecuados al puesto ofertado, suficientes para poder realizar una elección de manera satisfactoria.

Al contar con un proceso adecuado de reclutamiento y utilización de técnicas correctas se eligen personas que cuentan con las competencias y habilidades requeridas para el buen desempeño laboral y el éxito de las empresas.

4.5.2 Tipos de reclutamiento

Según (Díaz & Rodríguez 2008) el reclutamiento de personal puede ser interno o externo, depende de la vacante que existe en la empresa.

- 1. Reclutamiento Interno.** – actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, de manera que puedan acceder a estos puestos a través de traslados (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos) o promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad).

El reclutamiento interno es una buena estrategia para la cobertura de puestos vacantes, siempre que existan candidatos potenciales que posean las habilidades imprescindibles. Además, se acorta de forma considerable el esfuerzo necesario para hacer llegar a los potenciales interesados nuestra intención de cubrir un puesto de trabajo.

Las ofertas de puestos a cubrir suelen encontrarse en los tablones de anuncios, también pueden comunicarse mediante otros medios, como los boletines de empresa, las circulares o las reuniones.

- 2. Reclutamiento externo.** - es la acción, quizá la más conocida, para buscar candidatos externos a la empresa (bien personas desempleadas o trabajadores activos en otras empresas).

Con el reclutamiento externo se ofrece oportunidades para los postulantes con habilidades, conocimientos y expectativas de mejora para la empresa.

4.5.3 Técnicas para el reclutamiento interno

Hay distintas formas y canales de reclutamiento externo que se fueron refinando con el paso del tiempo, que son:

- **Headhunting.** - se utiliza el headhunting cuando se está buscando un perfil con muchas responsabilidades, un perfil senior. La empresa le comunica al headhunter que es lo que está buscando y él es quien se pone en contacto con los posibles candidatos. Una vez

que se tiene una lista de posibles candidatos, la empresa se encarga para realizar el proceso de selección y contratación.

- **Online.** - consiste en publicar en internet (puede ser en la página de empleo de la empresa) el empleo y recibir los CVs (curriculum vitae) de los posibles candidatos para después filtrar según lo que se busca para la vacante.
- **Bolsas de trabajo.** - se puede hacer uso de una bolsa de trabajo o portal de empleo para dar a conocer mejor tu vacante y recibir a través de estos servicios de empleo los CVs de personas interesadas en la vacante.
- **Outsourcing.** - este se puede llegar a confundir con un headhunter. Sin embargo, cuando hablamos de outsourcing, estamos hablando de desvincularnos del proceso de reclutamiento sin importar el perfil que estemos buscando. Eso sí, cuando se haya seleccionado a los candidatos, ya es responsabilidad de la empresa para proceder a la selección. (SherlockHR, 2022, párr. 6-7-8-9)

4.5.4 Selección de personal

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.

Al realizar una selección incorrecta del candidato para algún puesto en específico representa pérdidas en tiempo y dinero.

Para (Chiavenato, 2008) la selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. (pág. 175)

Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización.

a la organización, etc.

4.5.5 Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, se procede a elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. A continuación, se describen las características de cada una de las técnicas de selección.

1. La entrevista de selección.

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Para mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista, se debe tomar dos medidas, las cuales son:

- **Construcción del proceso de entrevista.** - la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también puede ser enteramente libre, a voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias.
- **Entrenamiento de los entrevistadores.** - los entrevistadores novatos comienzan con entrevistas enteramente estandarizadas.

2. Pruebas de conocimiento o de capacidades

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades, que son:

- **En razón de su forma de aplicación.** - las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución.
- **En razón de su envergadura.** - las pruebas de conocimientos o de capacidades pueden ser generales o específicas.
- **En razón de su organización.** - las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas.

3. Pruebas psicológicas

Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen.

- **Pronóstico.** - se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño en el puesto.
- **Validez.** - se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir.
- **Precisión.** – se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona.

4. Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc.

- Expresivas
- Proyectivas
- Inventarios

4.5.6 *Inducción*

Para ISNA (2018) la inducción es el “conjunto de actividades que se realizan con el fin de guiar al personal de nuevo ingreso a su puesto, en el cual se le proporciona la información necesaria para que se incorpore en el menor tiempo posible y en forma eficiente” (pág. 12)

La inducción es importante porque permite que el nuevo empleado posea la información general de la empresa, al igual que sus funciones del nuevo cargo que va a ocupar.

4.5.7 *Etapas de la inducción de personal*

Según la página web (RSM, 2020) para lograr que el proceso de inducción sea efectivo, es necesario seguir las tres etapas, estas son:

- **Inducción General.** - es realizada por parte del departamento de recursos humanos, el cual presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimiento de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará.
- **Inducción Específica.** - es realizada por parte del superior inmediato, por el jefe del área o por un empleado con antigüedad. Aquí se presenta lo que se realizará en el puesto, las medidas de seguridad de aquel, así como la presentación de las áreas donde se trabajará. También se conoce a los demás miembros del equipo con los que se interactuará en el cumplimiento de sus funciones.
- **Seguimiento de la inducción de personal.** - está a cargo del área de recursos humanos y de los supervisores del puesto. Mediante esta etapa ambos se aseguran que el nuevo empleado haya comprendido la información brindada y resuelven sus dudas.

4.6 *Proceso para organizar a las personas*

4.6.1 *Descripción y análisis de puestos*

Los puestos deben ir de la mano con los cambios que ocurren en las empresas. Y al tener un puesto bien establecido permite a los empleados conocer cuáles son las funciones y actividades a desempeñar.

De acuerdo a (Chiavenato, 2008) la descripción de puestos se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, las tareas, obligaciones y responsabilidades principales de cada uno de los puestos.

Con la descripción del puesto los trabajadores saben qué hacer, cómo, dónde y por qué hacer de sus funciones.

Dessler & Varela (2011 como se citó en Posadas, 2015) definen el análisis de puesto como el “procedimiento para determinar las responsabilidades de los puestos, así como las características que deberá de tener la gente que se contratará para cubrirlos” (pág. 47)

Se determinan cuatro factores específicos utilizados

- **Requisitos Mentales.** - instrucción necesaria, experiencia anterior, iniciativa y aptitudes.
- **Requisitos Físicos.** - esfuerzo físico, concentración visual o mental, destrezas o habilidades y complexión física.
- **Responsabilidades.** - supervisar a las personas, material o equipamiento, títulos o documentos.
- **Condiciones de Trabajo.** - ambientes físicos de trabajo o riesgo de accidentes.

Existen diferentes métodos al recopilar la información necesaria para realizar un análisis de puesto. A continuación, se detallan algunos:

1. **Observación.** - consiste en realizar una observación directa y estudiar al personal durante su trabajo que se utilizará en el futuro para determinar si una persona cumple con el perfil necesario para ser contratada.
2. **Entrevista.** - se trata de realizar una entrevista a los empleados, de forma que se pueda recopilar información de sus funciones y responsabilidades que desempeñan en la empresa.
3. **Cuestionario.** - permite que los trabajadores llenen el cuestionario para reunir toda la información competente.

4.6.2 Evaluación de desempeño

Según Pérez (2009) define la evaluación del desempeño como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado. (pág. 6)

La evaluación de desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que contribuye a la empresa. Los beneficios que se puede obtener con la evaluación son los siguientes:

- Mayor productividad y eficacia de los trabajadores.
- Implantar nuevas políticas de compensación
- Favorece la autocrítica y la autoevaluación.
- Detectar errores en el diseño del puesto

4.6.3 Formas para evaluar el desempeño de las personas

Las empresas utilizan diferentes formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de los trabajadores.

- 1. Autoevaluación;** El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. Es por ello que cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas.
- 2. El gerente;** En la mayor parte de las organizaciones el gerente como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados.
- 3. El individuo y el gerente;** Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente.
- 4. El equipo de trabajo;** El propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.
- 5. La evaluación de 360°;** El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.

6. La evaluación hacia arriba: es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, esta evaluación permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados.

4.7 Proceso para recompensar a las personas

4.7.1 Remuneraciones

Reconocer el trabajo y esfuerzo de los trabajadores es vital para mantener su motivación y compromiso con la empresa, es por ello que las recompensas juegan un papel importante en la satisfacción de los mismo, siempre y cuando los trabajadores aporten para alcanzar los objetivos.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos define las remuneraciones como el valor pagado mensualmente por el establecimiento o empleador, a sus empleados u obreros. Incluye valores mensuales de: sueldo o salario básico (antes de deducir impuestos y descuentos varios), horas extras, comisiones, bonos de producción, subsidios, transporte, entre otros.

La remuneración no es solo un derecho garantizado por ley, también es un factor importante en la estrategia de atracción de talento. Los trabajadores tienen tres componentes principales de remuneración. (Chiavenato, 2008, pág. 323)

1. Financieras

Directas

- Salario directo
- Premios
- Comisiones

Indirectas

- Descanso semanal remunerado (para jornaleros)
- Días feriados
- Gratificaciones
- Prebendas
- Horas extra
- Aguinaldo
- Extras
- Derivaciones financieras de las prestaciones concedidas

2. No Financieras

- Oportunidades de desarrollo
- Reconocimiento y autoestima
- Seguridad de empleo
- Calidad de vida en el trabajo
- Orgullo por la empresa y el trabajo
- Promociones
- Libertad y autonomía en el trabajo

4.7.2 Incentivos Laborales

Además de remunerar a los trabajadores por el tiempo que dedican a la organización, es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y comportamiento, con la finalidad de alcanzar las metas y resultados desafiantes que se presentan en el futuro.

Los incentivos laborales son estrategias claves para motivar a los trabajadores y fortalecer la comunicación con la organización.

Para (Dávila, et al., 2022) ls incentivos cconstituyen una manera de distribuir los beneficios obtenidos por el éxito de la organización, mediante los resultados logrados y que los trabajadores van generando.

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:

1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización.
2. Incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
3. Incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado

4.7.3 Prestaciones

Una forma correcta de facilitar la vida de los empleados es ofrecer las prestaciones en forma de servicios y facilidades que hacen parte de una política laboral complementaria de los beneficios establecidos por la ley.

(Chiavenato, 2008) define las prestaciones como ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios.

Según el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador algunos de los beneficios sociales que tienen los trabajadores son.

- Afiliación a la Seguridad Social.
- Pago por horas extras y suplementarias
- Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo
- Pago del fondo de reserva
- Vacaciones anuales
- Pago de la jubilación patronal
- Licencia por paternidad
- Licencia por maternidad
- Pago del subsidio por maternidad
- Pago de utilidades

4.8 Procesos para desarrollar a las personas

4.8.1 Capacitaciones

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos.

(Mario, 2021) define la capacitación como un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen.

El cambio constante es uno de los factores que más afecta las actividades de capacitación en las empresas. Sin embargo, existen otros factores como:

- El apoyo de la alta gerencia
- El compromiso de los especialistas y los generalistas.
- Los avances tecnológicos
- La complejidad de la organización
- Los principios del aprendizaje

Para la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo la capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda. (2018)

4.8.2 Tipos de capacitación

(Chiavenato, 2008) define que la capacitación se puede dar de varias maneras, las que pueden ser:

- 1. La capacitación en el puesto.** - es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto
- 2. Las técnicas de clase.** - utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto.
- 3. Capacitación en clase.** - es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula.
- 4. Capacitación por computadora.** - con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
- 5. E-learning.** – es el uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

4.9 Manual de Gestión de Talento Humano

Para (LRH, 2018) un manual de gestión de talento es un documento que detalla las políticas, normas, procedimientos y terminología de una organización, con el fin de promover la comunicación y la comprensión entre los gerentes y sus subordinados y para dar una visión general de los programas de una empresa. (párr. 1)

Estos manuales de gestión de talento humano están diseñados para satisfacer las siguientes necesidades:

- Proporcionar acceso a los recursos pertinentes necesarios para un empleo exitoso.
- Fomentar la comunicación y promover la comprensión entre el personal y sus supervisores.
- Proporcionar una revisión de las políticas, procedimientos y programas de beneficios de recursos humanos

4.9.1 Objetivos del Manual de Gestión de Talento Humano

- 1.** Proporcionar y establecer los derechos, obligaciones, roles y responsabilidades de la empresa como organización.
- 2.** Proporcionar y establecer los derechos, obligaciones, privilegios, roles y responsabilidades de directivos y de los empleados de la organización.

3. Para establecer un enfoque sistemático para la gestión de las políticas, sistemas, procedimientos y prácticas del del recurso humano con el objetivo de lograr relaciones armoniosas entre la organización y sus empleados.
4. Para establecer y mantener un ambiente libre de peligros y un trabajo saludable.
5. Ofrecer toda la información posible acerca de cómo la empresa quiere que se realicen determinados procedimientos y su visión sobre el resultado que deben proveer los mismos. (párr. 4)

4.9.2 Estructura de un Manual

En la actualidad existe una gran variedad de formas de presentar un manual un manual de organización y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, porque varía según los objetivos y propósitos que se quiere alcanzar.

- Introducción
- Índice
- Contenido
- Objetivo
- Alcance
- Responsables
- Política de aplicación
- Procedimiento

4.10 Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es una herramienta muy utilizada y de gran utilidad para una empresa, porque permite representar un proceso o flujo de trabajo. Así, paso a paso, se puede representar procesos con una secuencia fija y de una forma sencilla.






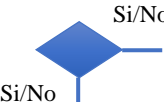
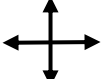


Para (Mideplan, 2020) los diagramas de flujo son “una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica.” (pág. 5)

Estos diagramas se clasifican en símbolos que se conectan por medio de flechas que indican la secuencia del procedimiento.

4.10.1 Simbología usados en los diagramas de flujo

La simbología que se utiliza para graficar el flujograma es variable dependiendo el criterio de cada empresa. A continuación, se presentan la simbología de American Society Of Mechanical Enginners (ASME).

Tabla 5
Simbología de ASME

Símbolo	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / fin: indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación / actividad: representa la realiza de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento: representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos: indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo: indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión: indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo: conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector: representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página: representa la continuidad del diagrama en otra página.

Nota: Simbología de acuerdo a American National Standard Instituto (ANSI). Fuente (Ortiz Rosero , 2017)

4.11 Marco Conceptual

Personal

El personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido. (Montoya & Boyero , 2016)

Candidato

Es aquella persona que opta a un puesto de trabajo concreto. Es decir, es aquella persona que se inscribe en una oferta de empleo determinada con la intención de ocupar un puesto en la empresa.

Puesto laboral

Es el conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa, empleando unas técnicas, métodos o medios específicos, pero que, a su vez, se mantienen determinados por dicha empresa, donde se lleva a cabo su actividad.

Productividad

La productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas. Se refiere a algún proceso en el cual intervienen elementos y actividades para obtener un resultado, cuando hay mejoras, estas se traducen en el hecho que, con menos recursos o con los mismos, se pueden obtener los mismos o mayores resultados respectivamente (productos y servicios).

Competencia

Es un conjunto de cualidades personales de un alumno (orientaciones de valores y significados, conocimientos, habilidades, destrezas), condicionadas por la experiencia de su actividad en un determinado ámbito social y personalmente significativo.

Ambiente de trabajo

El Ambiente Laboral está relacionado con la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo. Además, los climas laborales repercuten directamente en la producción y desenvolvimiento de los trabajadores, es decir que afecta sus emociones, su motivación y su compromiso con la empresa. (Aguas, 2021)

Riesgo laboral

Se entiende por riesgo laboral el con-junto de factores físicos, psíquicos, químicos, ambientales, sociales y culturales que actúan sobre el individuo; la interrelación y los efectos que producen esos factores dan lugar a la enferme-dad ocupacional. (Ampuero,et al., 2018)

Motivación laboral

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. (Peña & Villón , 2018)

Manual

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información e intrusiones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

5. Metodología

El diseño de investigación utilizado en el trabajo de investigación es de campo descriptivo simple y para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados se utilizó

los siguientes materiales, métodos, técnicas que permitieron obtener y analizar de forma clara y precisa toda la información de los empleados que trabajan en la Cooperativa Quilanga.

5.1 Materiales

En el presente trabajo de investigación se hizo uso de varios materiales que ayudaron a la recolección y análisis de la información.

Tabla 6

Materiales y recursos empleados en el trabajo de Tesis

Recursos Tecnológicos	Materiales de Oficina	Recursos Bibliográficos
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Celular (cámara) • Internet (plan) • Programa Excel 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartuchos de tinta • USB • Hojas de papel bond • Esferográficos 	<ul style="list-style-type: none"> • Libros • Artículos de revistas • Tesis • Sitios Web

Nota: Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez

5.2 Métodos

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó algunos métodos que permitieron abordar y describir aspectos importantes en la Cooperativa.

Método Analítico – Sintético: Este método permitió analizar la situación actual de la cooperativa para identificar las falencias que obstaculizan el correcto funcionamiento de la misma.

Método Deductivo: Se empleó este método para recopilar información de marco conceptual, con el fin de obtener conocimientos teóricos respecto al tema de investigación.

Método Inductivo

Con este método se logró el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación, basados en la propuesta del manual de Gestión de Talento Humano trazados en la cooperativa.

5.3 Técnicas

Las técnicas de investigación que se emplearon para recopilar la información en el campo de estudio fueron las siguientes:

Encuesta: Se realizó un cuestionario para los 6 empleados de la Cooperativa Quilanga, con preguntas específicas que permitieron conocer cómo se están llevando cada uno de los procesos de la gestión de talento humano.

Entrevista: Por medio de esta técnica se obtuvo un dialogo directo con la representante legal, la Ing. Katy Luna Rengel, a fin de contrastar la información aportada de los empleados y de esta manera lograr un enfoque claro de la situación actual de la cooperativa acerca de la gestión de talento humano.

Revisión Bibliográfica: Esta técnica se usó para elaborar el marco referencial y teórico, utilizando las fuentes bibliográficas como libros, artículos de revistas, trabajos de investigación similares y sitios web, así como también la investigación de leyes y reglamento interno de la cooperativa.

5.4 Instrumentos

Cuestionario: Este instrumento fue elaborado con preguntas enfocadas en las variables de la gestión de talento humano, con la finalidad de recopilar la información relacionada al diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.

5.5 Procedimiento metodológico

Se recopiló información de los 6 trabajadores de la cooperativa a través de una encuesta, para ello se elaboró un cuestionario con preguntas específicas en base a las variables que se deseaba medir en el estudio, para conocer cómo se llevaron a cabo el reclutamiento, selección, inducción, el análisis de puestos, evaluación del personal, capacitaciones, permisos, vacaciones y la entrevista dirigida a la gerente con el fin de conocer información relevante de los procesos de la gestión del talento humano. luego de haber aplicado las encuestas se procedió a tabular la información y desarrollar la sección de resultados con la ayuda de Microsoft Excel.

Identificando las falencias en la cooperativa se procedió a diseñar la propuesta de un manual para la Gestión del Talento Humano el cual servirá como una guía y un medio de comunicación que permite tener la información organizada sobre los procesos que se deben seguir.

6. Resultados

6.1 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la técnica de la encuesta realizada a los 6 empleados de la Cooperativa Quilanga, con el fin de recaudar información sobre el proceso de la gestión de talento humano y para tabular la información se utilizó el programa de Excel.

1. Género

Tabla 7

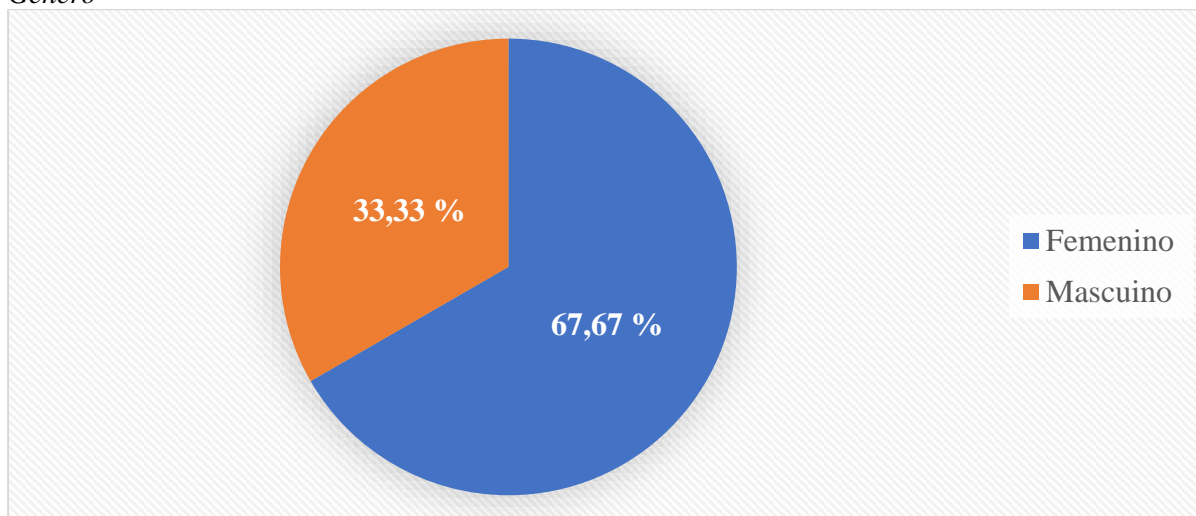
Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	4	66,67
Masculino	2	33,33
Total	6	100,00

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez

Gráfico 1

Genero



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 7. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: Se observa que el 67% de los empleados corresponde al género femenino, esto sucede porque con el pasar del tiempo la mujer va ocupando un rol importante en cargos administrativos y el 33,33 % que representan al género masculino que son más a cargos operativos.

2. Edad

Tabla 8

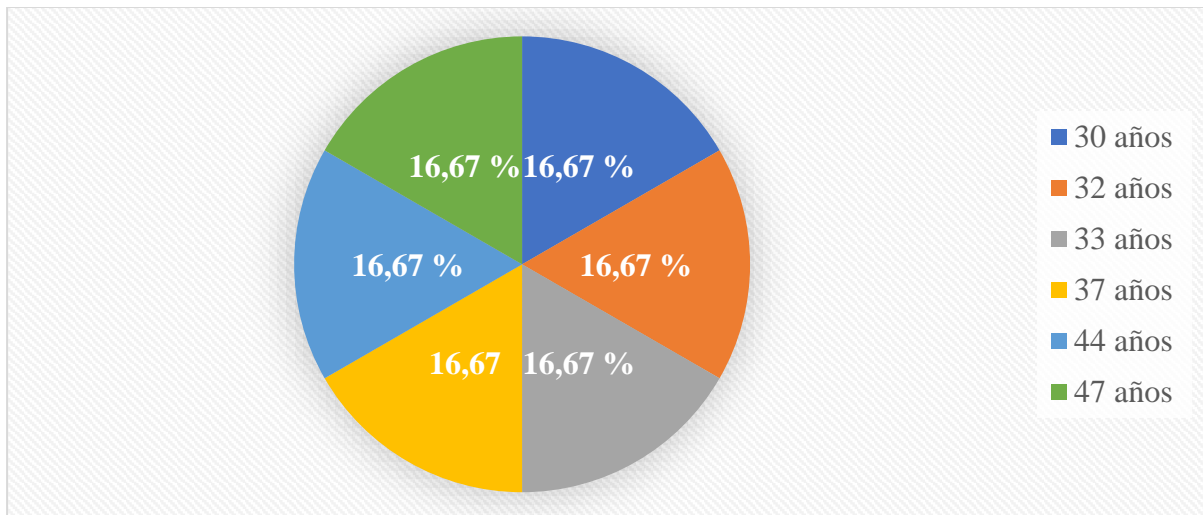
Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
30	1	16,67
32	1	16,67
33	1	16,67
37	1	16,67
44	1	16,67
47	1	16,67
Total	6	100,00

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 2

Edad



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 8. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: como se aprecia en el gráfico, la edad de los empleados es joven, teniendo un rango de los 30 a los 45 años de edad. Lo que representa que la cooperativa podría abstenerse por un largo tiempo de jubilaciones.

3. Nivel de Instrucción académica

Tabla 9

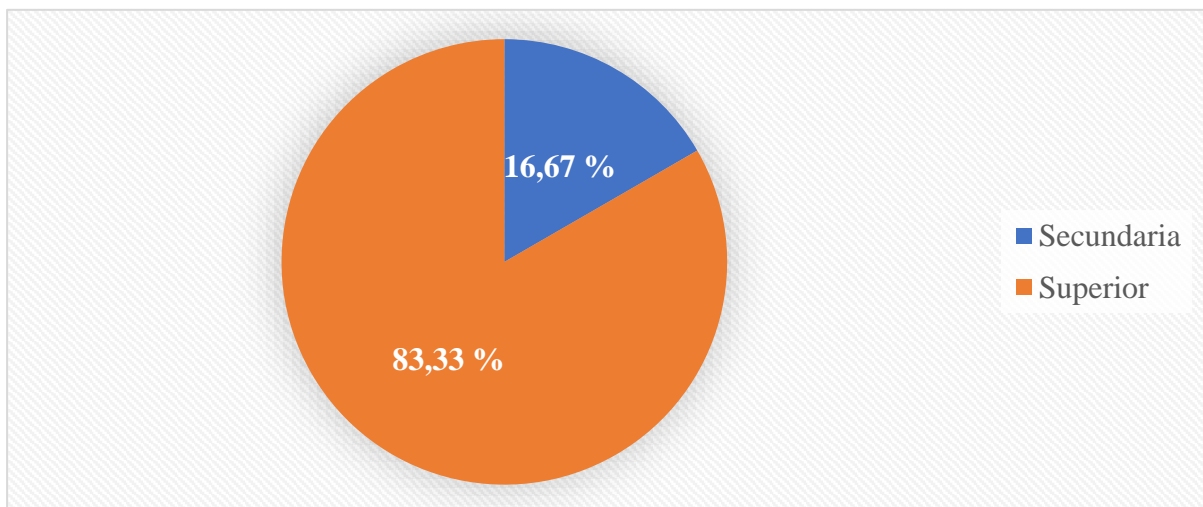
Nivel de Instrucción Académica

Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	1	16,67
Superior	5	83,33
Total	6	100,00

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 3

Nivel de instrucción académica



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 8. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: El 83,33 % de los empleados tiene estudios superiores, que viene hacer una gran fortaleza para la cooperativa, por los conocimientos técnicos y especializados para desempeñarse en sus puestos de trabajo, encontrándose en ellos títulos de ingeniería en contabilidad, en admiración de empresas, en Banca y Finanzas, mientras que el 16,67 % corresponde a estudios secundarios, entre ellos está el guardia de seguridad.

4. Tiempo de trabajar en la cooperativa

Tabla 10

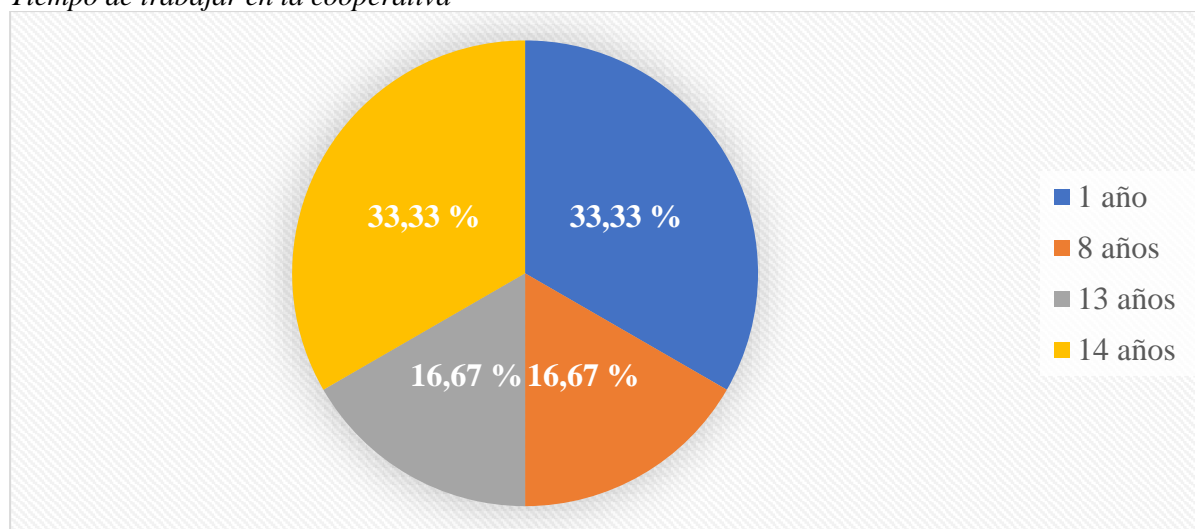
Tiempo de trabajar en la cooperativa

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1 año	2	33,33
8 años	1	16,67
13 años	1	16,67
14 años	2	33,33
Total	6	100,00

Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 9. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 4

Tiempo de trabajar en la cooperativa



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 10. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: como se observa en la figura, el 33,33 % de los empleados tiene 1 año y el otro 33,33 % 14 años laborando en la cooperativa, mientras que el 16,67 % laboran 8 años y el otro 16,67 % trabaja 13 años en la cooperativa, lo cual demuestra que no habido una mayor rotación de personal y se nota estabilidad laboral.

5. ¿Qué tipo de contrato tiene con la Cooperativa

Tabla 11

Tipo de Contrato

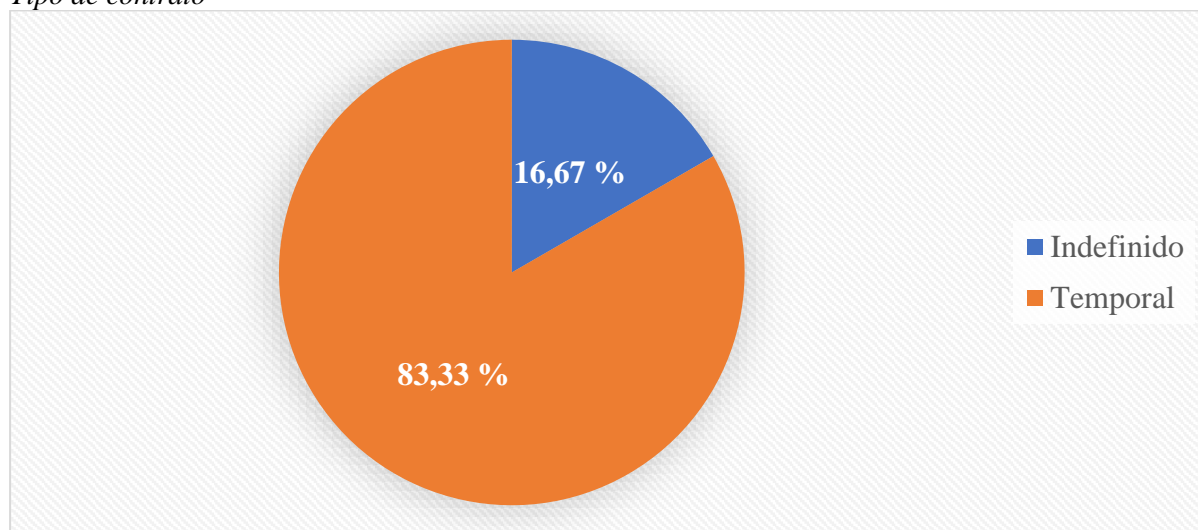
Contrato	Frecuencia	Porcentaje
Temporal	1	16,67
Indefinido	5	83,33

Total	6	100,00
--------------	----------	---------------

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 5

Tipo de contrato



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 11. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: El 83,33 % de los empleados tienen un contrato de trabajo indefinido y el 16,67 % mencionan que tienen un contrato de trabajo temporal. Esto significa que en la cooperativa se está cumpliendo las normas legales.

6. ¿Cómo ingreso a trabajar en la cooperativa?

Tabla 12

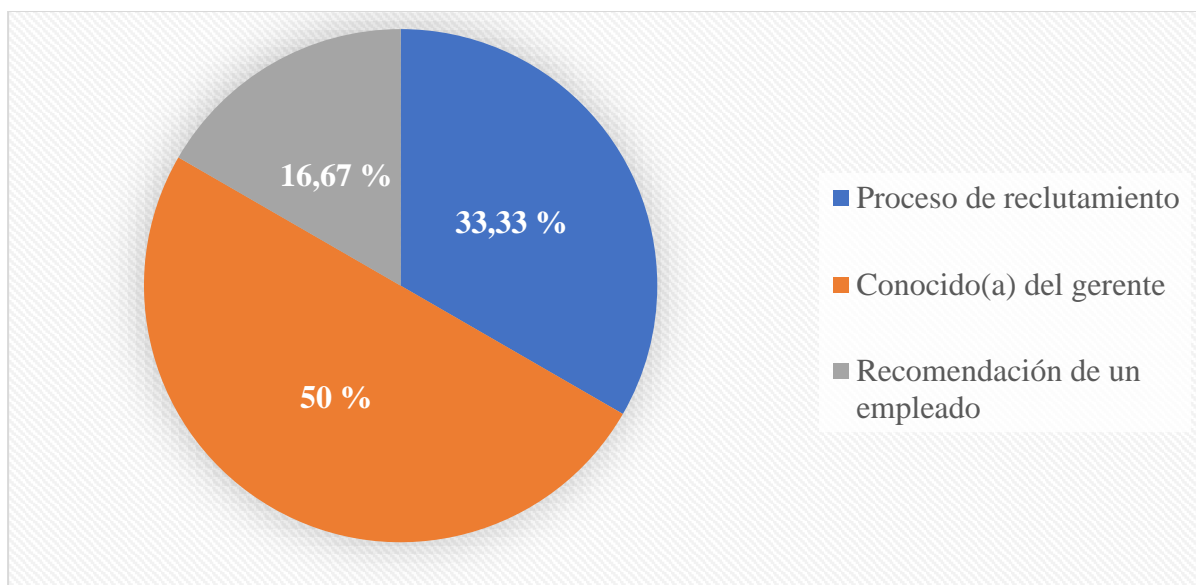
Como ingreso a trabajar en la cooperativa

Documentos	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de reclutamiento	2	33,33
Conocido(a) del gerente	3	50,00
Recomendación de un empleado	1	16,67
Total	6	100,00

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 6

Como ingresó a trabajar en la cooperativa



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 12. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: como se muestra en la figura el 50% señalan que no siguieron un proceso de reclutamiento, porque no hubo más candidatos, sino que fue directamente por ser conocidos del gerente, un 33,33% indican que su ingreso se realizó por proceso de reclutamiento y el 16,67 % por recomendación de un empleado; También manifestaron que todos presentaron su hoja de vida como requisito previo, lo que significa que no existe un proceso formal de reclutamiento.

7. Habilidades que se requiere en el puesto

Tabla 13

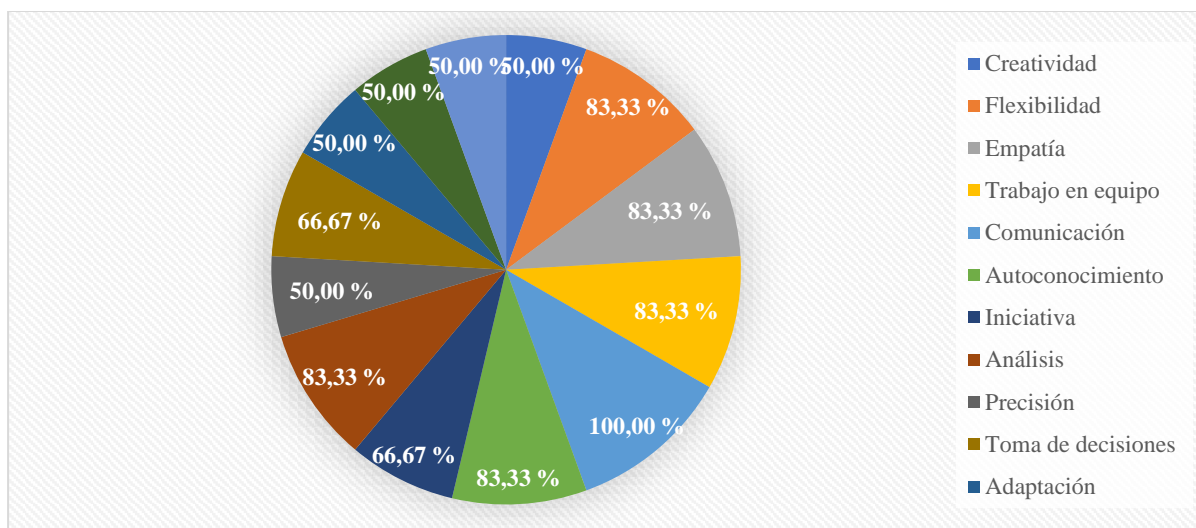
Habilidades que se requiere

Habilidades	Frecuencia	Porcentaje
Creatividad	3	50,00
Flexibilidad	5	83,33
Empatía	5	83,33
Trabajo en equipo	5	83,33
Comunicación	6	100,00
Autoconocimiento	5	83,33
Iniciativa	4	66,67
Análisis	5	83,33
Precisión	3	50,00
Toma de decisiones	4	66,67
Adaptación	3	50,00
Liderazgo	3	50,00
Concentración	3	50,00
Total	54	

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 7

Habilidades requeridas



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 13. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: como se observa en la figura todas las habilidades enlistadas ocupan un buen porcentaje de participación en los puestos de trabajo, entre las cuales están para la contadora: flexibilidad, empatía, trabajo en equipo, comunicación, iniciativa, análisis, precisión y toma de decisión; la cajera necesita la flexibilidad, empatía, comunicación, análisis, precisión y adaptación; el oficial de cumplimiento necesita la creatividad, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la comunicación, iniciativa, análisis y toma de decisiones; el oficial de crédito necesita la flexibilidad, la empatía, el trabajo en equipo, la comunicación, el autoconocimiento, la iniciativa, el análisis y la toma de decisiones; finalmente el guardia de seguridad requiere de flexibilidad, precisión y adaptación, lo que ayuda a determinar el perfil de puestos.

8. Conocimientos Requeridos en el Puesto

Tabla 14

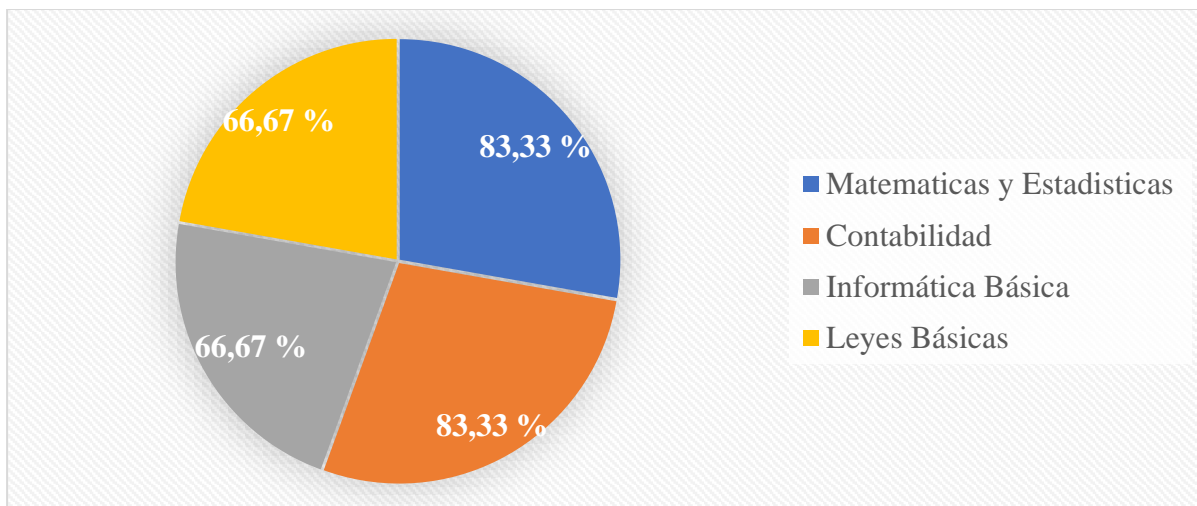
Conocimiento requeridos en el puesto

Conocimientos	Frecuencia	Porcentaje
Matemáticas y Estadísticas	5	83,3
Contabilidad	5	83,3
Informática Básica	4	66,7
Leyes Básicas	4	66,7
Total	18	300

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 8

Conocimientos requeridos



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 14. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: según los datos en la figura, los empleados de la cooperativa mencionan que se requieren conocimientos específicos de contabilidad, matemática y estadística, reglamentos internos y leyes generales para desempeñarse de manera óptima en su puesto de trabajo.

9. Experiencias en el puesto

Tabla 15

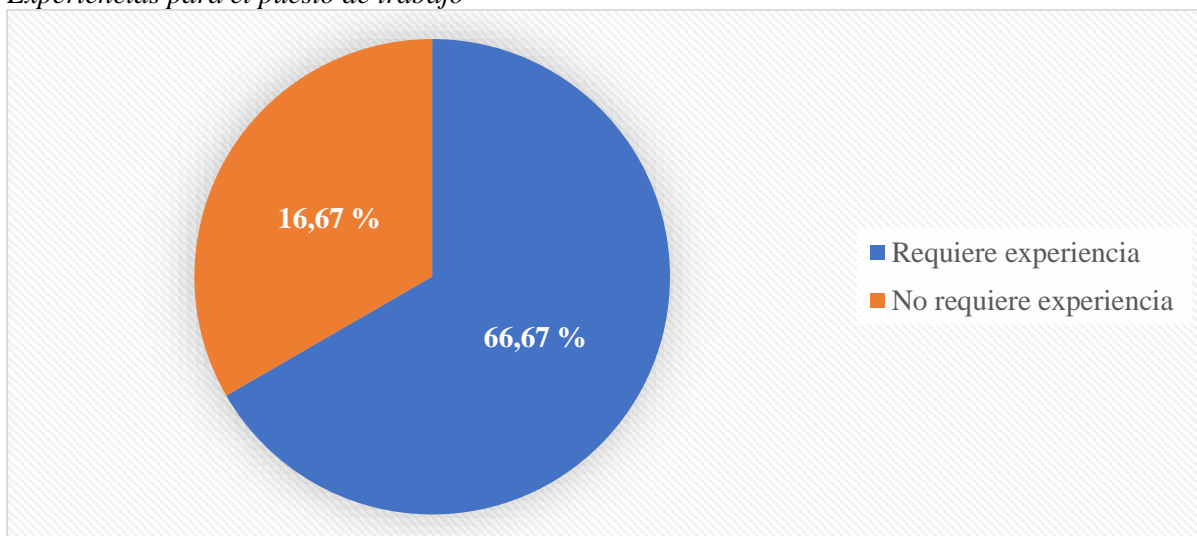
Experiencia en el puesto

Experiencia	Frecuencia	Porcentaje
Requiere experiencia	4	66,67
No requiere experiencia	2	33,33
Total	6	100,00

Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 15. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 9

Experiencias para el puesto de trabajo



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 16. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: El 66,67 % de los empleados necesitan experiencias en crédito, para la correcta recuperación de las carteras vencidas, un 33,33 % en aspectos financieros, que permite supervisar el flujo de dinero y un 16,67 % que corresponde a experiencias en servicios de caja y guardia de seguridad.

10. Actividades realizadas en el proceso de selección

Tabla 16

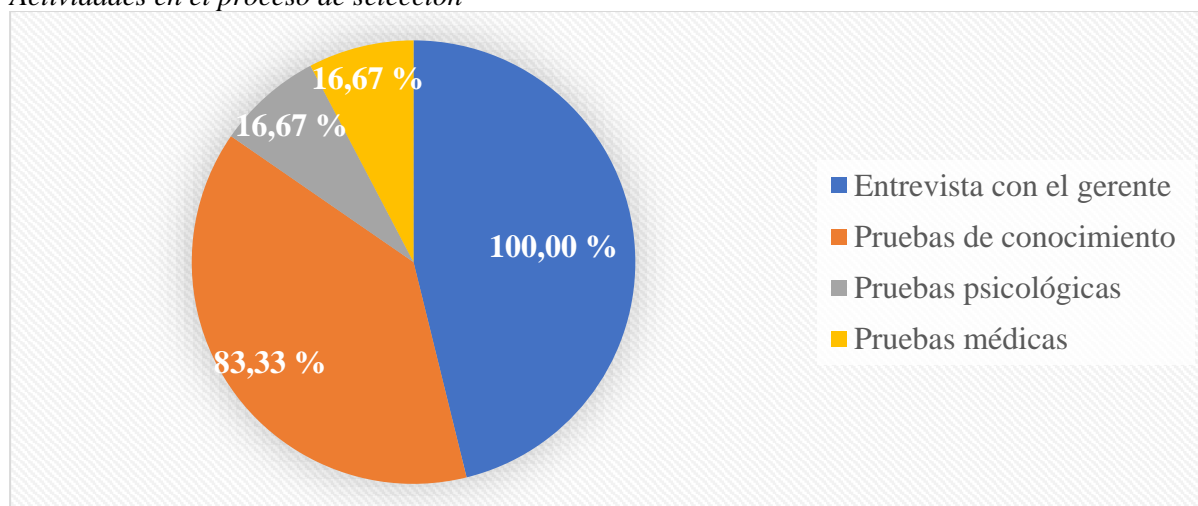
Actividades en el proceso de selección

Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista con el gerente	6	100,00
Pruebas de conocimiento	5	83,33
Pruebas psicológicas	1	16,67
Pruebas médicas	1	16,67
Total		

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 10

Actividades en el proceso de selección



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 17. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: De acuerdo al gráfico, en el proceso de selección no se ha omitido la entrevista con el gerente y las pruebas de conocimiento en la selección de todo el personal. Pero en la selección del guardia de seguridad se ha realizado también las pruebas psicológicas y médicas, es por ello que no se obtiene información precisa que le permita seleccionar al candidato que mejor se adapte al perfil requerido, ya que sin el uso de todas estas actividades no se logra identificar bien las actitudes o habilidades.

11. Inducción al ingresar

Tabla 17

Inducción al ingresar

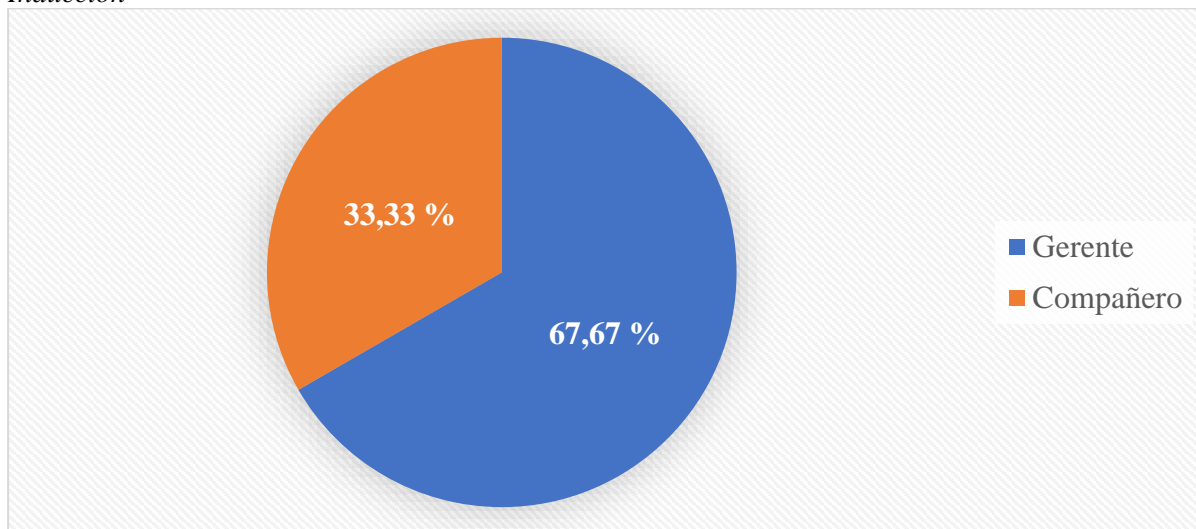
Inducción	Frecuencia	Porcentaje
-----------	------------	------------

Gerente	4	66,67
Compañero	2	33,33
Total	6	100

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 11

Inducción



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 18. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: Cómo se observa en la figura, el 66,67 de los empleados señalan que el Gerente fue quién facilitó la inducción a su ingreso y un 33,33 % expresaron que fueron sus compañeros. Esto indica que el nuevo empleado conoce que hacer y cómo hacer en su puesto de trabajo, porque en el proceso de inducción se le entrega también la descripción del cargo.

12. Su trabajo responde a objetivos o metas

Tabla 18

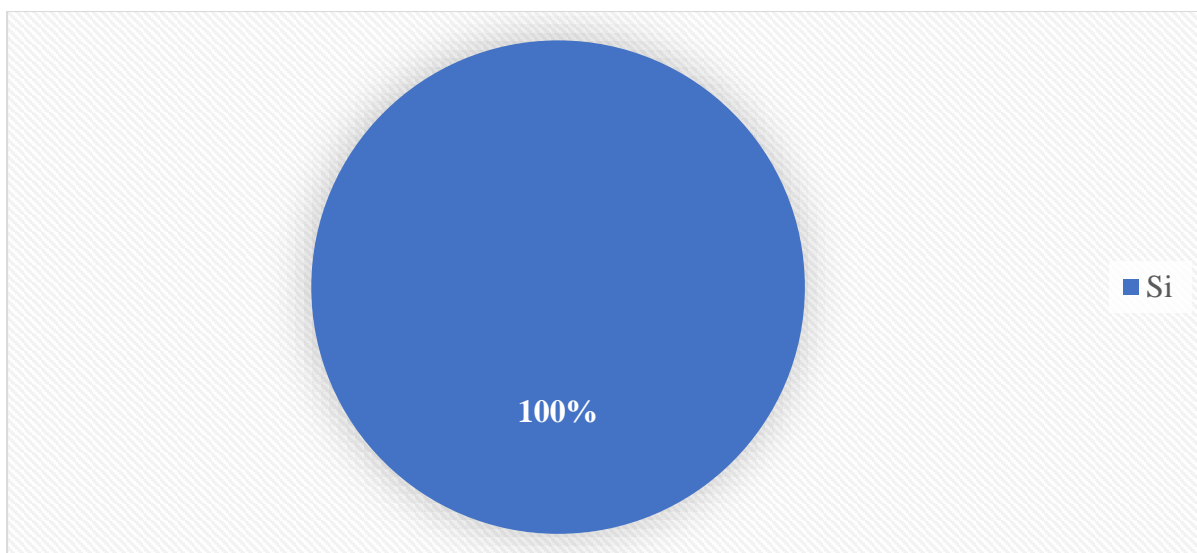
Objetivos o metas

Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100,00
Total	6	100,00

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 12

Objetivos o metas



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 19. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: El 100 % de los empleados manifiestan que su trabajo si responde a objetivos o metas, las cuales se miden mensualmente, sin recibir algún incentivo por su cumplimiento o alguna sanción por incumplimiento.

13. Ambiente Laboral

Tabla 19

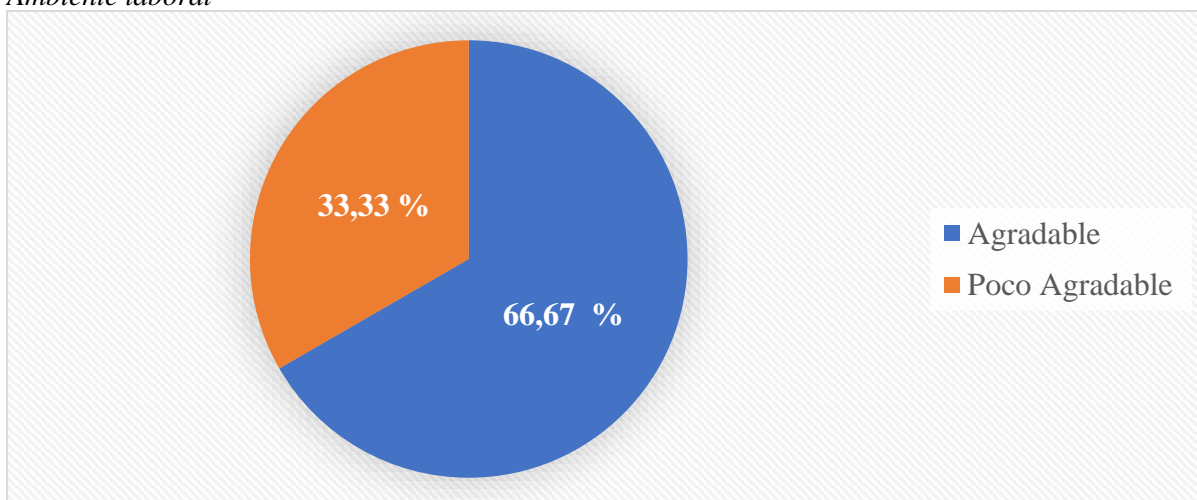
Ambiente laboral

Ambiente laboral	Frecuencia	Porcentaje
Agradable	4	66,67
Poco Agradable	2	33,33
Total	6	100

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 13

Ambiente laboral



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 19. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: Como se muestra en la figura, el 66,67 % de los empleados indican que el ambiente laboral en la cooperativa es agradable y el 33,33 % mencionan que es poco agradable, lo que significa que la cooperativa debe mejorar su clima laboral y de esta manera evitar que influya en el desempeño de los empleados.

14. Entorno físico

Tabla 20

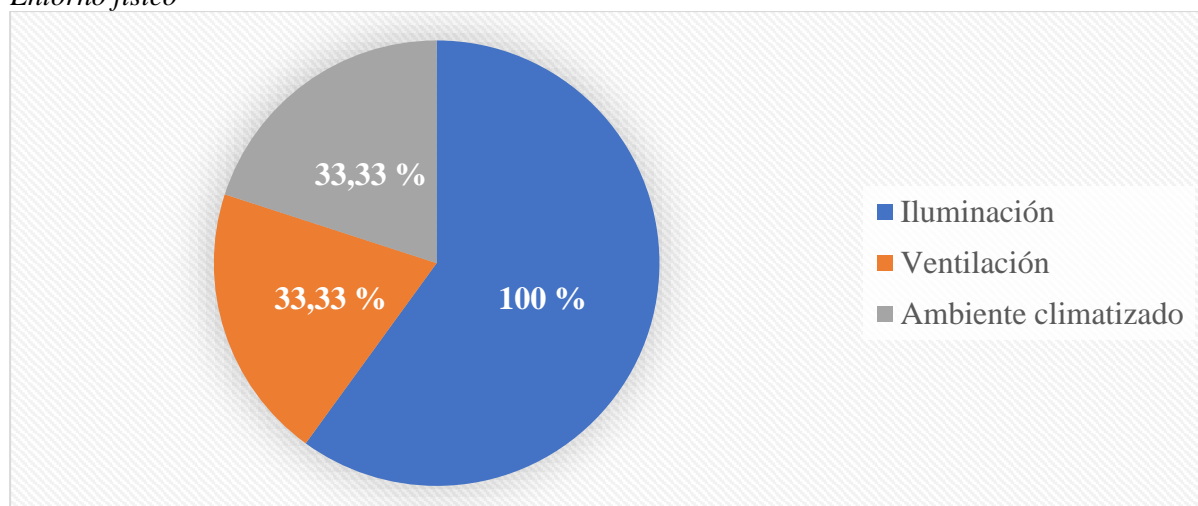
Entorno físico

Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Iluminación	6	100,00
Ventilación	2	33,33
Ambiente climatizado	2	33,33
Total	10	166,67

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 14

Entorno físico



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 20. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: Como se observa en la figura el 100 % de empleados manifiestan que el entorno físico donde trabajan cuenta con iluminación, un 33,33 % con servicios de ventilación y el 33,33 % con ambiente climatizado. Al contar con estos servicios permite al personal desarrollar su trabajo de mejor manera y sobre todo preservando la salud de cada empleado.

15. Falta en el entorno

Tabla 21

Falta en el entorno

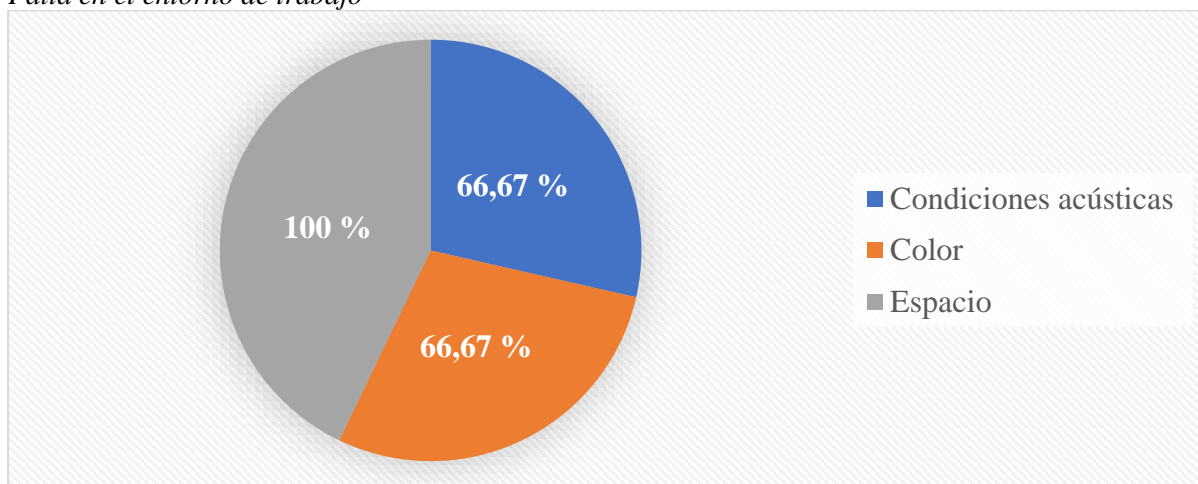
Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Condiciones acústicas	4	66,67
Color	4	66,67

Espacio	6	100,00
Total	14	

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 15

Falta en el entorno de trabajo



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 21. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: El 100 % de los empleados mencionan que no tienen un espacio cómodo en su puesto de trabajo, porque el área es muy reducida y esto provoca que las condiciones acústicas sean más notorias y el 66,67 % señalan que el color de las paredes no es apropiado para mejorar el clima laboral.

16. Factores ergonómicos

Tabla 22

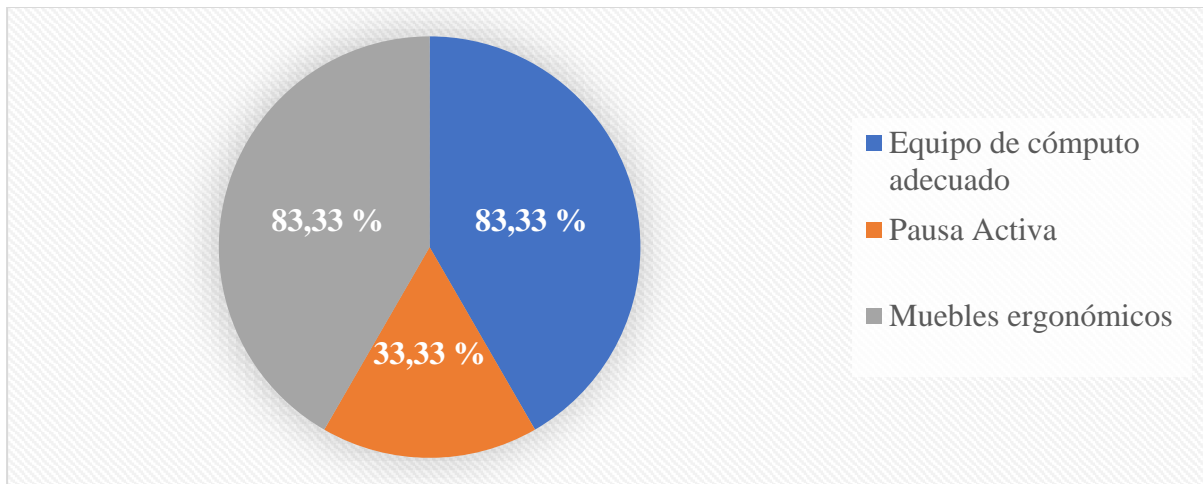
Factores ergonómicos

Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Equipo de cómputo adecuado	5	83,33
Pausa Activa	2	33,33
Muebles ergonómicos	5	83,33
Total	12	

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 16

Factores ergonómicos



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 22. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez

Interpretación: Según la información obtenida, los empleados mencionan que el 83,33 % poseen equipos de cómputo adecuado y muebles ergonómicos, mientras que un 33,33 % realiza una pausa activa en momentos de cansancio, lo que ayuda a la salud del empleado.

17. Beneficios por ley

Tabla 23

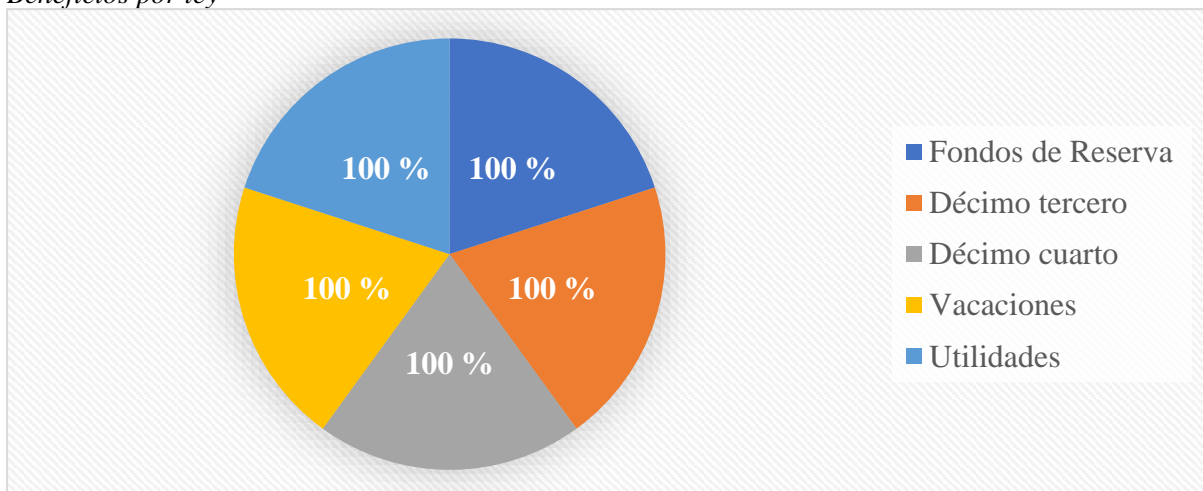
Beneficios por ley

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Fondos de Reserva	6	100,00
Décimo tercero	6	100,00
Décimo cuarto	6	100,00
Vacaciones	6	100,00
Utilidades	6	100,00
Total	30	

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 17

Beneficios por ley



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 23. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: El 100 % de los empleados manifiestan que reciben todos los beneficios de ley, como son; fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y utilidades lo que significa que la cooperativa cumple con las leyes generales.

18. Reconocimientos Otorgados por la Cooperativa

Tabla 24

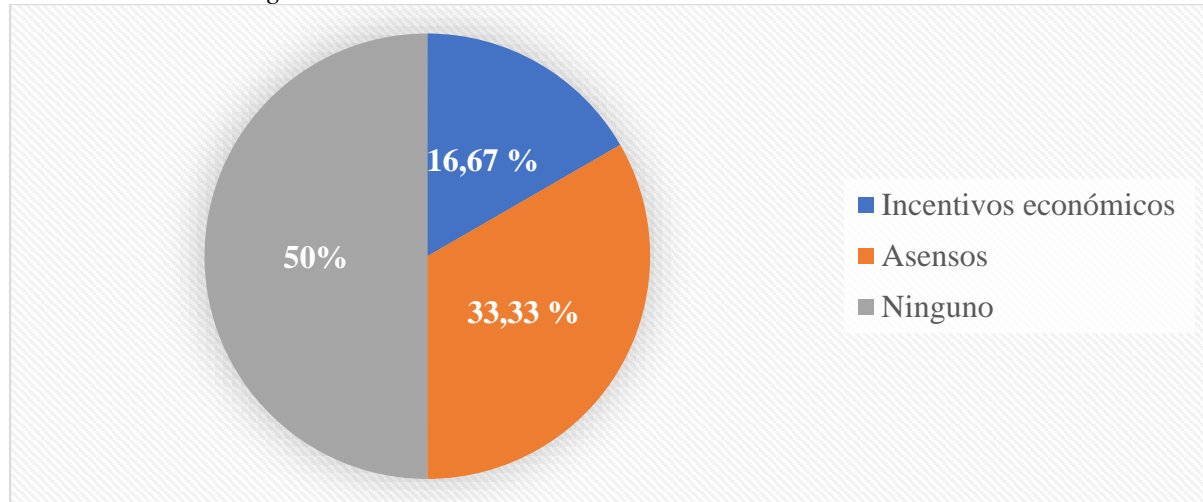
Reconocimiento otorgados

Reconocimientos	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos económicos	1	16,67
Asensos	2	33,33
Ninguno	3	50,00
Total		

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 18

Reconocimientos otorgados



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 24. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: los empleados que ocupan los cargos de oficial de cumplimiento y oficial de crédito (33,33 %) fueron ascendidos por su perfil y años de experiencias; el oficial de crédito (16,67 %) ha recibido incentivos económicos y el (50%) restante no ha recibido algún incentivo, esto muestra que la cooperativa no da una motivación buena a sus empleados.

19. Salario acorde

Tabla 25

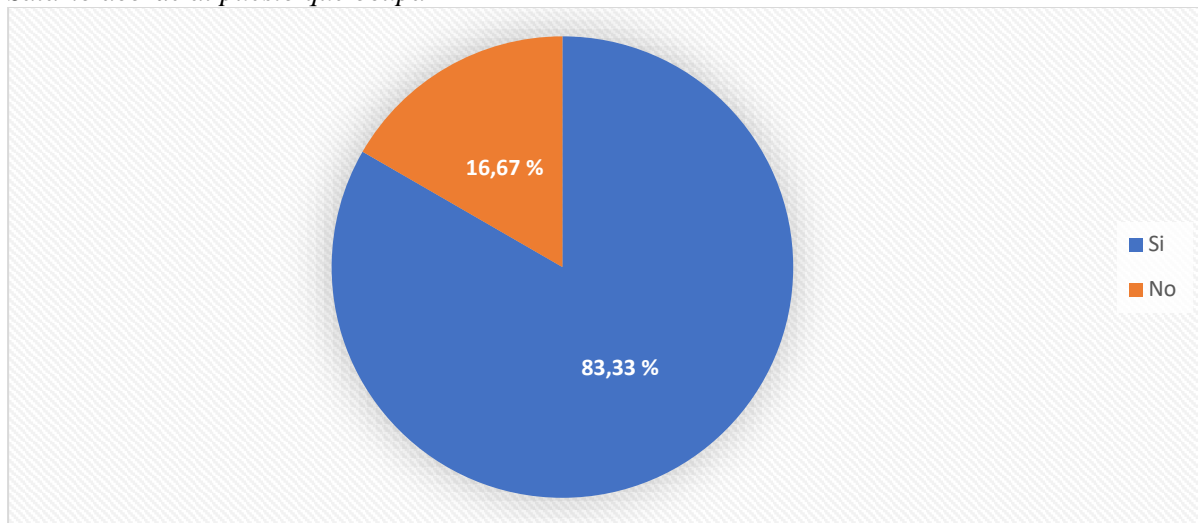
Salario acorde

Salario	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83,33
No	1	16,67
Total	6	100,00

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 19

Salario acorde al puesto que ocupa



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 25. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: según la figura, el 83,33 % de los empleados expresan que su salario está acorde a su puesto de trabajo, mientras que el 16,67 % indica que está inconforme, se trata de un nuevo empleado.

20. Evaluación al personal

Tabla 26

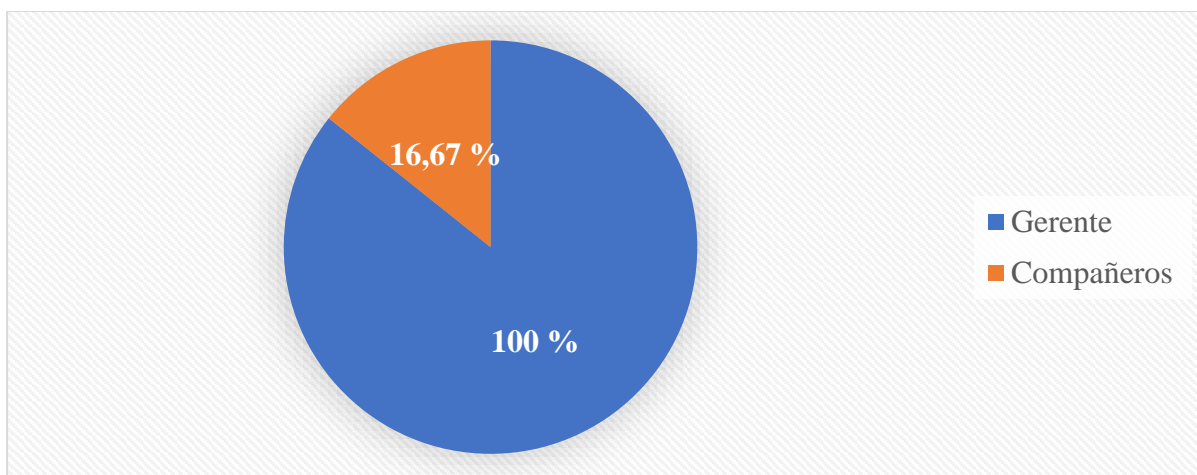
Evaluación al personal

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	6	100,00
Socios	3	50,00
Compañeros	1	16,67
Total	10	

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 20

Quien realiza la evaluación al personal



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 26. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: El 100 % de los empleados señalan que la evaluación de desempeño la realiza siempre la gerente. Esto impide que haya una autoevaluación entre los compañeros y el jefe.

21. Capacitaciones

Tabla 27

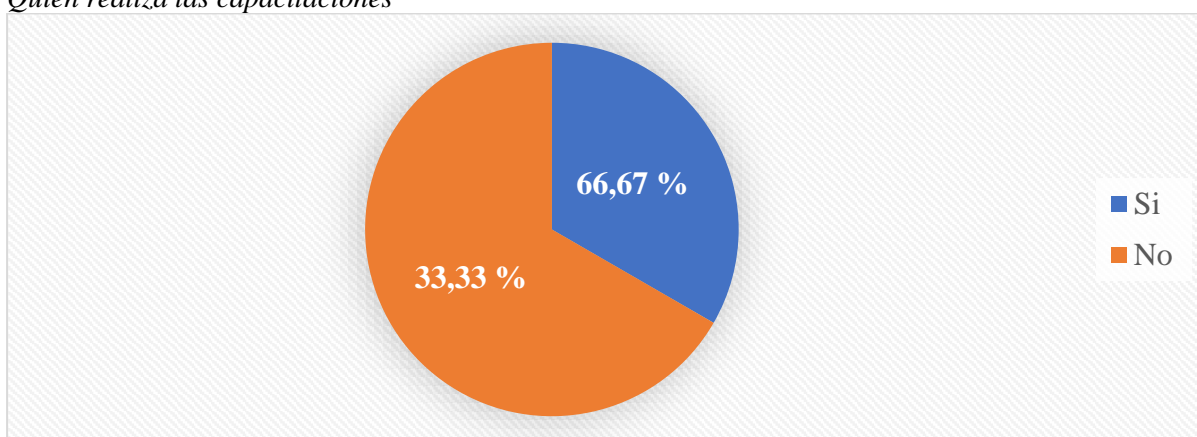
Capacitaciones

Capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33,33
No	4	66,67
Total	6	100,00

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 21

Quien realiza las capacitaciones



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 27. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: como se observa en la figura el 66,67 % de los empleados mencionan que sus capacitaciones no se generan en base a sus necesidades, más bien aprovechan cualquier

tipo de capacitación que son ofertadas por instituciones externas y un 33,33 % expresan que se dan en bases a sus necesidades, porque hubo cambios con los programas contables, lo cual necesitaban capacitar en ello.

22. Quien hace las capacitaciones

Tabla 28

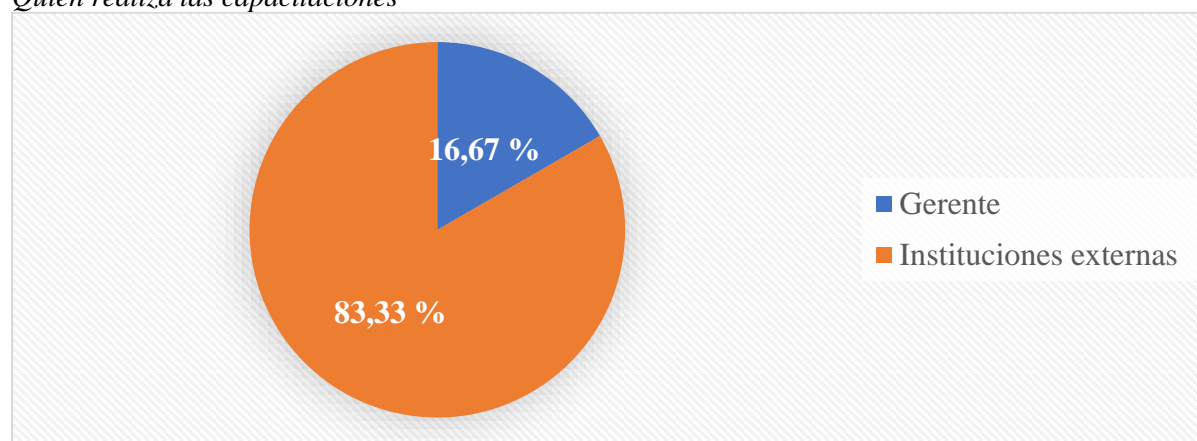
Quien hace capacitaciones

Capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	1	16,67
Instituciones externas	5	83,33
Total	6	100,00

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 22

Quien realiza las capacitaciones



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 28. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: El 83,33 % de los empleados manifiestan que las capacitaciones las realizan instituciones externas y el 16,67 % son capacitaciones que las da la gerente, Las capacitaciones que se han dictado las ha pagado la cooperativa y otras se ha generado de manera gratuita.

23. Horario de Capacitaciones

Tabla 30

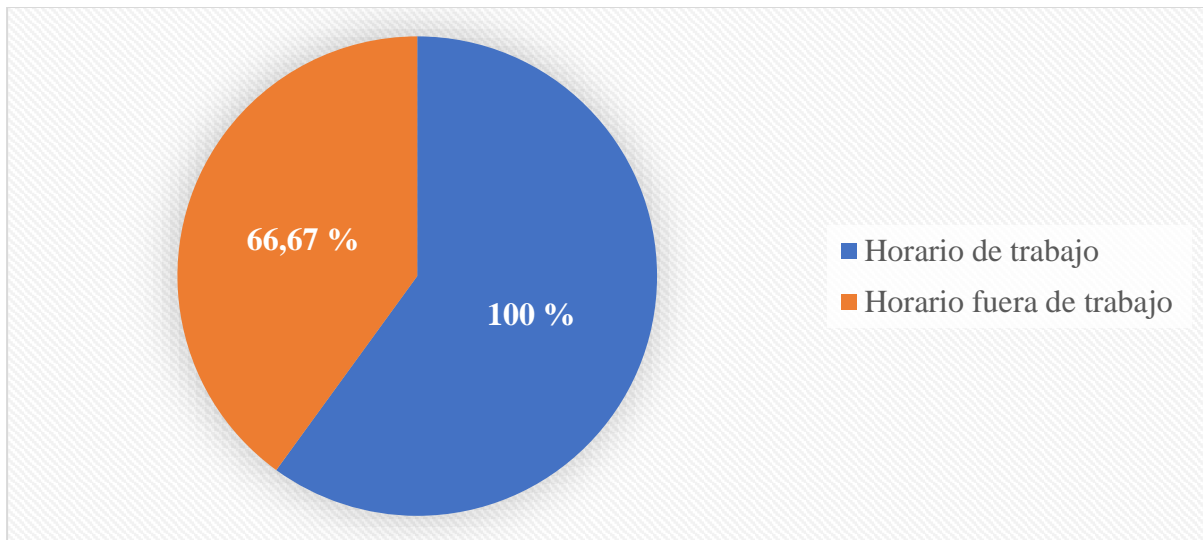
Horario de capacitaciones

Capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Horario de trabajo	6	100,00
Horario fuera de trabajo	4	66,67
Total	10	

Nota: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Quilanga. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Gráfico 23

Horario de capacitaciones



Nota: Datos obtenidos de la tabla N.º 30. Elaborado por: Maritza Verónica Correa Suárez.

Interpretación: Según la figura, los empleados señalan que el 100 % de las capacitaciones que reciben son en hora de trabajo, mientras que un 66,67 % expresan que también se dan en horarios fuera de trabajo. El horario está en función de las ofertas de las capacitaciones y de los puestos de trabajo.

6.2 Entrevista aplicada al Gerente General de la Cooperativa Quilanga.

Se realizó una conversación con la Ingeniera en Administración de Empresas Katy Luna quien lleva 7 años desempeñando el cargo de Gerente de la Cooperativa. En el siguiente apartado se detalla la información recopilada acerca de cómo se lleva la gestión de talento humano.

Reclutamiento y selección del personal.

Luego que existe la vacante o necesidad del personal la gerente hace la difusión a través de trabajadores y conocidos para que presenten carpetas, se considera como una política de la institución que los postulantes sean del cantón Quilanga.

Para seleccionar al candidato se realiza una matriz que permite comparar algunos aspectos como; nivel de estudios, conocimientos y experiencias laborales, después se realiza la entrevista para conocer su desenvolvimiento y las expectativas de los candidatos, estas dos actividades las realiza la gerente.

Contratación e inducción

La contratación del personal la realiza la gerente, la cual se encarga de subir la información a la página del ministerio de trabajo con el fin de legalizar la contratación. En cuanto a la inducción hay dos formas: la primera cuando existe una vacante suele ser de

responsabilidad de la persona que deja el puesto y la segunda opción es responsabilidad de la gerente en caso de puestos de reciente creación o cuando la persona que deja el puesto no lo puede hacer.

Descripción y análisis de puestos

Actualmente poseen un manual descriptivo de cargos que ha sido tomado de su reglamento interno, con el fin de determinar las responsabilidades de cada uno de los puestos que existen en la cooperativa.

Evaluación de desempeño

Los empleados no han sido evaluados en su desempeño, lo que dificulta conocer en que aspecto están teniendo problemas, lo que impide dar cumplimiento a la naturaleza del puesto y de los objetivos de la cooperativa.

Motivación al personal

Durante la existencia de la cooperativa sus directivos no le han dado importancia al tema de la motivación, razón por la cual no se reconoce el buen desempeño con premios. Sin embargo, se tuvo conocimientos que hubo un ascenso siendo este también un factor motivacional.

Con respecto a las prestaciones sociales se indica que cumple con las normativas legales ecuatorianas, es decir se paga el sueldo de acuerdo a lo estipulado así mismo se reconocen todos los beneficios sociales y las vacaciones de acuerdo a un plan que lo realiza la gerente con el empleado de mutuo acuerdo.

La capacitación

Los empleados no son capacitados en base a sus necesidades, más bien se genera la capacitación en función de oportunidades que les brindan las instituciones externas. El costo es asumido por la cooperativa.

6.3 Contexto empresarial

6.3.1 Historia de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga es una entidad financiera que inicia su necesidad de organizarse en Junio del 2004, donde realizan las primeras reuniones para crear una organización que brinde servicios financieros y de respuesta a las necesidades de la población. Con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Popular de Progreso (FEPP) se forma una Caja de Ahorro y Crédito (CAC) Quilanga, representada por el Lic. Pedro Hidalgo presidente de la organización.

El éxito fue notorio que un 7 de agosto del 2007, bajo acuerdo ministerial Nro. 00130 otorgado por la Dirección Nacional de Cooperativas, se constituye como Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda, con Ruc 1191723089001 ubicada en la calle Bolívar y 18 de Noviembre del cantón Quilanga de la provincia de Loja.

Actualmente la cooperativa cuenta con más de 2072 socios, misma que está dirigida en calidad de gerente por la Ing. Katy Luna Rengel, cuenta con 6 empleados entre cajero, contador, crédito, cumplimiento y guardia de seguridad y se agrupa en el segmento 4 según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que representan montos mayores a 1,000.000,00 hasta 5.000.000.

Gráfico 24

Logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga



Nota: Obtenido de documentos proporcionados por la Cooperativa Quilanga.

6.3.2 Servicios de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga ofrece los servicios financieros que se mencionan a continuación:

- Ahorro
- Ahorro a la Vista
- Ahorro a Plazo Fijo
- Ahorro Futuro

Además, cuenta con servicios;

- Servicios no financieros
- Recaudación de consumo de energía EERSSA
- Recaudación de Pensiones alimenticias SUPA
- Servicios de Rentas Internas SRI
- Pago de Pensiones Jubilares

- Pago de Seguro Voluntario

Las tasas de interés están ajustadas a los tipos de productos a los tipos de productos que dispone y que se han considerado en base a un análisis creado para el efecto y pensando en los socios.

6.3.3 Misión y Visión de la cooperativa

Misión

La cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga Ltda., tiene el propósito de dinamizar la economía social y solidaria mediante la prestación de servicios financieros oportunos, eficientes y sostenibles, brindando oportunidades a los diferentes sectores socioeconómicos y productivos, contribuyendo al progreso del cantón y la región.

Visión

Ser una institución financiera solvente, rentable y sostenible, que garantiza la confianza de sus socias y socios.

Valores Institucionales

- **Responsabilidad:** Las actividades se realizan con responsabilidad, cumpliendo con los objetivos y metas propuestas en el tiempo exacto.
- **Solidaridad:** Ser solidario con todos los socios sin distinción y brindar el apoyo a las personas que más lo necesitan y seguir apoyando al desarrollo y progreso del cantón.
- **Eficiencia:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga optimiza los medios y recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.
- **Honradez:** Demostrar honestidad con sus clientes y cumplir lo acordado en el tiempo exacto.
- **Confianza:** Es una entidad financiera que brinda confianza en sus productos y servicios que brinda a sus clientes, generando seguridad y capacidad de imagen a nivel interno y externo.
- **Transparencia:** Es además de un valor, un deber puesto que los recursos financieros que se administran son de todos los socios, con igualdad de acceso ante la misma

contingencia, de acuerdo a las normas vigentes.

6.3.4 Base Legal

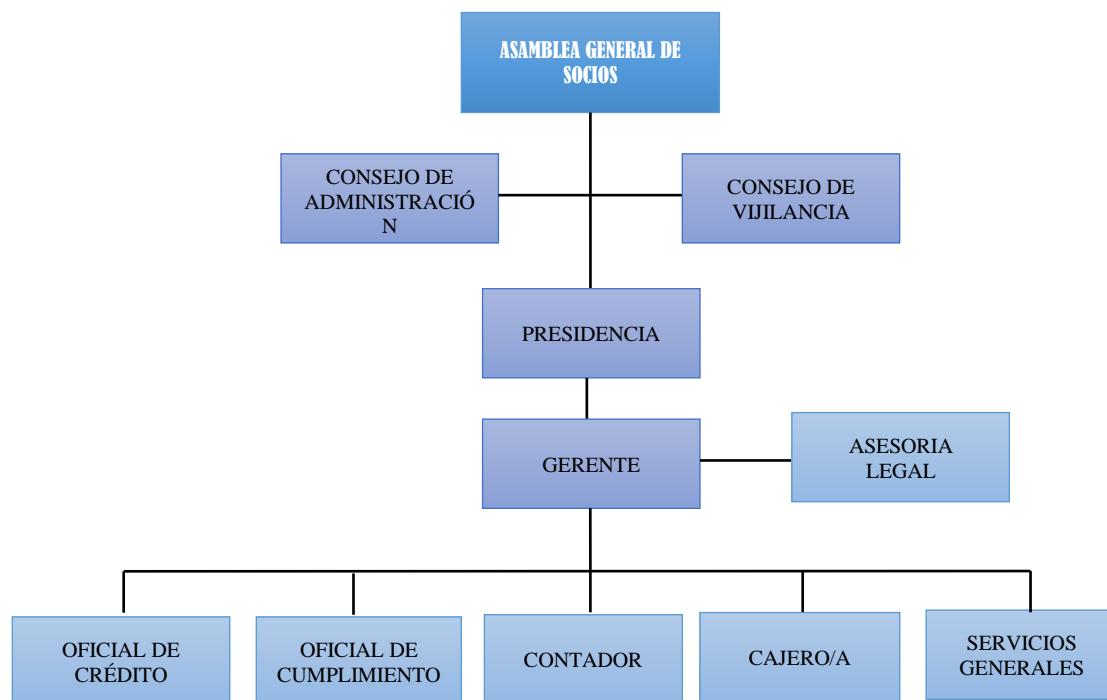
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga se rige por las siguientes leyes, normas y reglamentos:

- Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Reglamento de la (REFSE) Red de Entidades Financieras Equitativas.
- Reglamento y Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Estatutos y Reglamentos de la Cooperativa.

6.3.5 Estructura organizacional de la cooperativa

Gráfico 25

Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga



Nota: Obtenido de documentos proporcionados por la Cooperativa Quilanga.

6.3.7 Ubicación de la Cooperativa

La cooperativa está ubicada en la calle Bolívar y 18 de noviembre del cantón Quilanga, provincia de Loja.

Gráfico 26

Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga



Nota:

Tomado de

<https://es.slideshare.net/quilanga/quilanga-resea-y-datos> (Quilanga reseña y datos, 2011)

6.3.8 Descripción de los puestos de la Cooperativa.

Tabla 29
Descripción de Puestos del Gerente

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA

PUESTO DE TRABAJO: GERENTE **AREA:**
SUPERVISIÓN A: Empleados
JEFE DIRECTO: **EJERCER:**

FUNCIONES DEL PUESTO:

Funciones Principales

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
- Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice.

Funciones Secundarias

- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración.
- Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.
- Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración

REQUISITOS PARA DESARROLLAR EL PUESTO DE TRABAJO

Nivel de Educación: Universitario graduado en Banca y Finanzas o de Administración de Empresas.

Experiencia Laboral: tener máximo 2 año desempeñando el mismo cargo.

Habilidades: Razonamiento numérico, manejo de IESS, SRI, y demás paginas relacionadas

Tabla 30

Descripción de puestos de la Cajera

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA

PUESTO DE TRABAJO:	Cajera	AREA:
		SUPERVISIÓN A
JEFE DIRECTO:		EJERCER: No cuenta con personal a su cargo
FUNCIONES DEL PUESTO:		
Funciones Principales		<ul style="list-style-type: none">• Responsable de la operación de la caja y pedidos de clientes, manejo diario del efectivo.• Atender y orientar las dudas de los clientes, por lo que deberá conocer rigurosamente todos los procesos de la cooperativa.• Gestionar las transacciones de depósito y/o retiros de dinero.
Funciones Secundarias		<ul style="list-style-type: none">• Revisar y elaborar los fajos de billetes y monedas producto de los movimientos que se generan diariamente.• Gestionar solicitudes como aperturas de cuentas.• Validar la identificación del cliente.• Asegurar el efectivo y los valores para su labor diaria• Archivar documentación adquirida en el transcurso del día.
REQUISITOS PARA DESARROLLAR EL PUESTO DE TRABAJO		
Nivel de Educación: Bachiller, curso de contabilidad general, cursos para cajeros.		
Experiencia Laboral: tener máximo 1 año desempeñando el mismo cargo.		
Habilidades: Comunicación, Empatía, Amabilidad, Honestidad,		
Conocimientos: Matemática, Contabilidad y Computación		

Tabla 31

Descripción de puestos de Crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA

PUESTO DE TRABAJO:	Crédito	AREA
JEFE DIRECTO:		SUPERVISIÓN A EJERCER
FUNCIONES DEL PUESTO:		
Funciones Principales		<ul style="list-style-type: none">• Examina los estados financieros y el crediticio histórica de personas y determina el grado de riesgo involucrado en la extensión del crédito o el préstamo de dinero.• Elaborar los perfiles crediticios de posibles clientes de acuerdo a su capacidad de pago.• Realizar los estudios crediticios de los nuevos clientes, utilizando los sistemas designados para este fin.• Elaborar los comunicados de aceptación o negación del crédito a los nuevos clientes.• Elaborar los expedientes de cada uno de los clientes de crédito, adjuntando la documentación inicial y revisar que esté completa.
Funciones Secundarias		<ul style="list-style-type: none">• Documentar todas las cuentas por cobrar y los recibos de los trámites cancelados, para ser enviados a el contador de la cooperativa,• Elaborar el reporte de control de los cobros contra facturación.• Realizar las labores de cobro posterior al vencimiento de las facturas, de manera que se haga una proyección de cobros.
REQUISITOS PARA DESARROLLAR EL PUESTO DE TRABAJO		
Nivel de Educación: Tener aprobado el título de Ingeniería o Licenciatura en Contabilidad.		
Experiencia laboral: tener máximo 1 año desempeñando el mismo cargo.		
Habilidades: Comunicación, Empatía, Amabilidad, Honestidad,		

Tabla 32
Descripción de Puesto de Contadora

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA

PUESTO DE TRABAJO: Contadora

AREA:

SUPERVISIÓN A

JEFE DIRECTO:

EJERCER: No cuenta
con personal a su cargo

FUNCIONES DEL PUESTO:

Funciones Principales

- Elaborar y presentar mensualmente los reportes financieros, balance semestral y cierre del periodo a Gerencia General, y enviarlo oportunamente a los órganos de control.
- Controlar los comprobantes y documentos contables, conciliaciones bancarias y otros que emita la cooperativa.
- Calcular los impuestos y pagos al SRI en base a la información registrada en el sistema por Matriz y verificar que esta información cumpla con las normas establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno

Funciones Secundarias

- Elaborar y presentar informes sobre indicadores de riesgo contable que pueda afectar a la organización.
- Llevar un control de ajustes contables como: depreciaciones, revalorización de activos y dar de baja a los activos que estén inservibles.
- Resguardar los archivos contables
- Enviar las transferencias interbancarias que sean autorizadas por gerencia.

REQUISITOS PARA DESARROLLAR EL PUESTO DE TRABAJO

Nivel de Educación: Bachiller, curso de contabilidad general, cursos para cajeros.

Experiencia Laboral: 2 años en contabilidad financiera.

Habilidades: Ética profesional, responsabilidad y honorabilidad, atención clientes

Conocimientos: Matemática, Contabilidad y Computación

Tabla 33

Descripción de puesto de servicios generales

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA

PUESTO DE TRABAJO: Servicios
Generales

AREA:

SUPERVISIÓN A

JEFE DIRECTO:

EJERCER: No cuenta
con personal a su cargo

FUNCIONES DEL PUESTO:

Funciones Principales

- Efectuar depósitos y pagos en diferentes instituciones públicas o privadas.
- Abrir y cerrar las puertas de la cooperativa y custodiar las llaves que les hayan sido entregadas.
- Vigilar y cuidar los insumos de bienes muebles e inmuebles de la cooperativa.
- Efectuar compras de insumos de trabajo u otros que se requiera en la Cooperativa.

Funciones Secundarias

- Realizar la entrega y retiro de correspondencia de instituciones que tiene vínculos de trabajo con la Cooperativa.
- Colaborar con la logística cuando existan reuniones del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Asamblea General de Representantes.
- Cuidar y vigilar que las instalaciones de la Cooperativa estén en buen estado.

REQUISITOS PARA DESARROLLAR EL PUESTO DE TRABAJO

Nivel de Educación: Bachiller.

Experiencia Laboral: 6 meses en el puesto similar.

Habilidades: Ética profesional, responsabilidad y honorabilidad, atención clientes

Conocimientos: Matemática, Manejo de Word y Excel.

7. Discusión

Las empresas más exitosas se caracterizan por la búsqueda constante para reclutar el mejor personal y el más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias, pues de lo contrario las organizaciones no tendrán oportunidad para sobrevivir a la competencia. Es por ello que en la actualidad el talento humano ha tomado una gran importancia en virtud de garantizar la eficiencia en la operatividad de las empresas del talento humano juega un papel fundamental para la obtención del éxito en las organizaciones. (Gaspar, 2021)

Además, es importante lograr que las personas se sientan motivadas y participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

En base a los resultados en la investigación, se ha podido establecer que la cooperativa necesita un Manual de Gestión de Talento Humano, que sirva de guía para comunicar y realizar de manera correcta cada uno de los procesos y de esta manera garantizar mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

7.1 Propuesta de Manual de Gestión de Talento Humano.

PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA.



**MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA**
Maritza Verónica Correa Suárez



INTRODUCCIÓN

Toda organización al contar con una buena gestión del talento humano permite obtener productividad en la institución a más de poseer personal apto para desenvolverse en las diferentes actividades.

Es por ello que el presente manual de gestión de talento humano tiene el gran desafío y responsabilidad de guiar a los directivos para una correcta administración o gestión. Además, se presenta en forma conceptual y gráfica a través de los diagramas de flujo la secuencia ordenada de cada uno de los procesos, así como los formatos de los principales documentos necesarios para la gestión, lo que permite aumentar la capacidad de coordinación como el cumplimiento de los objetivos institucionales.

DATOS GENERALES

Razón Social: MINERVALENTINAS.A.

Actividad Económica: Extracción de metales preciosos: Oro.

R.U.C: 0791822289001

Representante Legal: Sr. Rogelio Edmundo Aguilar.

Gerente: Ing. Katy Luna Rengel

Dirección: Av. Alonso de Mercadillo, Zaruma – El Oro - Ecuador

Teléf: 072554040 / 0989712314

e-mail: mineravalentina.sa@gmail.com

ALCANCE

El presente Manual de Gestión de Talento es una guía que servirá para el gerente general, los empleados o los responsables de la gestión del talento en la cooperativa.

POLITICAS

- Se debe cumplir con los procesos de reclutamiento y selección para la contratación.
- Evaluar el desempeño laboral del personal una vez al año.
- Elaborar el plan de capacitación, el mismo que debe ser aprobado en el mes de noviembre.
- Crear un clima organizacional óptimo para que el personal se motive y se comprometa con su trabajo en la cooperativa.

RESPONSABLES

- Representante del Consejo de Vigilancia
- Gerente General
- Empleados



- PROCESO 1

- ADMISIÓN DEL PERSONAL

PROPÓSITO

Garantizar un proceso de reclutamiento, selección y contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar a los directivos de la cooperativa ubicar al candidato adecuado en los puestos requeridos.

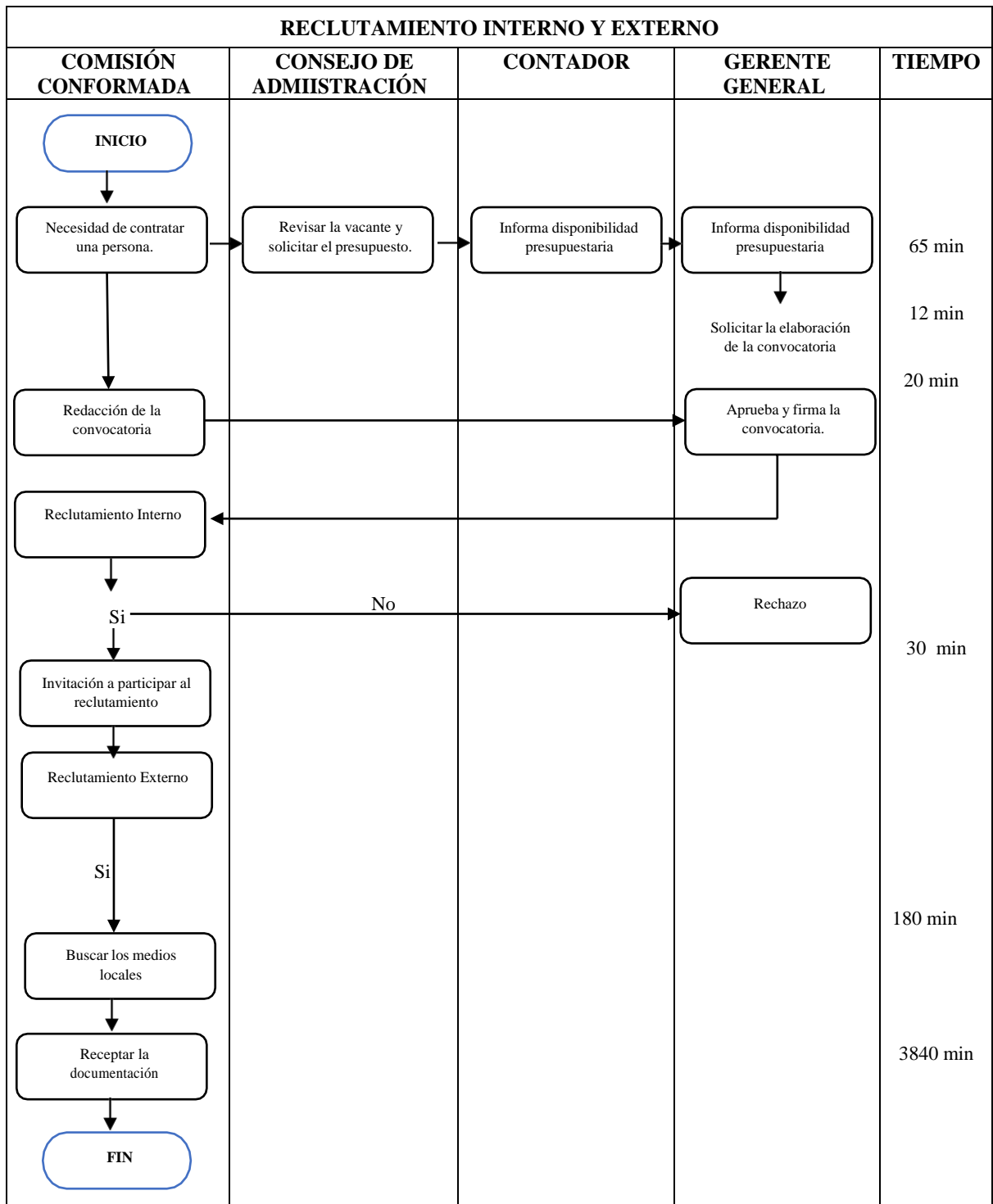
POLITICAS

- Garantizar la igualdad de oportunidades
- Proveer de suficiente personal en el momento oportuno.
- El candidato a postular debe cumplir con el perfil vacante del cargo

PROCEDIMIENTO DEL RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO DEL PERSONAL

N° de operación	Responsable	Descripción de actividades	Tiempo
1	Comisión conformada	- Presenta la necesidad de contratar una persona.	5 min
2	Consejo de administración	- Revisa la necesidad y de creerlo necesario llenar esa vacante solicitará al contador le certifique la disponibilidad presupuestaria.	45 min
3	Contador	- Informará sobre la existencia presupuestaria.	15 min
4	Gerente	- Con la certificación positiva del contador de la disponibilidad presupuestaria empezará con el reclutamiento interno y/o externo.	2 min
5	Gerente	- Solicitará la realización de la convocatoria indicando los requerimientos del puesto vacante.	10 min
6	Comisión conformada	- Redactará la convocatoria y entregará al gerente para su aprobación.	20 min
7	Gerente	- Aprobará y firmará la convocatoria.	10 min
8	Comisión conformada	Si el <u>reclutamiento es interno</u> la convocatoria se dará a conocer a los empleados que cumplan con esos requerimientos a través del correo institucional o por un memorando invitando a participar.	20min
9	Comisión conformada	Si el <u>reclutamiento es externo</u> se buscará los medios de comunicación locales: la prensa, la radio o se apoyará en los avisos parroquiales, también se colocará afiches en los lugares más concurridos como: mercado, iglesia, municipio y coliseo municipal.	180 min
10	Comisión conformada	- Receptará los documentos durante el periodo establecido en la convocatoria. Nota: Para receptar las carpetas se dará un plazo de 8 días laborables.	3840 min
TOTAL			6157 min

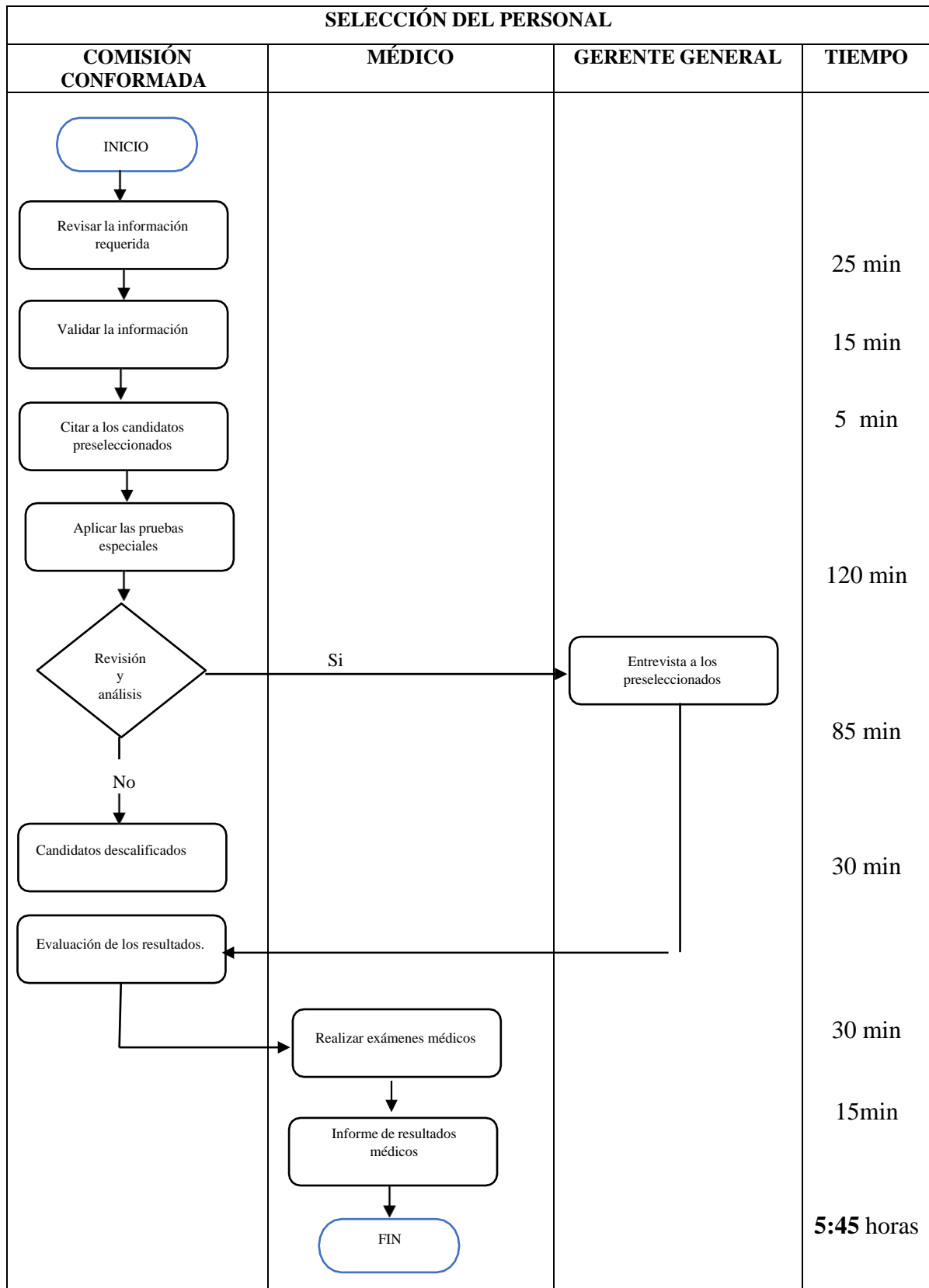
FLUJOGRAMA DEL RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO



PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN PERSONAL

N° de operación	Responsable	Descripción de actividades	Tiempo
1	Comisión Conformada	- Revisar la información requerida (hojas de vida) de los posibles postulantes.	25 min
2	Comisión Conformada	- Validar información como: formación académica, experiencias, antecedentes y demás actividades desarrolladas por ello.	15 min
3	Comisión Conformada	- Citar a los candidatos de las carpetas preseleccionados para informarles cómo se realizará el proceso de selección. Nota: Durante todo el proceso en cada fase se comunicará a los candidatos que no cumplen con los parámetros establecidos a través de correo electrónico para que exista constancia de lo actuado.	5 min
4	Comisión Conformada	- Aplicar las pruebas especiales para evaluar conocimientos específicos sobre la labor a desempeñar.	30 min (4 candidatos)
5	Comisión Conformada	- Recibido y analizado el informe de resultados de las pruebas se coordina entrevista con los candidatos preseleccionados.	15 minutos
5	Gerente	- Los aspirantes preseleccionados serán entrevistados para la fase final de selección.	45 min
6	Comisión Conformada	- Evaluados los resultados de las entrevistas se toma la decisión y se escoge al candidato.	20 min
6	Doctor	- Se le practica el examen de salud ocupacional y considerando los resultados de este, se contrata o se escoge un nuevo candidato de los preseleccionados.	30 min
TOTAL			325 min

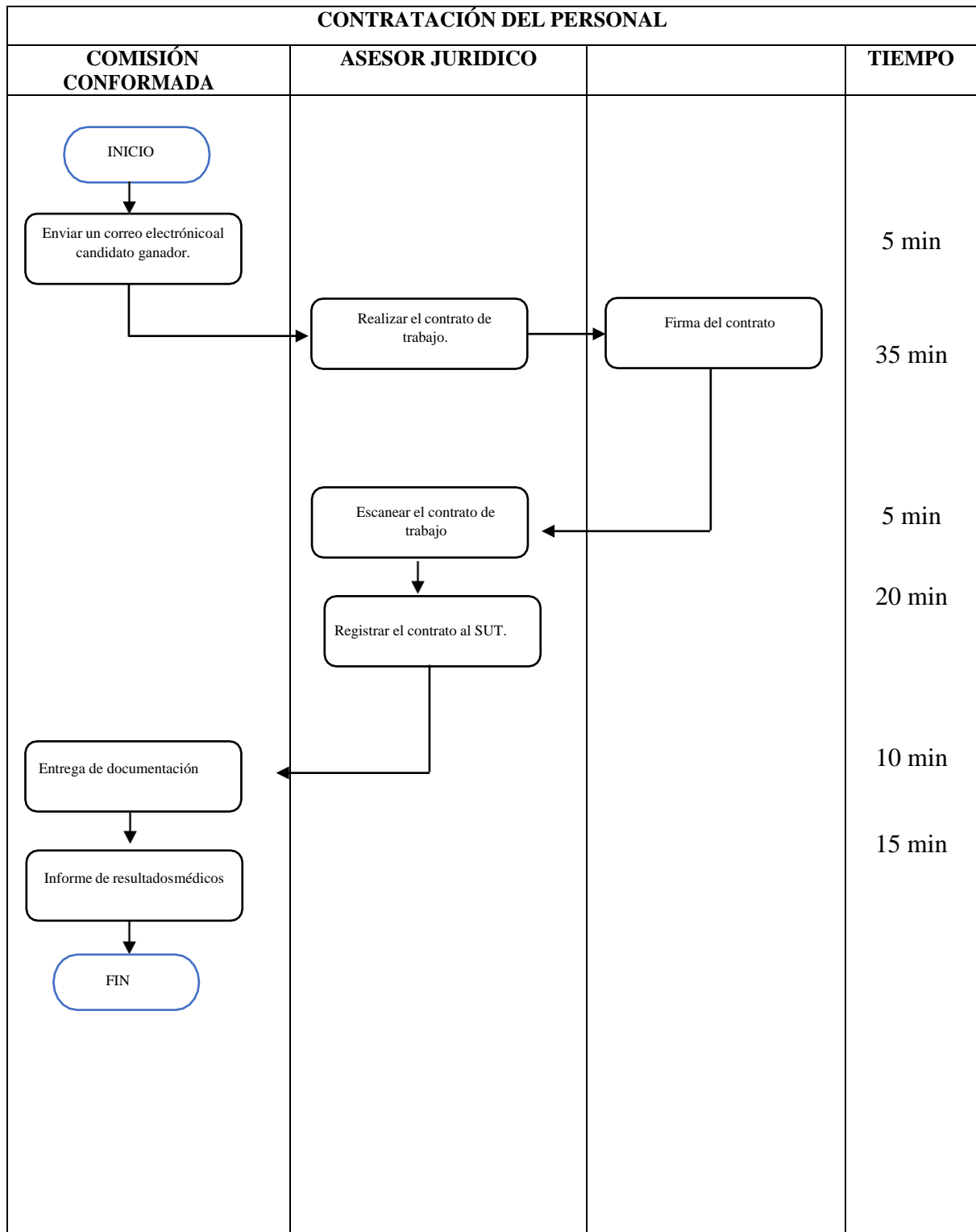
FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL



PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

N° de operación	Responsable	Descripción de actividades	Tiempo
1	Comisión Conformada	- Enviar un correo electrónico al candidato ganador indicándole la fecha de incorporación y el lugar en el que debe presentarse.	5 min
2	Asesor Jurídico	- Realizar el contrato de trabajo.	20 min
3	Gerente General	- Firma del contrato para el nuevo trabajador.	15 min
4	Asesor Jurídico	- Escanear el contrato de trabajo, convertir a documento PDF Y subir al SUT (Sistema Único de Trabajo)	5 min
5	Asesor Jurídico	- Registrar el contrato de trabajo en el del Ministerio de Trabajo a través de Sistema Único del Trabajo (SUT)	20 min
6	Comisión Conformada	- Realizar informe sobre los resultados obtenidos	15 min
7	Comisión Conformada	Entregar aquella documentación (manual descriptivo de cargo) y útiles específicos del puesto (claves o llaves de acceso, uniforme, herramientas de trabajo)	10 min
TOTAL			90 min

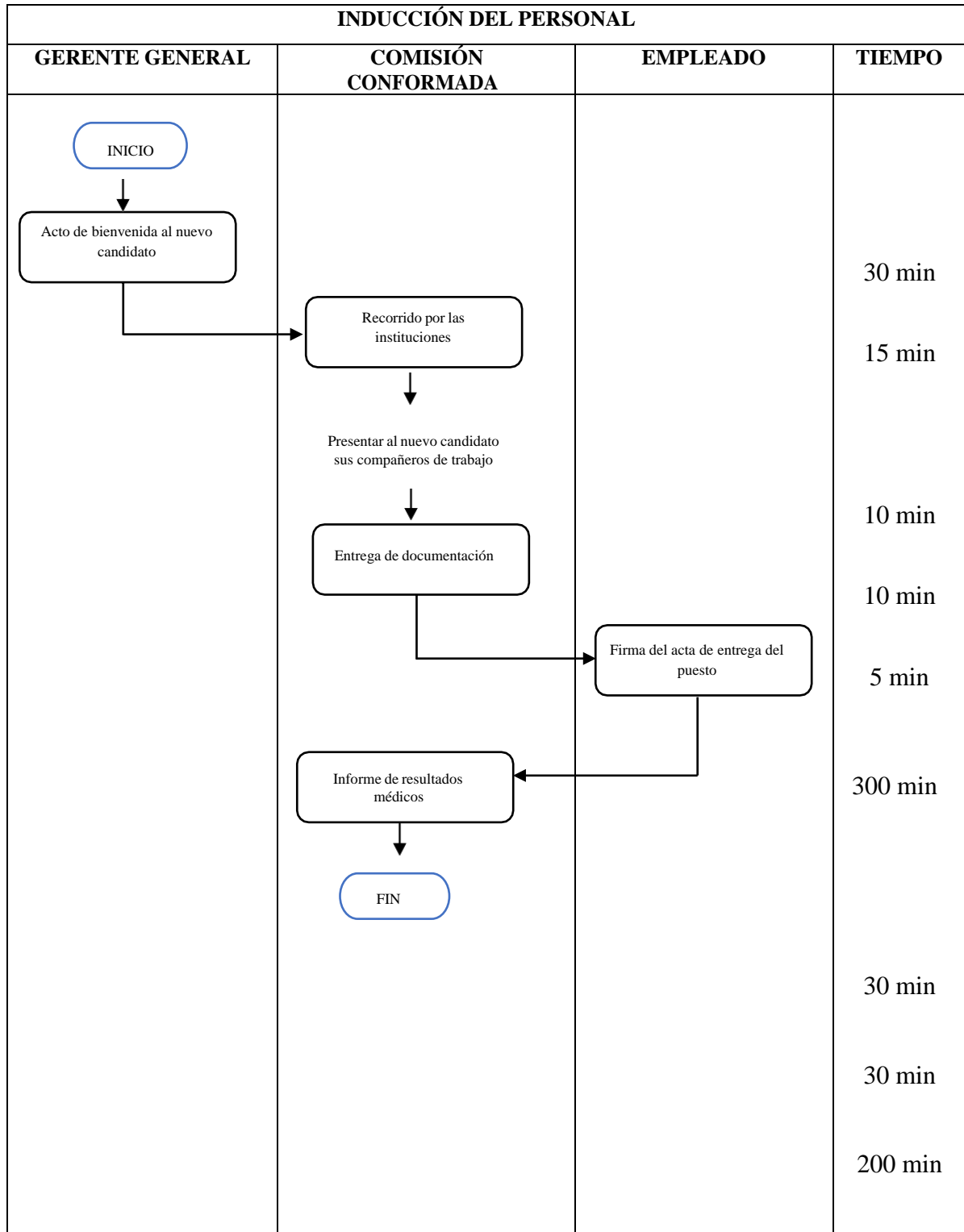
FLUJOGRAMA DE CONTRATACIÓN



PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN

N° de operación	Responsable	Descripción de actividades	Tiempo
1	Gerente General	- Acto de bienvenida al nuevo candidato y conocimiento breve de aspectos generales sobre el puesto de trabajo y la organización (tareas, responsabilidades, salario, horario de trabajo)	30 min
2	Comisión Conformada	- Recorrido por todas las instalaciones con la finalidad de que el nuevo trabajador se familiarice con la institución.	15 min
3	Comisión Conformada	- Presentar al nuevo candidato sus compañeros de trabajo, subordinados en caso de que el puesto sea de jerarquía media y a los Directivos de la empresa	20 min
4	Comisión Conformada	- Entregar aquella documentación (reglamento interno, manual de bienvenida manual de funciones y manual de seguridad e higiene ocupacional) y útiles específicos del puesto (claves o llaves de acceso, uniforme, herramientas de trabajo)	10 min
5	Empleado	- Firma el acta de entrega-recepción del puesto de trabajo.	5 min
6	Gerente General	- Entrenar al nuevo empleado en lo que requiera para ocupar el puesto.	60 min
TOTAL			140 min

FLUJOGRAMA DE INDUCCIÓN





- PROCESO 2

DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTO

PROPÓSITO

Definir y establecer las responsabilidades de cada cargo, para conocimiento del empleado y de la dirección de la cooperativa. Considerando aspectos como: la educación, formación, experiencia y condiciones requeridas por el puesto, para el desempeño efectivo de sus funciones.

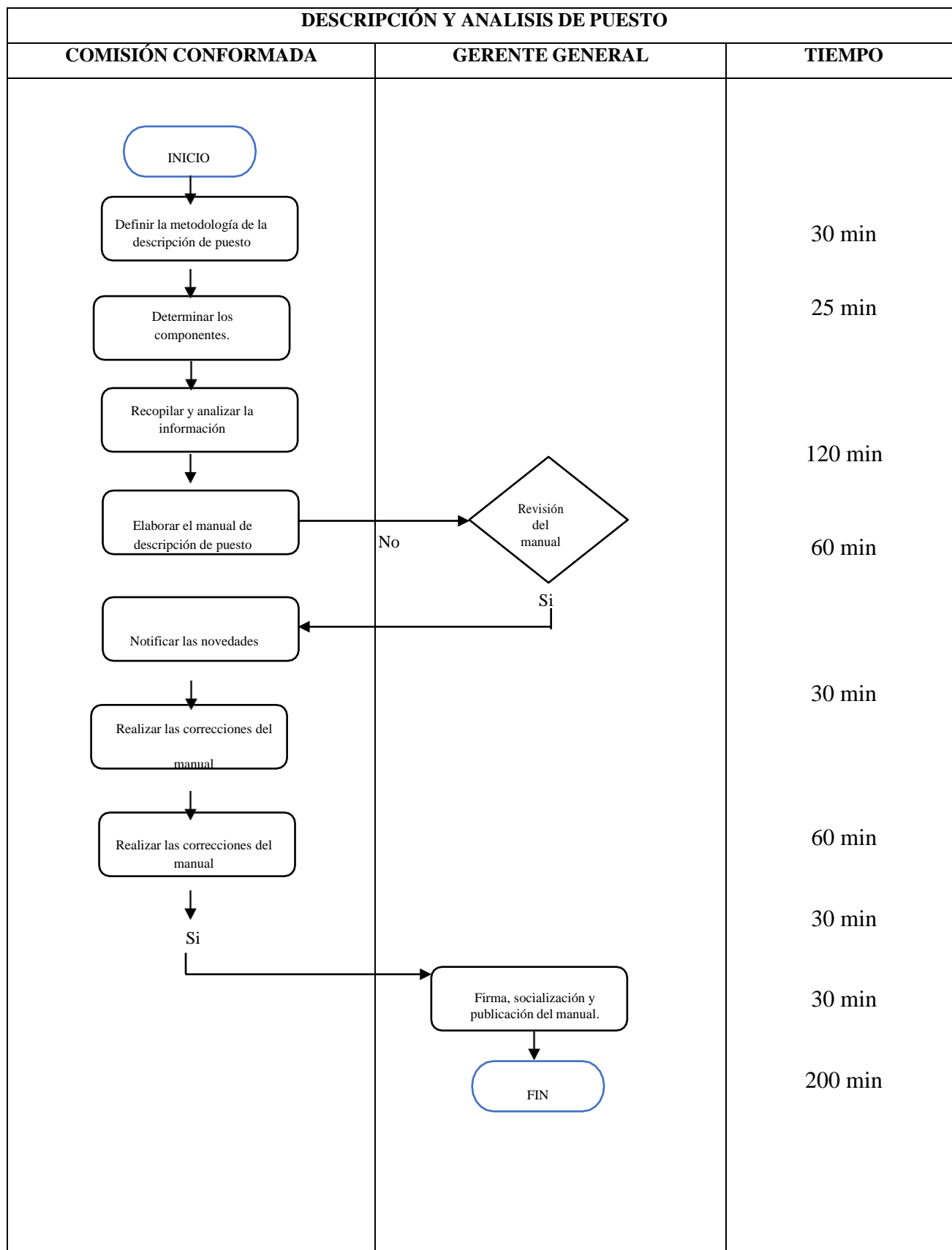
POLÍTICA

Se debe integrar una comisión conformada por un socio miembro del consejo de administración, un miembro del Consejo de Vigilancia y la Gerente.

PROCEDIMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO

N° de operación	Responsable	Descripción de actividades	Tiempo
1	Comisión conformada	- Definir la metodología para la descripción, clasificación y valoración de puestos.	30 min
2	Comisión conformada	- Determinar cuáles serán los componentes de análisis (datos de identificación, misión del puesto)	25 min (por puestos)
4	Comisión conformada	- Recopilar y analizar la información por puesto de trabajo que posee la cooperativa (contacto con el personal que ocupa esos puestos)	30 min
5	Comisión conformada	- Se procede a elaborar el Manual de Descripción, Clasificación y análisis de Puestos que requiere la cooperativa.	120 min
6	Consejo de administración	- Revisión del borrador del manual de Descripción, Clasificación y análisis de Puestos con el fin de que no exista errores en el orden y esquema de la información recopilada.	60 min
7	Consejo de administración	- Notificar las novedades presentadas en el borrador del manual.	30 min
8	Comisión Conformada	- Realizar las correcciones del borrador del manual.	60 min
9	Consejo de administración	- Aprueba el manual de Descripción, Clasificación y análisis de Puestos con la vigencia del mismo.	30 min
10	Comisión conformada	- Firma, socialización y publicación del todo el manual a los empleados.	30 min
TOTAL			200 min

FLUJOGRAMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO





EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PROPÓSITO

Evaluar la productividad de cada uno de los empleados con el fin de mejorar el potencial y rendimiento en sus puestos de trabajo.

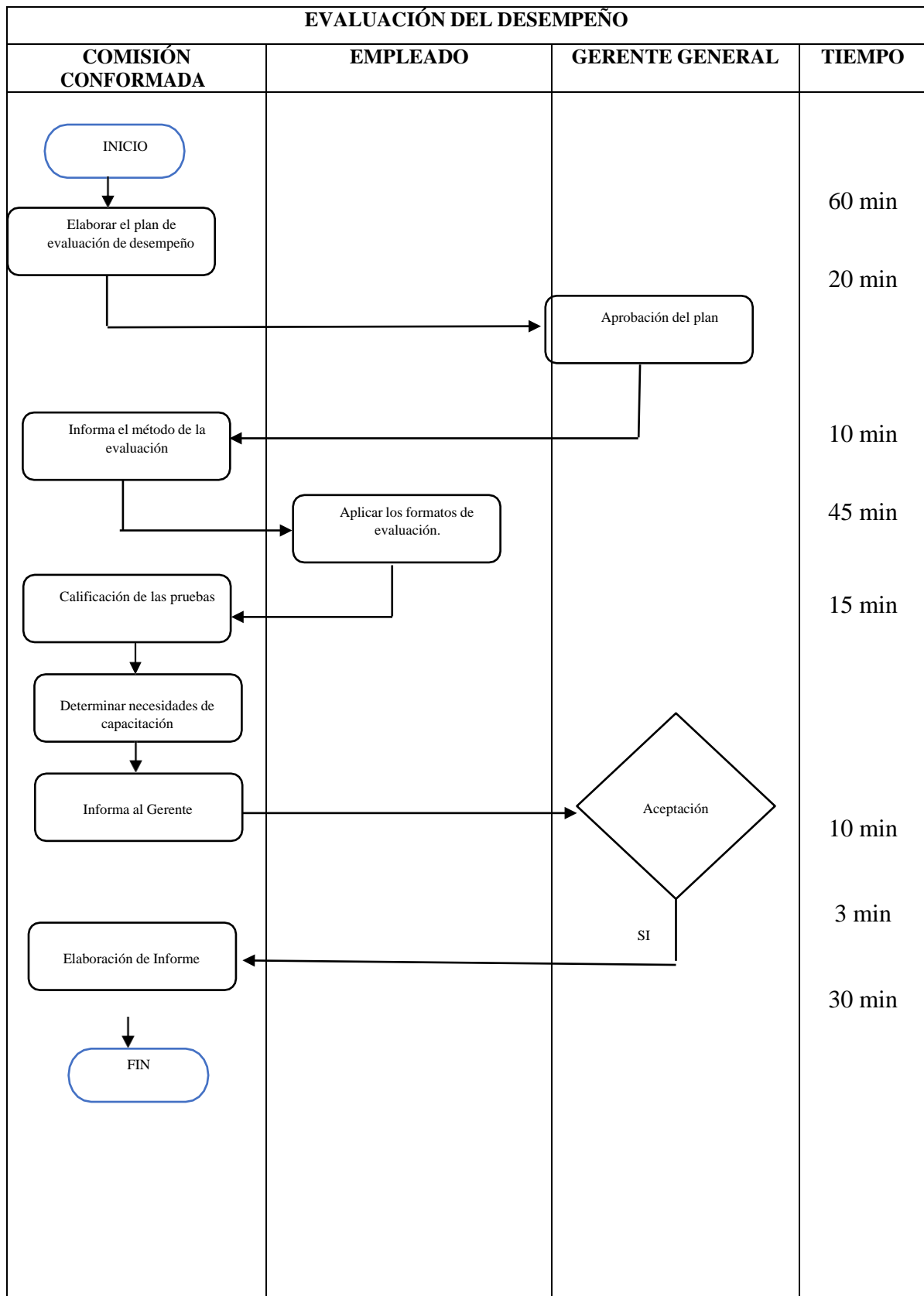
POLITICAS

- Mejorar la eficiencia laboral de los empleados.
- Debe ser un proceso continuo e integral de retroalimentación entre los evaluados.
- Perfeccionar las relaciones humanas en el trabajo asimismo elevar el clima organizacional.

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

N° de operación	Responsable	Descripción de actividades	Tiempo
1	Comisión Conformada	- Elaborar el plan de evaluación de desempeño y presentar para su aprobación.	60 min
2	Gerente	- Revisar y aprobar el plan de evaluación de desempeño.	20 min
3	Comisión Conformada	- Informar al gerente y a los empleados a través de correo electrónico la metodología para la evaluación según el método 360 °.	10 min
4	Gerente y Empleados	- Aplicar los formatos de evaluación.	45 min
5	Comisión Conformada.	- Revisar y calificar los formatos de evaluación	15 min
6	Comisión Conformada	- Determinar las necesidades de capacitación en base a los resultados de la evaluación del desempeño.	10 min
7	Comisión Conformada	- Informar al gerente y a los empleados el resultado de la evaluación del desempeño	3 min
8	Comisión Conformada	- Elaborar el informe de la evaluación.	30 min
TOTAL			193 min

FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Incentivos

La cooperativa debe desenvolverse en tres sistemas de incentivos con el fin de alentar a los empleados para complementar su buen desempeño, es de forma individual y dependerá de los logros que tenga cada empleado en la cooperativa.

- Bonos de productividad
- Incremento por méritos

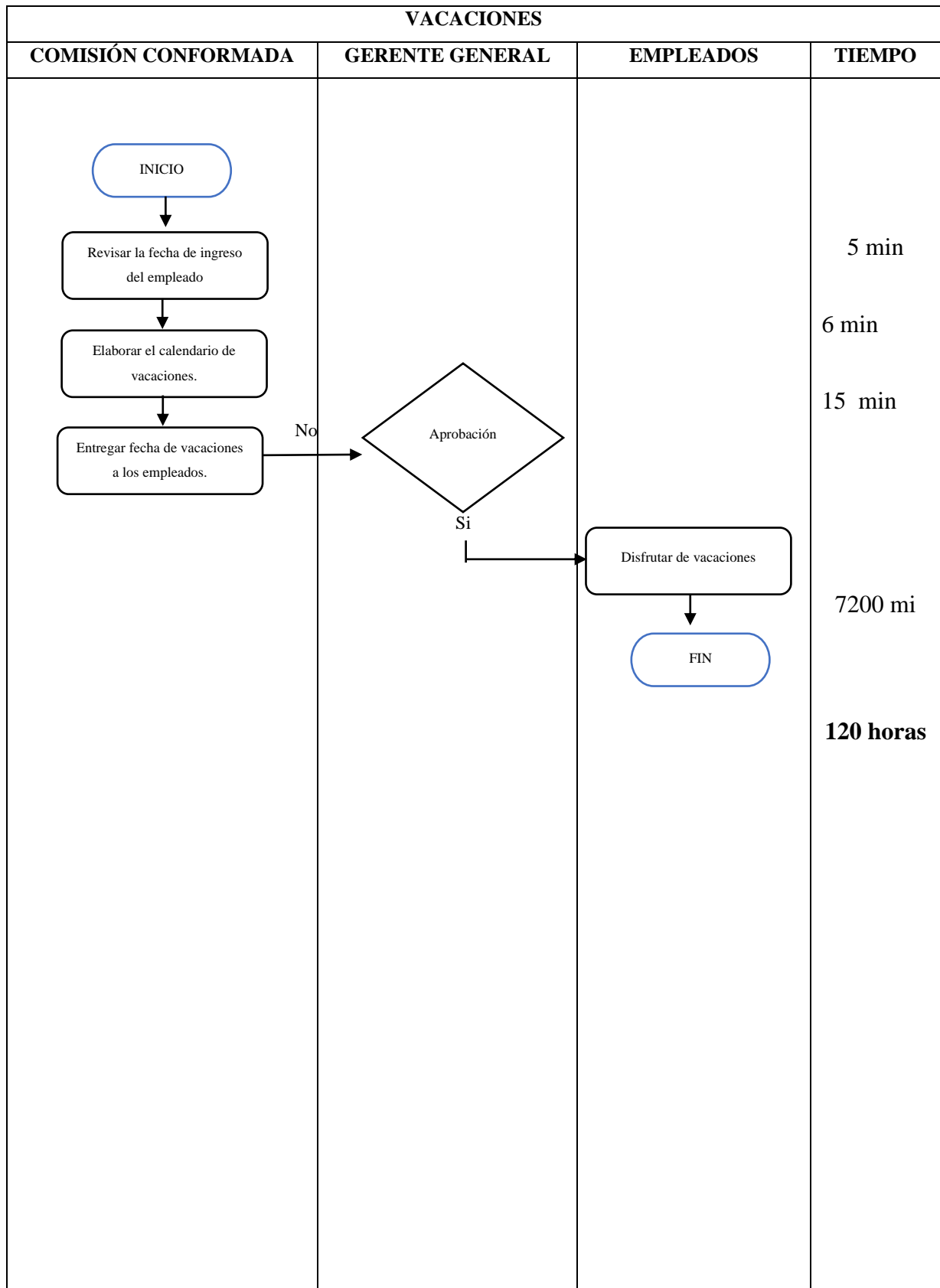
Procedimiento: Ascensos

N° de operación	Responsable	Descripción de actividades	Tiempo
1	Comisión seleccionada	- Elaborar el plan de ascenso y presentar a la Gerente General para su aprobación	15 min
2	Gerente	- Revisión y aprobación del plan de ascenso.	5 min
3	Gerente	- Presentar la necesidad de personal al responsable de talento humano a través de una solicitud de requisición de personal.	10 min
4	Contador	- Revisar en la planificación el presupuesto disponible para llenar la vacante.	5 min
5	Contador	- Emitir el informe positivo o negativo de la disponibilidad presupuestaria	5 min
6	Comisión Seleccionada	- Informar al gerente la existencia de la vacante, la necesidad de cubrirla y la disponibilidad presupuestaria.	10 min
7	Gerente	- Aprobar y autorizar el inicio del proceso de ascenso.	5 min
TOTAL			102 min

PROCEDIMIENTO DE VACACIONES

N° de operación	Responsable	Descripción de actividades	Tiempo
1	Comisión Conformada	- Revisar la fecha de ingreso del empleado y los días pendientes de vacaciones.	5 min
2	Comisión Conformada	- Elaborar el calendario de vacaciones.	20 min
3	Comisión Conformada	- Entregar la fecha de vacaciones a cada empleado y llegar a acuerdos	6 min
4	Comisión Conformada	- Enviar el calendario de vacaciones al gerente para su aprobación	15 min
5	Empleados	- Gozar las vacaciones en la fecha indicada.	7200 min
TOTAL			7247 min

FLUJOGRAMA DE VACACIONES





PROCESO 4

CAPACITACIONES

PROPOSITO

Garantizar el correcto cumplimiento de tareas y actividades a través de capacitaciones adaptadas a las necesidades de cada empleado.

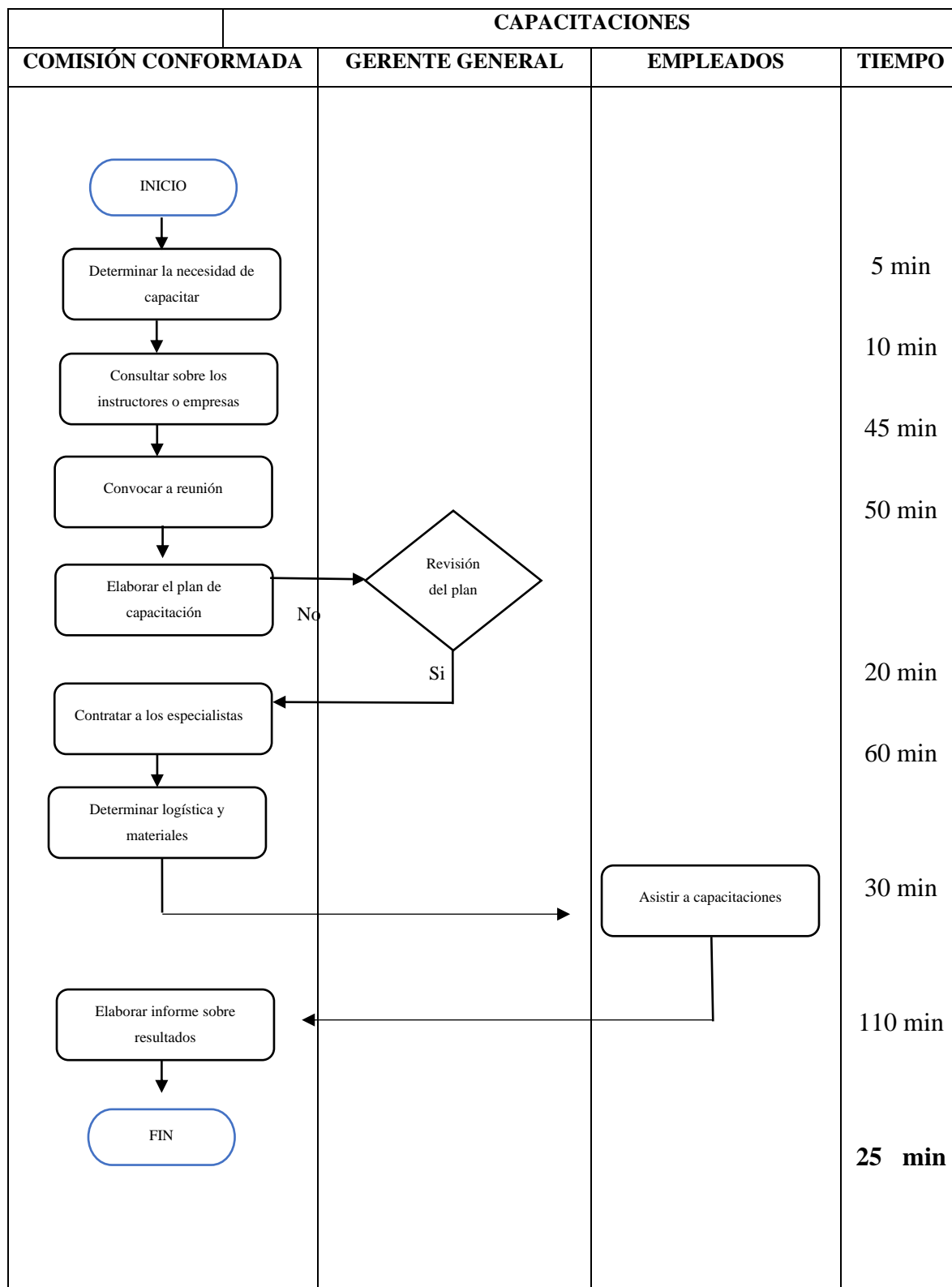
POLÍTICA

- Perfeccionar a los empleados en cada puesto de trabajo.
- Propiciar y fortalecer los conocimientos necesarios para el mejor desempeño de las actividades laborales.

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIONES

N° de operación	Responsable	Descripción de actividades	Tiempo
1	Comisión Conformada	- Determinar las necesidades de capacitación en base a los resultados obtenidos en el informe de la evaluación del desempeño.	5 min
2	Comisión Conformada	- Consultar sobre los instructores o empresas facilitadoras (formación, costos y tiempo disponible) y solicitar propuestas.	10 min
3	Comisión Conformada	- Convocar a reunión a los coordinadores para revisar las propuestas y seleccionar la más idónea.	45 min
4	Comisión Conformada	- Elaborar el plan de capacitación	35 min
5	Gerente	- Revisión y aprobación del plan de capacitación.	15 min
6	Gerente	- Contratar a los especialistas o instituciones externas para las capacitaciones. Nota: las capacitaciones serán pagadas en su totalidad por la cooperativa.	20 min
7	Comisión Conformada	- Determinar la logística y materiales para las capacitaciones	15 min
8	Comisión Conformada	- Asistir a la capacitación en la hora, fecha y lugar indicado, registrar su asistencia.	110 min
9	Comisión Conformada	- Elaborar informe sobre los resultados obtenidos de las capacitaciones	25 min
TOTAL			280 min

FLUJOGRAMA DE CAPACITACIONES



8. Conclusiones

Una vez efectuado el presente trabajo de investigación y de acuerdo a la información recopilada durante todo el proceso de la misma, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga es inadecuada, ya que no existe el correcto manejo del proceso de reclutamiento y selección del personal que ayude a elegir entre los posibles candidatos al más idóneo a ocupar dicha vacante.
2. Los trabajadores ignoran algunas funciones correspondientes al cargo que desempeñan, realizando actividades extracurriculares en su horario de trabajo.
3. No se otorgan incentivos laborales a los trabajadores que impulse alcanzar aquella motivación y satisfacción dentro de la cooperativa
4. La cooperativa no ejecuta el debido proceso de evaluación del desempeño del personal que ayude al gerente a medir el rendimiento de cada uno de sus trabajadores.
5. De acuerdo a la investigación, se determinó que las capacitaciones no se realizan en base a las necesidades de los trabajadores, motivo por el cual no pueden llevar a cabo las tareas de manera eficiente y tener un mejor desenvolvimiento en sus funciones.

9. Recomendaciones

1. En base a los flujogramas se recomienda utilizar el procedimiento detallado del reclutamiento y selección del personal, lo que permitirá seleccionar al candidato apto y calificado para desempeñar el puesto disponible.
2. Otorgar y socializar con los trabajadores el manual de funciones que corresponde a cada puesto de trabajo.
3. Se recomienda incentivar a los trabajadores por méritos, asensos, logros alcanzados, años de antigüedad, tarjetas de felicitación o el mismo correo electrónico, con el fin de estimular la motivación y el desempeño de los empleados.
4. Implementar el método 360 grados planteado para la evaluación del desempeño, de tal manera que involucre a los directivos, empleados y clientes.
5. Realizar capacitaciones a los trabajadores siguiendo de acuerdo al procediendo establecido en el flujograma con la finalidad de mejorar el desempeño del personal.

10. Bibliografía

- Aguas, J. (11 de Agosto de 2021). *El ambiente laboral y su importancia en los entornos de trabajo*. Obtenido de Great Place to work :
<https://www.greatplacetowork.com.ec/es/publicaciones/blog/la-importancia-de-un-buen-ambiente-laboral>
- Ampuero, E., Pozo , M., & Delgado , K. (2018). Administración de riesgo laboral en el Ecuador. 10. Obtenido de file:///C:/Users/MARITZA/Downloads/Dialnet-AdministracionDeRiesgoLaboralEnElEcuador-7144008.pdf
- Aucay Barros , E. M. (2017). *Estudio y Propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano en el sector Cooperativo de la ciudad de Cuenca. Caso de aplicación: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda. Período 2015-2016*. Universidad de Cuenca, Cuenca-Ecuador. Obtenido de
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/27244/1/Tesis.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera de Edición ed.). México: McGrawHill. Obtenido de
<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Dávila, R., & Palomino , J. F. (2022). Incentivos Laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 5. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-576.pdf>
- Dávila, R., Agüero, E., Palomino , J., & Zapana , D. (2022). Incentivos Laborales y Desempeño Organizacional en Trabajadores de una Empresa Peruana. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*. Obtenido de
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-576.pdf>
- Díaz Bretones , F., & Rodríguez Fernández, A. (2008). Reclutamiento, selección de personas, acogida e integración. *Psicología de los recursos humanos*. Obtenido de
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57153071/Reclutamiento__seleccion_y_acogida_AUTOR-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663129744&Signature=FOE7EgQZl7yozLRJ7ZsC7qhm28Hkf9JirxHojz~mPAn5avytorTHrRzmCzHH-cEE2rlhqItrx7c0TK3Ls4n62F5ZUdWfTnAZNdk4EEVDLwjy7wePDJy

- García Molina, R. A., & Vega Chicaiza, V. I. (2019). *Gestión del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2018*. Universidad Técnica de Cotopaxi, La Maná-Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/4810>
- García, K., Prado, E., Salazar, R., & Mendoza, J. (19 de Marzo de 2018). *Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia*. Obtenido de Espacios: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n28/a18v39n28p32.pdf>
- Gaspar, C. M. (Agosto de 2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito. *Polo del Conocimiento* , 5. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Hotmart. (27 de Junio de 2022). *hotmart/BLOG*. Obtenido de <https://hotmart.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno>
- Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia isna. (2018). *Manual de Administración del Talento Humano* . El Salvador .
- LatinPyme, C. d. (19 de Febrero de 2019). *Importancia de la Gestión del Talento Humano* . Obtenido de <https://www.latinpymes.com/la-importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- LRH, L. R. (09 de mayo de 2018). *Manual de Recursos Humanos* . Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/manual-de-recursos-humanos/>
- Luque González, A., & Peñaherrera Melo, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, 3. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/73870/4564456556694>
- Mario, J. (2021). La Capacitación. Obtenido de <https://studylib.es/doc/5227750/que-es-la-capacitaci%C3%B3n---facultad-de-ingenier%C3%ADa>
- Mideplan. (2020). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. Obtenido de https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/pensamiento_sistematico/04_diagramasflujo.pdf
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN . Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1y25eXMcS43YV4tJvULSbRwucm-sJv3mv/view>
- Montoya, C., & Boyero , M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión Futuro*, 21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Ortiz Rosero , J. M. (2017). *DRILLSPEC Nondestructive Testing*. Obtenido de <https://drillspec.wixsite.com/servicios/single-post/s%C3%ADmbolos-de-la-norma-ansi-para-elaborar-diagramas-de-flujo>
- Peña , H., & Villón , S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*.
- Pérez, M. A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. 6. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2.pdf>
- Posadas Ceballos , A. C. (2015). La importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas. *Conexión de Economía y Administración*, 45-50. Obtenido de <http://aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/pdf/admin2.pdf#page=45>
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo . (2018 de Junio de 2018). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. Obtenido de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- Pujos , M. J. (2019). *Modelo de Gestión de Talento Humano para Elevar el Desempeño Laboral en el Restaurante "PICO RICO" del Cantón Píllaro Provincia de Tunguragua*. Repositorio Istitucional UNIANDES, Ambato - Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4810/1/UTC-PIM-000175.pdf>
- Quilanga reseña y datos*. (05 de Septiembre de 2011). Obtenido de <https://es.slideshare.net/quilanga/quilanga-resea-y-datos>
- RSM. (9 de Enero de 2020). *La importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento*. Obtenido de <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento#:~:text=La%20inducci%C3%B3n%20de%20personal%20es,%2C%20patrones%20de%20conducta%2C%20etc.>
- SherlockHR. (19 de Mayo de 2022). *Tipos de reclutamiento de personal: ¿Cuáles son y cuál escoger?* Obtenido de <https://www.sherlockhr.com/tipos-reclutamiento-interno-externo/>
- Unir, L. U. (18 de Marzo de 2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?* Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>

Vallejo, C. L. (2015). *Gestión del Talento Humano* . Ecuador : ESPOCH. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

11. Anexos

Anexo 1

Oficio de aprobación y designación de director del trabajo de titulación.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
de Empresas

Loja, 23 de marzo de 2023

Los que al pie firmamos, certificamos que hemos revisado las correcciones realizadas al proyecto de tesis denominado "PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA", presentado por la aspirante: Srta. Maritza Verónica Corres Suárez, y una vez cumplidas las mismas autorizamos para que se continúe con los trámites correspondientes de graduación.

Para constancia de lo actuado firman en unidad del acto el señor presidente del Honorable Tribunal y los Docentes Miembros.



JUAN PABLO
SEMPERTEGUI MUÑOZ

Ing. Juan Pablo Sempertegui Muñoz, MAE.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



JANETH SOLEDAD
GUTIÉRREZ ORDOÑEZ

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordoñez MgSc. **VOCAL DEL TRIBUNAL**



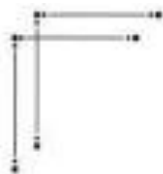
CÉSAR AUGUSTO NEIRA
HINOSTROZA

Lic. César Augusto Neira Hinostroza Mg.Sc. **VOCAL DEL TRIBUNAL**

Teléfono: 072-545193

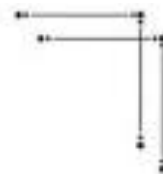
Ciudad Universitaria "Guillermo Paconia Espinosa",
Calle la Ireta "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Anexo 2
Certificación de Abstract



unl

Universidad
Nacional
de Loja



Loja, 21 de marzo de 2023

Lic. Marlon Armijos Ramírez Mgs.
**DOCENTE DE PEDAGOGIA DE LOS IDIOMAS
NACIONALES Y EXTRANJEROS – UNL**

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Titulación: **“PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA”, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA**”, autoría de Maritza Verónica Correa Suárez con CI: 2100789649, de la carrera de Administración de Empresas, de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo a la interesada hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Atentamente,



VERIFICAR FIRMADO
ALMELITO SANTIAGO

MARLON ARMIJOS RAMÍREZ
DOCENTE DE LA CARRERA PINE-UNL

1031-12-1131340

1031-2017-1903329



Educamos para Transformar



Anexo 3

Autorización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga



Una mano amiga para el desarrollo!

Quilanga, 25 de octubre de 2021

Katy Belinda Luna Rengel

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA

De mi consideración:

Por el presente, me permito saludar y desear éxitos en sus actividades de gestión a la vez autorizo a la Srta. **MARITZA VERÓNICA CORREA SUÁREZ**, identificado con C.I. **2100789649**, que actualmente se encuentra cursando la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, 10 ciclo paralelo "B" de la Universidad Nacional de Loja, con el fin de que se realice el estudio denominado: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILANGA"**

Para lo cual se autoriza y se facilitara la información necesaria para realizar dicho estudio, la información solicitada y recopilada para la elaboración del presente proyecto puede ser utilizada con fines académicos, bajo la supervisión y revisión de un tutor académico de la carrera de Administración de Empresas.

Atentamente,

Katy B. Luna Rengel
C.I. 1103369334



Anexo 4

Formato de encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA
QUILANGA**

Con el fin de conocer la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro Quilanga, solicito amablemente su colaboración para el llenado de la siguiente encuesta, La información será de usoconfidencial que se utilizará con fines académicos por motivo de estar elaborando la tesis.

Género

- Femenino ()
- Masculino ()

Edad

Nivel de instrucción educativa. Especifique la respuesta.

- Primaria
- Secundaria
- Tercer

1. ¿Qué tiempo lleva laborando dentro de la Cooperativa?

- 1 año ()
- 2 años ()
- 3 o más años () Especifique su respuesta

2. ¿Qué tipo de contrato tiene con la Cooperativa?

- Eventual ()
- Nombramiento ()
- Temporal ()

3. ¿Qué documentos presentó antes de su ingreso?

- Solicitud de empleo ()
- Hoja de vida ()
- Ninguno ()

4. ¿Cómo ingresó a trabajar en la Cooperativa Quilanga?

- Proceso de reclutamiento ()
- Conocido(a) del gerente ()
- Recomendación de los socios ()
- Recomendación de un empleado de la Cooperativa ()

Otra, especifique su respuesta -----

5. ¿Cree que el reclutamiento que aplica es adecuado?

- Si ()
- No ()

6. ¿Qué habilidades se requieren en el puesto? Marque con una x mas de dos opciones.

Habilidad	Opción	Habilidad	Opción
Creatividad		Iniciativa	
Flexibilidad		Análisis	
Empatía		Precisión	
Trabajo en equipo		Toma de decisiones	
Comunicación		Adaptación	
Autoconocimiento		Liderazgo	

Otros, especifique -----

7. ¿Qué conocimientos se requiere en el puesto?

- Inglés ()
- Matemáticas y estadística ()
- Contabilidad ()
- Informática básica ()
- Leyes Básicas ()

Otras, especifique-----

8. ¿Qué experiencias se requiere en el puesto?

9. ¿Qué actividades realizó en el proceso de selección?

- Entrevista con el gerente ()
- Pruebas de conocimientos ()
- Pruebas psicológicas ()
- Pruebas médicas ()
- Ninguna ()

10. ¿Quién hizo la inducción cuando ingresó a trabajar?

- Gerente ()
- Compañeros () especifique su respuesta

.....

11. Las actividades que desempeñan están escritas en algún documento.

- Si ()
- No ()

Si su respuesta es sí, especifique en que documento

12. ¿Considera que el puesto que usted desempeña está acorde a su perfil?

- Si ()
- No ()

Si su respuesta es no, ¿qué hace falta? Especifique su respuesta

13. ¿Su trabajo responde a objetivos o metas?

- Si ()
- No ()

Si su respuesta es sí, especifique si son:

- Mensuales ()
- Trimestrales ()

- Semestrales ()
- Anuales ()

14. ¿El ambiente laboral en la cooperativa es?

- Muy agradable ()
- Agradable ()
- Poco agradable ()
- Nada agradable ()

15. ¿El entorno físico donde trabaja tiene?

- Iluminación ()
- Ventilación ()
- Ambiente climatizado ()
- Ruidos ()
- Comodidad ()

16. ¿Qué hace falta en su puesto de trabajo?

- Iluminación ()
- Ventilación ()
- Ambiente climatizado ()
- Comodidad ()
- Silencio ()

Otras, especifique-----

17. ¿Qué factores ergonómicos tiene su puesto de trabajo?

- Equipo de cómputo adecuados. ()
- Pausa activa ()
- Muebles ajustados ()

18. ¿Recibe todos los beneficios que le corresponde por ley como:

- Fondos de reserva ()
- Décimo tercero ()
- Décimo cuarto ()
- Vacaciones ()

19. ¿Cuál de los siguientes reconocimientos se le ha otorgado?

- Incentivos Económicos ()

- Comisiones ()
- Asensos ()
- Otro, especifique su respuesta

20. ¿Considera que el salario que recibe es acorde al puesto de trabajo?

- Si ()
- No ()

21. ¿Está afiliado al seguro social por parte de la Cooperativa?

- Si ()
- No ()

22. ¿Quién evalúa su desempeño?

- Gerente ()
- Compañero ()
- Clientes ()
- Socios ()
- Todos ()
- Ninguno ()

23. ¿Las capacitaciones que ha recibido se generan en base a sus necesidades?

- Si ()
- No ()

24. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido en los últimos tres años?

25. ¿Quién se encarga de hacer las capacitaciones?

- Gerente ()
- Instituciones externas ()

26. ¿En qué horario se hacen las capacitaciones?

- Horario de trabajo ()
- Horario fuera de trabajo ()

Anexo 5

Formato de entrevista dirigida a la gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quilanga



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO QUILANGA**

La presente entrevista tiene como finalidad conocer el funcionamiento de los procesos de Gestión de Talento en la Cooperativa y de esta manera dar cumplimiento con la propuesta del manual.

- 1. Indique las principales funciones que realiza como Gerente en la Gestión del Talento Humano.**

- 2. ¿Cuáles son los principales problemas que atraviesa la cooperativa en cuanto a la gestión del talento humano?**

- 3. ¿Los empleados tienen claro cuáles son sus funciones en cada puesto de trabajo? En que documento se encuentran definidas.**

- 4. Ha recibido inconvenientes por parte de sus empleados. ¿Sobre qué temas?**

5. ¿La cooperativa planifica capacitaciones para brindar un buen servicio a la ciudadanía?

6. ¿De qué manera se evalúa el desempeño de los empleados?

7. ¿Qué cambios o mejoras considera que deberían hacerse en cuanto a la gestión del talento humano?

Anexo 6
Formato de hoja de Vida

HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES

Nombre:

Cédula de ciudadanía:

Lugar y fecha de nacimiento:

Foto tamaño
carnet
actualizada

Edad:

Estado civil:

Dirección:

Teléfono:

E-mail:

FORMACIÓN ACADÉMICA

Estudios Primarios:

Estudios

Secundarios:

Estudios Superiores:


Curso de capacitación recibidos:

EXPERIENCIA LABORAL

REFERENCIAS

PERSONALES

Anexo 7
Requisición de personal

 REQUISICIÓN DE PERSONAL	Expedición			Recepción		
	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Datos del Puesto						
Nombre del puesto requerido:						
Departamento:						
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN						
Retiro/Renuncia Empleado						
Reemplazo por maternidad/Incapacidad						
Nuevo cargo						
Nuevo cupo nómina						
Otro						
Tipo de contratación						
A prueba						
Plazo fijo						
Plazo indefinido						
Eventual						
REQUISITOS QUE DEBE CUBRIR						
Edad		Estado civil			Sexo	
Educación			Experiencia			
CONDICIONES DE TRABAJO						
Sueldo			Lugar de trabajo			

Anexo 8
Reporte de Capacitaciones



Loja, 08 de noviembre del 2022

Ing. Katy Luna

GERENTE GENERAL COOPERATIVA QUILANGA.

En su despacho. –

De mi consideración

El día 22 de noviembre del 2022 se llevó a cabo la capacitación con el Tema “.....”, en la cual participaron los empleados del área, a través de la presente informo que el evento se desarrolló con normalidad, no existieron anomalías de ningún tipo y los conocimientos adquiridos fueron enriquecedores para los participantes.

Para constancia de la presencia de los trabajadores adjunto el registro de asistencia.

Atentamente

Ing. Katy Luna

Gerente General

Anexo 9*Formato de Evaluación de desempeño*

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Fecha de evaluación:		
DATOS DEL EVALUADO				
Nombres y Apellidos:				
Cedula de identidad:				
Departamento:		Puesto:		
DATOS DEL EVALUADOR				
Nombres y Apellidos:		Relación el evaluado:		
Cedula de identidad:				
INSTRUCCIONES				
<p>Lea detenidamente la definición de cada indicador. Evalué al trabajador en el cargo que desempeña actualmente, marque con una X en el casillero correspondiente.</p>				
CRITERIOS				
INICIATIVA				
Indicadores	Ponderación por frecuencia			
	Siempre	Frecuente	Ocasional	Raramente
1. Presenta propuestas o ideas innovadoras para generar desarrollo dentro del área de trabajo y el alcance de resultados satisfactorios.				
2. Promueve la creatividad e innovación en el equipo de trabajo.				
TRABAJO EN EQUIPO				
1. Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo. Trabaja bien con distintos tipos de persona.				
RESPONSABILIDAD				
1. Se preocupa por los asuntos del cargo. Responde por las consecuencias de sus actos. Demuestra compromiso con las metas de la cooperativa y de su área de trabajo.				
PRESENTACIÓN PERSONAL				
1. Su imagen personal representa el nivel institucional requerido de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.				
PUNTUALIDAD				
1. Cumple con los horarios establecidos en el trabajo.				
PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN				
1. Planifica sus actividades diarias. Trabaja de forma organizada. Requiere una supervisión mínima. Identifica problemas. Reacciona rápidamente a las dificultades.				