



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas.**

**TEMA: “Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano  
para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de  
Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. del  
Cantón Salcedo”**

**AUTORA: Blanca Isabel Paredes Parra.**

**TUTOR: Ing. Henry Saritama.**

**Ambato- Ecuador**

**Octubre 2012**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Henry Saritama**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación y en calidad de Director de Tesis ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo a la Srta. Blanca Isabel Paredes Parra con el Tema: **Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. del Cantón Salcedo**, la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, octubre del 2012

.....  
Ing. Henry Saritama

Tutor de Tesis de Grado

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Blanca Isabel Paredes Parra, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

-----  
Srta. Blanca Isabel Paredes Parra

C.I. 180387618-2

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.**

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.- .....

Ing.MBA Amparito León

f.- .....

Dra. Jenny Gamboa

Ambato, octubre del 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....  
Paredes Parra Blanca Isabel

C.I. 180387618-2

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis con mucho cariño a Dios quien guía mi camino y me ha permitido subir un escalón más en la larga travesía de la vida. A mis queridos padres que con cariño, sacrificio y esfuerzo me apoyaron para convertirme en una profesional acompañándome en todo momento, motivándome, día a día para que mis metas se plasmen en realidad.

*Blanca Paredes*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por su inmensa gracia y amor, por las bendiciones derramadas durante estos años de sacrificio y esmero, brindándome un día más de vida, manteniéndome firme en mis propósitos con la fortaleza suficiente para alcanzar mis metas propuestas. A mis padres Cesar y Feliza, quienes me han apoyado de manera incondicional.

También mi agradecimiento infinito y profundo a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, Autoridades, Profesores, Personal Docente y Administrativo por su fundamental contribución en mi formación académica y personal. Mi gratitud para el Ing. Henry Saritama por su asesoramiento, conocimiento, experiencia y dirección en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Finalmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” por haberme facilitado la realización de la presente investigación.

*Blanca Paredes*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
Portada.....	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Aprobación miembros de Tribunal de Grado.....	iv
Derechos de autor.....	iv
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice de contenidos.....	viii
Índice de gráfico.....	xii
Índice de cuadros.....	xiv
Índice de tablas.....	xv
Índice de anexos.....	xvi
Resumen ejecutivo.....	xvii
Introducción.....	1

## CAPÍTULO I

	Páginas
EL PROBLEMA	
1 Tema de investigación.....	3
2 Planteamiento del problema.....	3
2.1 Contextualización.....	3
2.2 Análisis crítico.....	6
2.3 Prognosis.....	8
2.4 Formulación del problema.....	8
2.5 Preguntas directrices.....	9
2.6 Delimitación.....	9
3 Justificación.....	10
4 Objetivos.....	11
4.1 Objetivo general.....	11
4.2 Objetivos específicos.....	11

## CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	
1 Antecedentes investigativos.....	12
2 Fundamentación filosófica.....	14
3 Fundamentación legal.....	16
4 Categorías fundamentales.....	17
4.1 Definición de categorías.....	20
5 Hipótesis.....	52
6 Variables.....	52

### **CAPÍTULO III**

	Páginas
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
1 Enfoque de la investigación.....	53
2 Modalidad básica de la investigación.....	54
2.1 Investigación bibliográfica.....	54
2.2 Investigación de campo.....	54
3 Nivel o tipo de la investigación.....	55
3.1 Investigación exploratoria.....	55
3.2 Investigación descriptiva.....	55
3.3 Investigación correlacional.....	56
4 Población y muestra.....	56
5 Matriz operacionalización de variables.....	58
6 Recolección de información.....	60
7 Procesamiento y análisis de la información.....	60

### **CAPÍTULO IV**

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
1 Análisis de los resultados.....	62
2 Interpretación de datos.....	62
3 Verificación de hipótesis.....	82

### **CAPÍTULO V**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
1 Conclusiones.....	86
2 Recomendaciones.....	89

## CAPÍTULO VI

	Páginas
PROPUESTA	
1 Datos informativos.....	91
2 Antecedentes de la propuesta.....	92
3 Justificación.....	93
4 Objetivos.....	94
4.1 Objetivo general.....	94
4.2 Objetivo específico.....	94
5 Análisis de factibilidad.....	94
6 Fundamentación científico técnico.....	95
7 Metodología_ Modelo Operativo.....	99
8 Desarrollo de la propuesta.....	109
8.1 Análisis de la situación interna.....	109
8.2 Procesos del Modelo de Gestión de Adalberto Chiavenato.....	121
8.2.1 Admisión de personal.....	121
8.2.2 Aplicación de personas.....	138
8.2.3 Compensación laboral.....	148
8.2.4 Desarrollo de personas.....	150
8.2.5 Retención de personal.....	157
8.2.6 Evaluación de personas.....	161
8.3 Administración del modelo de gestión propuesto.....	165
Bibliografía.....	168
Anexos.....	170

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Páginas</b>
Gráfico N° 1	Análisis crítico..... 6
Gráfico N° 2	Categorías fundamentales Variable independiente..... 18
Gráfico N° 3	Variable dependiente..... 19
Gráfico N° 4	Administración de recursos humanos..... 23
Gráfico N° 5	Proceso de selección de personal..... 31
Cliente internos	
Gráfico N° 6	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 1..... 63
Gráfico N° 7	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 2..... 64
Gráfico N° 8	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 3..... 65
Gráfico N° 9	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 4..... 66
Gráfico N° 10	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 5..... 67
Gráfico N° 11	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 6..... 68
Gráfico N° 12	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 7..... 69
Gráfico N° 13	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 8..... 70
Gráfico N° 14	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 9..... 71
Gráfico N° 15	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 10..... 72
Gráfico N° 16	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 11..... 73
Gráfico N° 17	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 12..... 74
Clientes externos	
Gráfico N° 18	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 1..... 75
Gráfico N° 19	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 2..... 76
Gráfico N° 20	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 3..... 77
Gráfico N° 21	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 4..... 78
Gráfico N° 22	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 5..... 79
Gráfico N° 23	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 6..... 80
Gráfico N° 24	Tabulación Pregunta Cuestionario N° 7..... 81
Gráfico N° 25	Ji cuadrado..... 85
Gráfico N° 26	Modelo de gestión de personas..... 96
Gráfico N° 27	Modelo de gestión ..... 99

Gráfico N° 28	Modelo de Beer.....	102
Gráfico N° 29	Modelo de Werther y Davis.....	103
Gráfico N° 30	Modelo de Zayas.....	104
Gráfico N° 31	Modelo diagnóstico, proyección y control.....	106
Gráfico N° 32	Modelo de Idalberto Chiavenato.....	108
Gráfico N° 33	Flujograma del proceso de reclutamiento interno y externo.....	128
Gráfico N° 34	Flujograma del proceso de Inducción.....	146
Gráfico N° 35	Pasos básicos de la capacitación.....	152

## ÍNDICE DE CUADROS

	Páginas
Cuadro N° 1	Operacionalización de las variables Variable independiente..... 59
Cuadro N° 2	Variable dependiente..... 60
Cuadro N°3	Recolección de la información..... 61
Cuadro N°4	Matriz factores internos..... 110
Cuadro N°5	Matriz factores externos..... 112
Cuadro N°6	Matriz FODA..... 114
Cuadro N°7	Análisis FODA..... 115
Cuadro N° 8	Matriz del perfil competitivo..... 119
Cuadro N° 9	Aviso de prensa..... 123
Cuadro N° 10	Formato solicitud de empleo..... 126
Cuadro N°11	Formato del perfil ocupacional..... 131
Cuadro N° 12	Factores de selección de personal..... 132
Gráfico N° 13	Curriculum vitae..... 136
Cuadro N° 14	Formato de entrevista..... 138
Cuadro N° 15	Formato de informe de pruebas..... 140
Cuadro N° 16	Formato de profesiograma..... 147
Cuadro N° 17	Formato de inducción específica..... 152
Cuadro N° 18	Plan de capacitación..... 153
Cuadro N° 19	Presupuesto..... 154
Cuadro N° 20	Cronograma..... 156
Cuadro N° 21	Formato de cambio de un puesto de trabajo..... 160
Cuadro N° 22	Cuestionario para la evaluación interna de la organización..... 162
Cuadro N° 23	Provisión de la propuesta..... 163
Cuadro N° 24	Estructura orgánico funcional de la unidad ejecutora..... 165
Cuadro N° 25	Organigrama estructural..... 166

## ÍNDICE DE TABLAS

	Páginas
Tabla N° 1 Población y muestra.....	57
Clientes internos	
Tabla N° 2 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 1.....	63
Tabla N° 3 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 2.....	64
Tabla N° 4 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 3.....	65
Tabla N° 5 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 4.....	66
Tabla N° 6 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 5.....	67
Tabla N° 7 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 6.....	68
Tabla N° 8 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 7.....	69
Tabla N° 9 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 8.....	70
Tabla N° 10 Tabulación Pregunta Cuestionario N°9.....	71
Tabla N° 11 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 10.....	72
Tabla N° 12 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 11.....	73
Tabla N° 13 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 12.....	74
Clientes externos	
Tabla N° 14 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 1.....	75
Tabla N° 15 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 2.....	76
Tabla N° 16 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 3.....	77
Tabla N° 17 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 4.....	78
Tabla N° 18 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 5.....	79
Tabla N° 19 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 6.....	80
Tabla N° 20 Tabulación Pregunta Cuestionario N° 7.....	81
Tabla N° 21 Frecuencias observadas.....	83
Tabla N° 22 Frecuencia esperada.....	84
Tabla N° 23 Frecuencias esperadas.....	85

## ANEXOS

	<b>Páginas</b>
Anexo N° 1 Organigrama funcional.....	170
Anexo N° 2 Cuestionario clientes internos.....	172
Anexo N° 2 Cuestionario clientes externos.....	174
Anexo N° 3 Ejemplo de un contrato individual de trabajo.....	177
Anexo N° 4 Prueba psicométrica.....	179

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta a los empleados. La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. En otras palabras, una empresa no puede ser competitiva si su equipo de trabajo, no es competente. Por tal motivo, cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tienen que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal calificado y competente que fortalezcan los equipos de trabajo. Pero sin una administración adecuada en el Departamento de Talento Humano, este objetivo sería imposible de cumplir, por ende forma una parte muy importante dentro de la estructura organizacional, este departamento muchas veces se limita a reclutar, seleccionar y remunerar al personal , más no se preocupa por desarrollar el talento con el que cuenta.

El actual proyecto de tesis explica los resultados de la investigación efectuada, con el propósito fundamental de responder al problema detectado, el mismo que es, Modelo de Gestión del Talento Humano, enfocado en desarrollar formatos que ayuden a reclutar y seleccionar personal calificado e idóneo que cubra las vacantes dentro de la institución, logrando el incremento de capacidades, desafíos y experiencias del puesto mismo las cuales conducirán a un crecimiento personal proporcionándoles a cada cliente interno oportunidades para mejorar sus habilidades y ampliar sus responsabilidades dentro de la institución. El reclutamiento interno motiva el desarrollo profesional del empleado de la organización, garantiza la permanencia en el trabajo y el costo es menor pero el reclutamiento externo aumenta nuevas ideas e introduce nuevos talentos y habilidades.

### **PALABRAS CLAVES:**

Gestión del Talento Humano

Departamento de Recurso Humano

Desempeño Laboral

Reclutar

Seleccionar

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en base a la información obtenida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. , debido a su poco tiempo en el mercado financiero no cuenta con un Modelo de Gestión que permita seleccionar al personal que desea contratar, por ende este trabajo se enfoca en diseñar un adecuado Modelo de Gestión del Talento Humano que permita contratar al futuro personal, y por ende mejorar el Desempeño Laboral.

En una organización no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados.

El gerente de hoy debe dejar la administración de recursos humanos y empezar a administrar el talento humano para llegar a tener empleados bien entrenados y motivados.

De forma inicial, se procedió a captar toda la información pertinente al tema en cuestión, de lo investigado se pone a consideración este trabajo que está estructurado por los siguientes capítulos:

Capítulo 1. Se identifica y se plantea el problema, contextualización, análisis crítico, pronosis, formulación del problema, interrogantes (subproblemas), delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivo general y específicos.

Capítulo 2. Está compuesto por el marco teórico, aquí se detalla los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis, señalamiento de las variables.

Capítulo 3. Metodología, contiene; modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población, operacionalización de las variables, plan de recolección de información, plan de procesamiento de la información.

Capítulo 4. Abarca el análisis e interpretación de resultados obtenida en la encuesta, para luego de esto realizar la verificación de la hipótesis y así poder aplicar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral.

Capítulo 5. Se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación.

Capítulo 6. Se plantea la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral, también se detallan, datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, previsión de la evaluación; materiales de referencia, anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. del Cantón Salcedo.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

La constante evolución de nuestro mundo desde la edad antigua demostró que empíricamente las grandes civilizaciones como la Egipcia, China, Hebrea entre otras se han basado en la cooperación de sus integrantes como núcleo del desarrollo colectivo.

A nivel mundial la administración del talento humano tubo como tarea desarrollar habilidades y aptitudes del individuo.

Todas las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano. Para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer la capacitación y el aprendizaje continuo, ello permitirá que las personas creen valores por sí mismos, y realicen su trabajo con mayor calidad.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito forman parte de un sistema internacional que incluye 100 países alrededor del mundo; hay 37 000 Cooperativas de Ahorro y Crédito permitiendo a 112 millones de asociados desarrollarse y conseguir acceso a servicios financieros.

Las organizaciones locales, nacionales y regionales de Cooperativas de Ahorro y Crédito están afiliadas con la agencia de desarrollo y asociación internacional principal del mundo (WOCCU) Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito es la principal asociación gremial internacional y agencia de desarrollo para las Cooperativas del mundo entero. WOCCU promueve el desarrollo sustentable de las instituciones financieras para facultar a la gente de todo el mundo a crecer mediante el acceso a servicios financieros accesibles de alta calidad, obtiene su financiamiento de donaciones de dependencias gubernamentales y fundaciones, de las cuotas de los miembros, y de donativos anuales de sus patrocinadores.

Esta institución está establecida en Ecuador desde el 3 de junio del 2000 como una Corporación Civil de derecho privado, sin finalidad de lucro. Desde su inicio se ha constituido en una organización abierta al ingreso de instituciones de micro finanzas.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito cumplen un papel importante en la intermediación financiera de cada una de las ciudades del Ecuador, captan el ahorro y apoyan con créditos para nuevos emprendimientos que realizan sus socios, enmarcados en la economía

solidaria, son entidades sin fines de lucro y existen para ofrecer un lugar seguro y conveniente a sus asociados para depositar ahorros y acceder a préstamos y otros servicios financieros a tasas razonables.

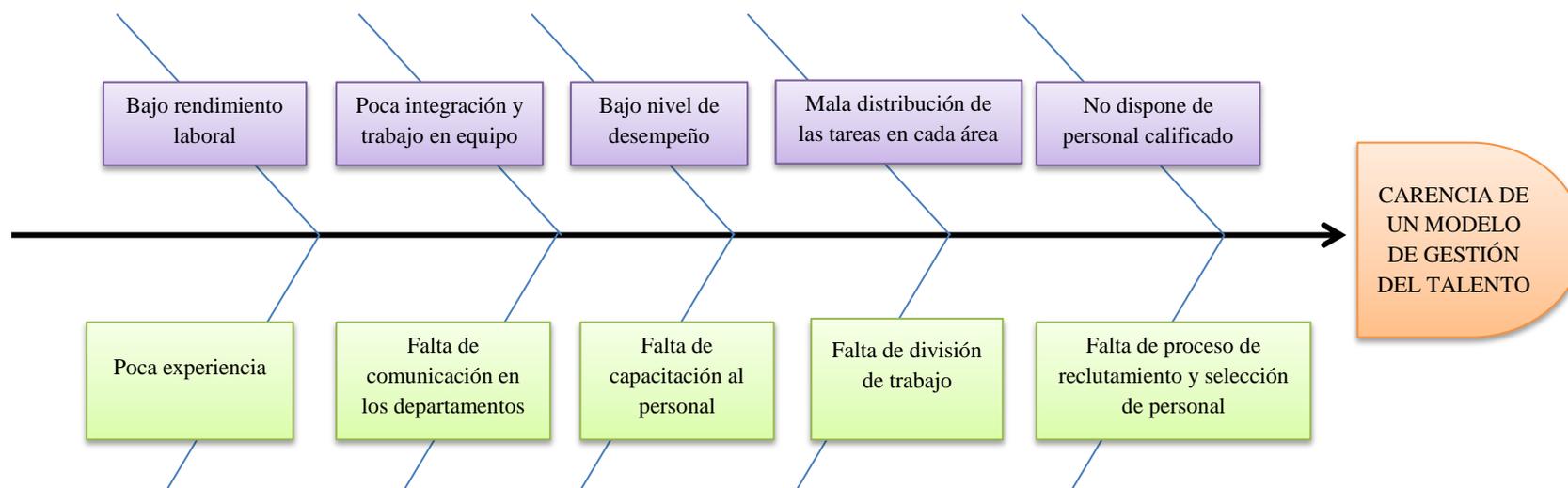
A nivel cantonal las Cooperativas se sustentan en un control interno (conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización), los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registro, cumplimiento de políticas definidas.)

Dentro de la Cooperativa “VisAndes” del Cantón Salcedo se han venido presentando problemas para potenciar el talento humano, la necesidad de crecer como institución hace que sus directivos se vean obligados a cambiar su modelo de gestión de personal, que no permite explotar el talento humano al máximo, por un modelo integral que establezca sistemas de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, remuneraciones e incentivos, evaluación de desempeño, desarrollo del talento humano y monitoreo continuo.

## 1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Gráfico N° 1

### ESPINA DE PESCADO (Causa- Efecto)



Elaborado por: Blanca Paredes.

Esta investigación se enfocó en realizar un Modelo de Gestión del Talento Humano, el mismo que ayudó a mejorar las técnicas para el adecuado reclutamiento y selección de personal, mejorando el desempeño laboral dentro de la misma.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. desarrollo un Modelo de Gestión del Talento Humano , logrando constituir una institución financiera orientada hacia el aprendizaje, donde no solamente predomine la adaptación al cambio sino estar delante del cambio realizando un enfoque hacia el cliente interno, impulsando el liderazgo, trabajo en equipo, adiestramiento permanente, para mejorar el desempeño laboral de los mismos.

La competitividad es alta por tanto los clientes internos deben desarrollar estrategias que mejoren sus habilidades, eficiencia eficacia, motivación, integración, liderazgo de los mismos ya que de ellos depende ser una institución, competitiva e innovadora aprovechando al máximo las oportunidades y memorando las amenazas.

La Gestión del Talento Humano lo que busca es aumentar la motivación, y fomentar la participación para generar cambios en la institución, alcanzando la satisfacción personal y compromiso con la institución, también permite el desarrollo y la práctica de normas, creando un clima de confianza, amistad y solidaridad logrando las metas propuestas y las habilidades individuales de cada persona.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, la Cooperativa tiene que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes; el trabajo de los seres humanos implica innovación ver las cosas de modos diferente, adaptar nuevos enfoques que les permita mejorar la integración entre todos.

“La excelencia consiste en pensar en grande y comenzar en pequeño”.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda.al no utilizar un Modelo de Gestión del Talento Humano, adecuado se limitará al desarrollo de los empleados, no logrará cooperación, para que ejecute sus tareas de manera eficiente; dando lugar a un estancamiento en el desarrollo organizacional, ya que el personal constituye el motor de la productividad, así como también representa el principal activo de la institución, por ende pueden disminuir las fortalezas.

Al no implantar medidas para medir y controlar el desempeño, capacitación y motivación al Talento Humano la Cooperativa no logrará una mejor organización y cumplimiento de sus objetivos, a más de ello el ambiente laboral de los clientes internos influirá de forma negativa en el crecimiento y desarrollo de la misma, razón por la cual se limita, ante un mercado financiero cada vez más competitivo.

El área administrativa y el talento humano no tiene un control eficiente en las áreas de trabajo, por ende no existe una claridad en las actividades y tareas que debe ejecutar diariamente cada uno de los clientes internos, así como también no se cumple a cabalidad la misión, visión, leyes, normas, reglamentos, y procedimientos, que se deben ejecutar dentro de la misma.

Con esta perspectiva se busca que la institución utilice el Modelo de Gestión del Talento Humano para la competitividad de sus empleados, ya que no reciben motivación, por el trabajo realizado, dando como resultado la falta de trabajo en equipo, e integración interna entre los diferentes departamentos, visualizando la falta de liderazgo; ya que cada persona trabaja en beneficio de sí mismo, y no se preocupa por la superación de la institución.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿El Modelo de Gestión del Talento Humano mejorara el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda.?

### **1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿De qué manera se mide el Desempeño Laboral de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes”?

¿La Gestión del Talento humano permitirá elevar el Desempeño Laboral del cliente interno?

¿Qué Modelo de Gestión del talento humano ayudara a mejorar el desempeño laboral de la institución?

### **1.2.6 Delimitación**

#### **Límite de Contenido**

**Campo:** Administración

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Modelo de Gestión del Talento Humano

**Límite Espacial:** La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. del Cantón Salcedo Dirección, 24 de Mayo y Abdón Calderón.

**Delimitación de la unidad observada:** Se enfocó en los, clientes internos, y Directivos Administrativos.

## **JUSTIFICACIÓN**

La fuerte competitividad de las instituciones financieras conlleva a buscar el mejoramiento y su supervivencia dentro del mercado cooperativista, es por ello que se diseñó un Modelo de Gestión del Talento Humano mejorando el Desempeño Laboral, permitiendo lograr mayor integración motivación, liderazgo y participación en la toma de decisiones por parte de los clientes internos y directivos, así como también el conocimiento mutuo, la clarificación de expectativas, alineación de visiones; unificando los criterios para formar estrategias competitivas.

Además la presente investigación permitió al investigador reforzar conocimientos y descubrir nuevas técnicas del proceso de reclutamiento y selección de personal, logrando así la contratación de un personal idóneo para la ejecución de las diferentes actividades que se realizan dentro de la misma.

Es de suma importancia mejorar el ambiente de trabajo, ya que la psicología industrial habla que un empleado que trabaja presionado por un ambiente negativo tiende en el mejor caso a cumplir tan solo con su trabajo y no busca el mejoramiento a nuevas alternativas para un beneficio de la entidad.

Desde la perspectiva de la eficiencia, es necesario innovar, buscando ser mejores. Para ello, se requiere la participación activa de los clientes internos y de los administrativos que apunten al crecimiento de la institución basada en el crecimiento del talento humano.

La Gestión del Talento Humano busca el éxito financiero y social de la Cooperativa y como antesala de esto diríamos que el cumplimiento de este objetivo es el resultado de un cooperativismo cien por ciento efectivo gracias a la preocupación de los directivos administrativos por desarrollar en la institución un Modelo de Gestión del Talento Humano enmarcadas en el respeto a los reglamentos y procedimientos administrativos de esta institución.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Visión de los Andes “VisAndes” Ltda.

### **OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. mediante encuestas.
- Elaborar en plan con los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación y evaluación, con el fin de mejorar el proceso de contratación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda.
- Desarrollar un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes”.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

*Doris Bonilla (2010, 173 Ing.) La Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño Laboral de la empresa MUSEYCA Cía. Ltda.*

*Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.*

#### Objetivos

Proponer nuevos patrones de evaluación del Recurso Humano de la empresa

Realizar un programa de entrenamiento para mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de MUSEYCA.

## Conclusiones

MUSEYCA no cuenta con una unidad de Recurso Humano que de manera profesional, afronte las diversas actividades que en este ámbito se debe realizar incluyendo el entrenamiento. De manera incipiente el supervisor de producción asume algo de esta tarea lo cual técnicamente no es aconsejable.

Los trabajadores de MUSEYCA no tienen una noción clara de cuáles son las etapas a seguir en el proceso productivo de corte, tanto en lona como en cuero, lo cual causa interferencia en las diferentes fases a mas que atrasa el cronograma de productividad y genera incumplimiento en los pedidos, provocando malestar en los clientes.

Julio Naranjo (2009, 113 Ing.) *Los valores corporativos como factores de identidad y desarrollo del recurso humano en la organización en la industria Metalúrgica Tirado*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

## Objetivos

Fomentar valores corporativos, mediante un análisis de conducta, atributos y necesidades dentro de la organización para fortalecer e incrementar la identidad y el desarrollo del recurso humano en la organización de la industria Metalúrgica Tirado.

## Conclusiones

En la organización se percibe un ambiente incomodo en la relación Jefe – Obrero debido al trato inadecuado del personal, que es el resultado de la absoluta administración de personal que ha mantenido esta empresa generando el deterioro de la autoestima del empleado.

Los empleados a menudo evaden las tareas encomendadas dejando en claro la falta de colaboración. Este es un Típico ejemplo de la carencia de sentido de la identidad del personal con el concepto de organización.

Paulina Velástegui (2010 132 Ing.) *Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el comportamiento organizacional.*

Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

### Objetivos

Diagnosticar que indicadores de desenvolvimiento del talento humano existe dentro de la empresa para maximizar su nivel de eficiencia a través del uso de técnicas de evaluación

Analizar las habilidades y destrezas internas para evaluar, direccionar y retroalimentar a los empleados de la institución.

### Conclusiones

La implementación de un nuevo modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el clima organizacional en los empleados hará que las personas como empresa interactúen positivamente en bien de la misma.

La participación activa de los clientes internos, su libertad de expresión e ideas y opiniones en las actividades empresariales es relativamente alta en la empresa, la cual conlleva a una productividad encaminada al éxito de la empresa.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se basa en el paradigma crítico propositivo en cuanto planea analizar de forma crítica la actual realidad del desempeño laboral así como también la coordinación e integración entre directivos y empleados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda., y a su vez dar soluciones que provoquen el cambio de actitud.

En esta fundamentación epistemológica utilizada para la investigación se enfocó en el área de recursos humanos brindando un plan con los formatos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación, procesos que abarca la Gestión del Talento Humano, mejorando el Desempeño Laboral por tanto es importante diseñar una estructura organizacional que permita el logro de las metas y objetivos de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve la institución, gracias a que se realizó un análisis exhaustivo de la misma.

Esta investigación se basó en la práctica metodológica y dialéctica la misma que permitió encontrar los medios necesarios que enriquezcan y mejoren la investigación, ayudando en la coordinación e integración de directivos y empleados alcanzando un alto nivel en el desempeño laboral dentro del área de recursos humanos.

La integración, entre directivos y empleados son el pilar fundamental que guían estas investigaciones para que se pueda cumplir oficialmente; es por eso que con orden, dedicación, y trabajo, se puede profundizar sobre el problema de estudio anteriormente mencionada a través de la lectura bibliográfica que contribuyó a dar soluciones acercándose más a la realidad.

También se proporciono directrices de una adecuada provisión del capital humano, fundamentado en la productividad y competitividad, condiciones indispensables para mejorar el desempeño laboral, que minimice la rotación y el ausentismo laboral.

La institución no elabora ningún producto pero brinda servicios los mismos que tienen que ser excelentes ya que reflejan la imagen corporativa de la institución.

Desarrollar un liderazgo donde domine el trabajo en equipo, comprender el modo de trabajar con otros y a través de otros, ninguna persona puede dominar todas las fuentes de información necesarias para tomar decisiones.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **Ley de cooperativas en Ecuador**

#### **Naturaleza y fines**

**Artículo1.** Son Cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

**Artículo2.** Los derechos, obligaciones y actividades de las Cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios de cooperativismo.

**Artículo 3.** Las Cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios de ellas, salvo el caso de las Cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizados para operar con el público.

**Artículo4.** Las Cooperativas en formación podrán denominarse Pre Cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización.

#### **Art. 53. La ley de Servicios de seguridad y salud en el trabajo**

La responsabilidad de prevención y protección contra los riesgos del trabajo y de la vigilancia de la salud de los trabajadores se hará efectiva a través del servicio de seguridad y salud en el trabajo organizado por la empresa con más de cien trabajadores o con actividades de alto riesgo, o contratado en el caso de empresas con menos de cien trabajadores siempre que no se enmarquen en la categoría de alto riesgo.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **Formulación del problema**

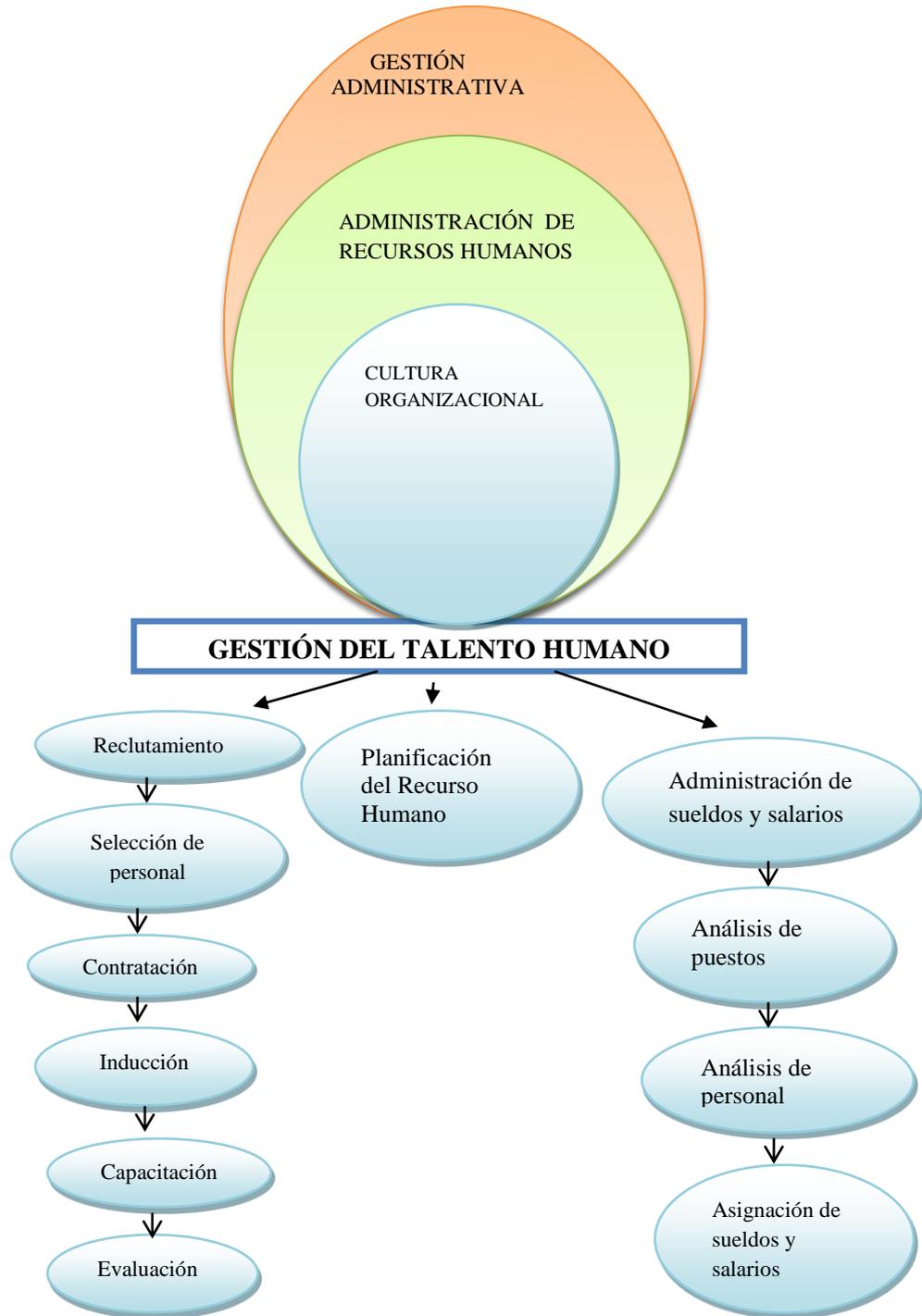
¿El diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano mejorará el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “VisAndes” Ltda.?

X= Gestión del Talento Humano

Y = Desempeño Laboral

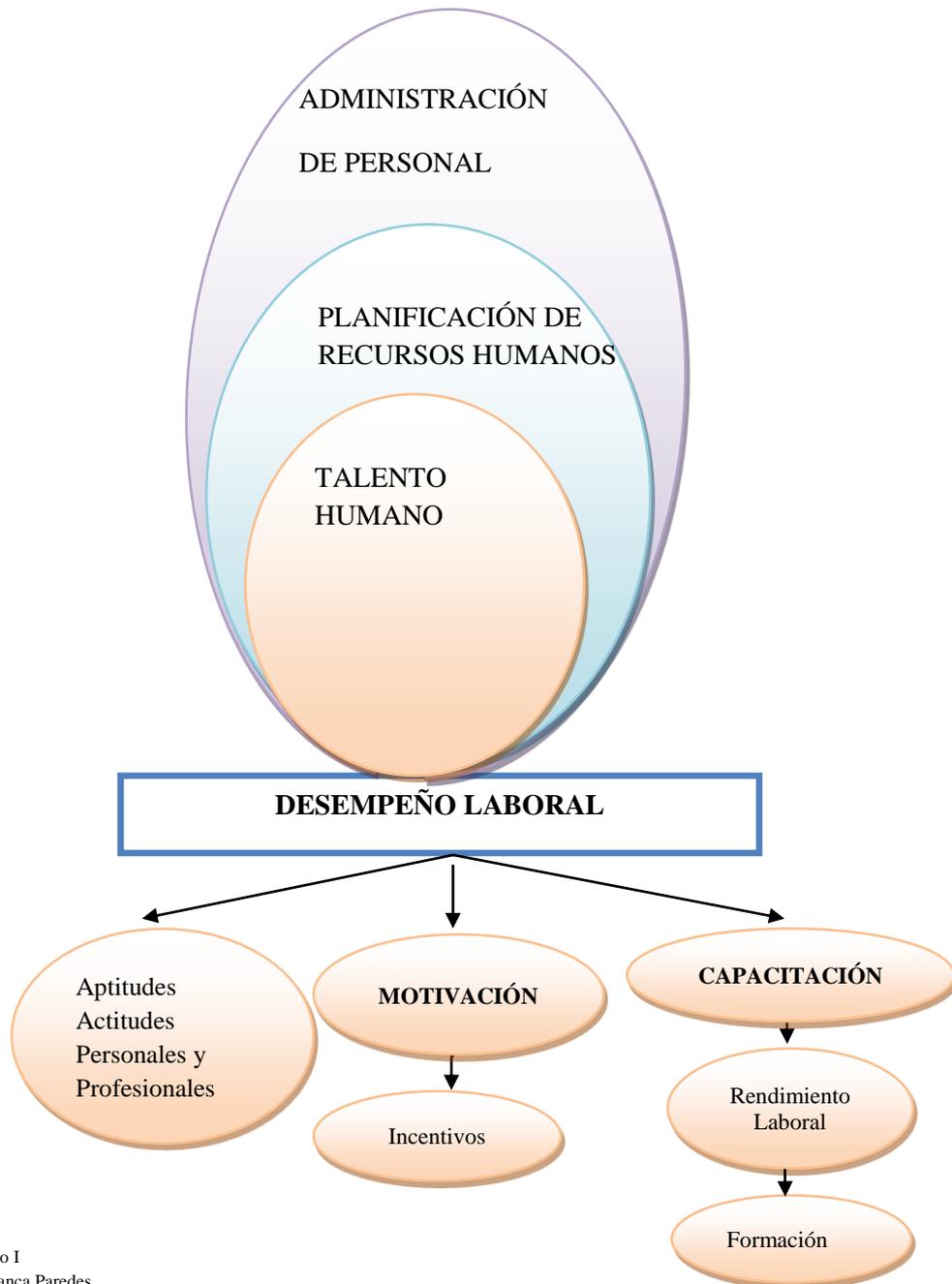
a) Categorización variable independiente

**Gráfico N° 2**  
**VARIABLE INDEPENDIENTE**



b) Categorización variable independiente

**Gráfico N° 3**  
**VARIABLE INDEPENDIENTE**



Fuente: Chiavenato I  
Elaborado por: Blanca Paredes

## **2.4.1 DEFINICIÓN DE CATEGORIAS**

### **2.4.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. Se establece entonces a la gestión administrativa como las actividades integrales que permiten dar orientación a la empresa para así generar los resultados esperados.

Ivancevich John (2000)

### **2.4.1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia empresa.

Wayne R.( 2005).

Es un código sobre formar organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos, pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos, dando a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante.

Representa la forma dinámica que impulsa la debida utilización de los recursos humanos cuyo objetivo es combinar a los grupos sociales para mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

Arias Fernando (2000)

La administración de recursos humanos es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionada, se aplica a todo tipo de organizaciones tanto pequeñas o grandes lucrativas y no lucrativas.

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición. Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

Ivancevich John (2005)

#### **a) Recursos**

##### Recursos materiales

Conformado por el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

##### Recursos técnicos

Se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos.

##### Talento humano

Proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad; conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

## Ventajas

- Integrar talentos a la organización, socializando y orientando a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo para hacerlo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos humanos, por un desempeño excelente.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente, para formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.

Chiavenato I (2007)

## **Seis procesos de la administración de recursos humanos**

### 1. Procesos para integrar personas

Incluye a nuevas personas en la empresa, mediante el reclutamiento y selección.

### 2. Procesos para organizar a las personas

Diseñan actividades que las personas realizaran, para orientar su desempeño.

### 3. Proceso para recompensar a las personas

Incentivan a las personas satisfaciendo necesidades individuales más elevadas.

### 4. Procesos para desarrollar a las personas

Ayuda a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

### 5. Proceso para retener a las personas

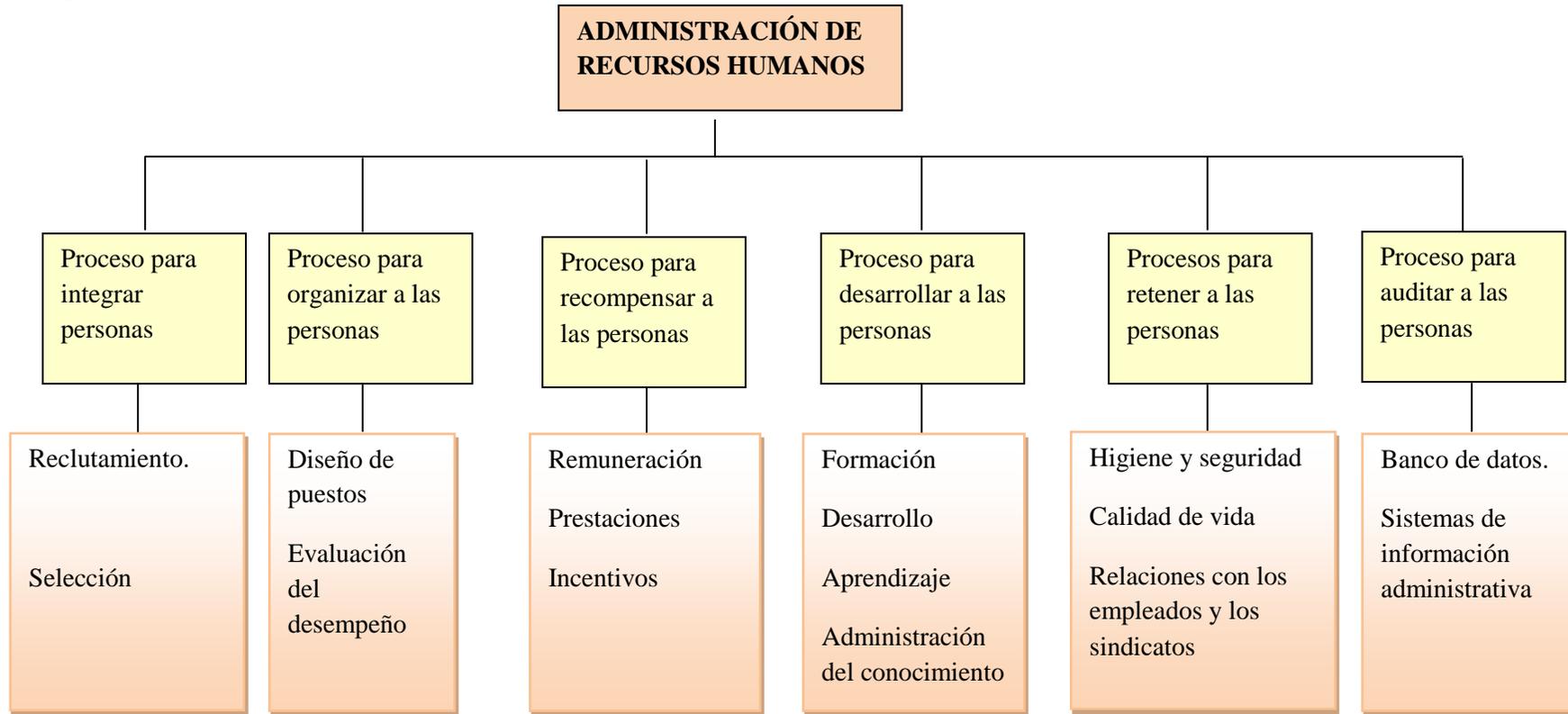
Crean las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

### 6. Procesos para auditar a las personas

Controlar las actividades de las personas, verificando los resultados.

Chiavenato I. (2000)

Gráfico N°4



Fuente: Chiavenato I(2000)  
Elaborado por: Blanca Paredes

### **2.4.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL (Cultura corporativa)**

Es un fenómeno bastante reciente, pues anteriormente las organizaciones se encargaban sólo de controlar y dirigir de forma racional al personal para que se desempeñara satisfactoriamente en sus labores.

La idea es ir más allá y concebir a la organización como un todo y no como intereses particulares de un solo individuo. Es el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa.

PizzolanteItalo (2003)

Una cultura dominante facilita el compromiso con algo superior al interés personal, en beneficio de toda la organización. Genera gran estabilidad social que permita a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por sus aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional; para poder crear y compartir el conocimiento, debe haber controles administrativos propios que filtren todo aquello que sea útil para la organización y que no desvirtúe el sentido de cooperación, que forme y motive, no que fragmente.

Luna Alfredo (2008)

Conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización, influye en la puntualidad, productividad, calidad y servicio al cliente.

La cultura sirve de enlace entre el presente y pasado, contribuye a la permanencia de la empresa, define la misión y es la causa del surgimiento y el establecimiento de los objetivos organizacionales.

### **a) Importancia de la cultura organizacional**

- Detecta problemas dentro de la organización ofreciendo solución a estos.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.
- Formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

Dr. Cevallos Luis (2007)

### **2.4.1.4 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Depende de aspectos como la cultura de cada organización, estructura organizacional adoptada, característica del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Chiavenato I (2001)

### **a) Procesos dentro de la Gestión del Talento Humano**

- Análisis y descripción de puestos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración de nuevos funcionarios (inducción)
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación, desarrollo personal y organizacional
- Mejora el clima organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

Diferencia de las personas consideradas como recursos y socias de una empresa.

Personas como recursos	Personas como socias
Empleados aislados en los cargos.	Colaboradores agrupados en equipos.
Horario establecido con rigidez.	Metas negociadas y compartidas.
Preocupación por las normas y reglas.	Preocupación por los resultados.
Ejecutoras de tareas.	Atención y satisfacción al cliente.
Énfasis en las destrezas manuales.	Vinculación a la misión y a la visión.
Mano de obra.	Interdependencia entre colegas y equipo.
Fidelidad a la organización.	Participación y equipo.

Chiavenato I. (2002)

Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo. Se enfoca en conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa.

Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se les administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A las personas ahora se las considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

Cuando la Gestión de Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. La clave de la Gestión reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Esta participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

Chiavenato I. (2002)

#### **2.4.1.5 RECLUTAMIENTO**

Consiste en un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización para posteriormente ser seleccionados. El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión

Cooper D. (2004).

El reclutamiento debe establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para una integración en la empresa.

Ibáñez Mario (2005)

##### **a) Reclutamiento interno**

Está enfocado en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor. Funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y por tanto más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona).

Chiavenato I. (2000)

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasladados con promoción (movimiento diagonal).

Arias Fernando (2007)

### Ventajas del reclutamiento interno

- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.

### Desventajas del reclutamiento interno

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.

### b) **Reclutamiento externo**

Se da cuando al existir determinada vacante, una empresa intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, incidiendo sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados de otras organizaciones.

Cooper D. (2004)

Técnicas utilizadas al momento del reclutamiento de personal.

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.

### Ventajas del reclutamiento externo

- Introduce sangre nueva a la organización, talentos, habilidades y expectativas.
- Permite la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual incluye nuevos conocimientos y destrezas.

- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización

#### Desventajas del reclutamiento externo

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos.
- Afecta la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraño.

Ibáñez Mario Valencia Joaquín R. (2005)

Contar con nuevo personal implica nuevos conocimientos, con una visión más a futuro, líderes que tienen que dominar el arte de formar equipos y de aprender a trabajar con equipos.

La confianza en sí mismo, le permite tener confianza en el progreso de las personas de la organización y apoyarla; los líderes que tienen confianza en sí mismos no se sienten amenazados por el éxito de otras personas de la organización, elogian rápida y adecuadamente a los demás por sus éxitos y no malgastan su energía preocupándose de su status o del de sus compañeros. El liderazgo es una combinación de competencia y carácter, requiere y exige el desarrollo de destrezas institucionales, y de eficiencia personal del individuo; cada una de estos son esenciales en la ecuación del liderazgo.

Crnl. Emc. Cobo Guillermo (2002)

#### **2.4.1.6 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Proceso para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

Proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.

Chiavenato I. (2002)

**a) Pasos que se deben tomar en cuenta dentro de la selección de personal**

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos, mediante evaluaciones técnicas o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

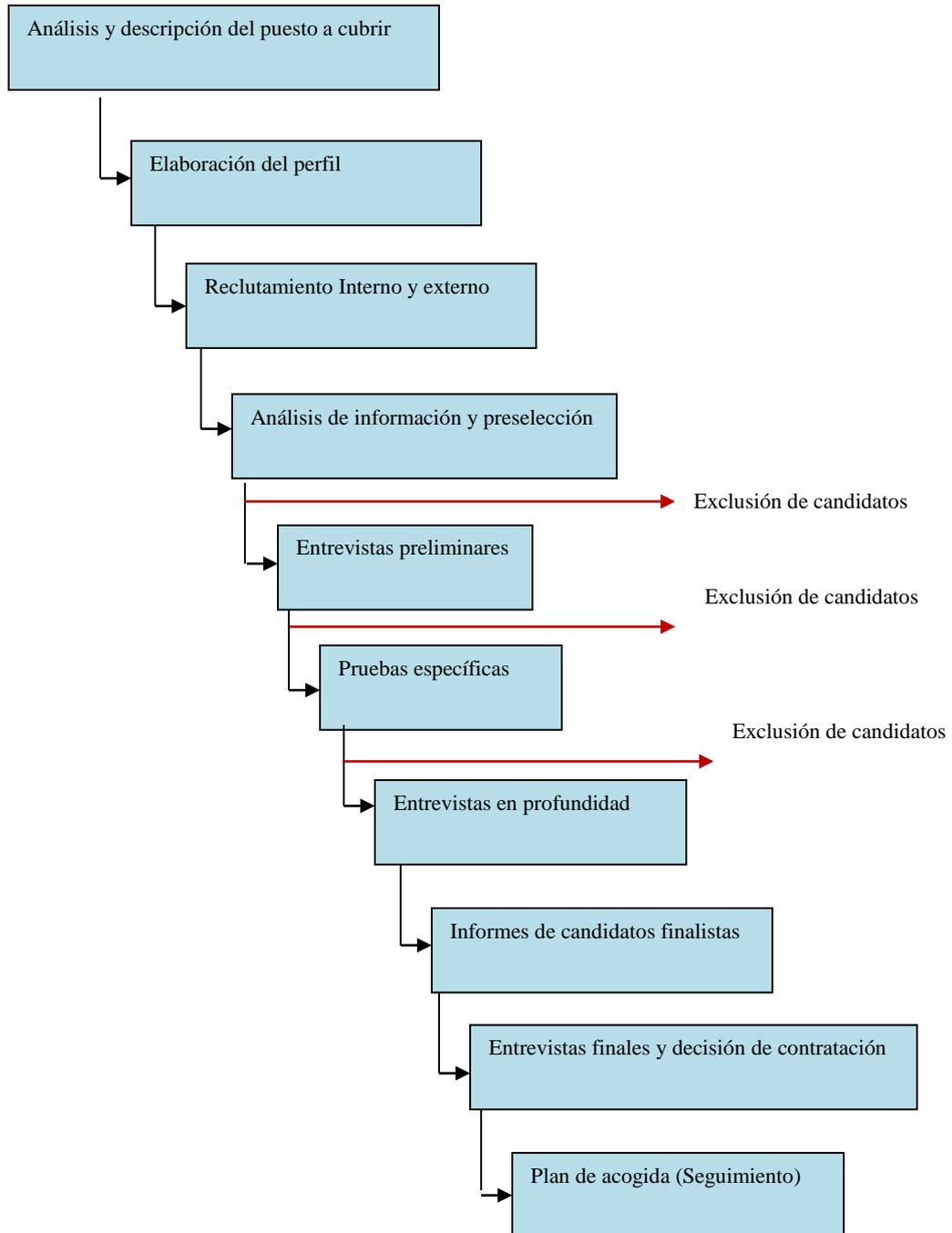
**b) Requisitos para el análisis de selección**

- Descripción y análisis de la posición a cubrir. (Definición del perfil).
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes, entrevista final.

Chiavenato I. (2000)

## Gráfico N° 5

### Proceso de selección de personal



Fuente: Castillo Aponte José (2006)

### **2.4.1.7 ENTREVISTA**

Es una herramienta funcional para el departamento de talento humano, en lo que corresponde a la selección de personal, así como para recolectar información que será útil en el análisis de los procesos de mejora continua.

Chiavenato I. (2009)

El método de la entrevista consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato.

Dessler G (.2007)

Diálogo entablado entre dos o más personas; el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo e intereses y expectativas por ambas partes.

#### **a) Tipos de Entrevista**

##### **1. Entrevista de selección preguntas claves**

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

##### **2. Entrevistas no estructuradas**

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación.

##### **3. Entrevistas estructuradas**

Cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista.

#### 4. Entrevistas mixtas

Esta formulada con preguntas estructurales y no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

#### 5. Entrevista inicial

En la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información

#### 6. Entrevista preliminar

Es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto.

#### 7. Entrevista final

Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.

#### 8. Dinámicas de Grupo

Permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros.

Vohlander George (2003)

### **b) Pruebas de conocimiento**

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Chiavenato I. (2007)

Sirven para evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio. Consiste en realizar una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Delgado S. (2008)

### **c) Tipos de pruebas**

#### 1. Pruebas orales

Preguntas y respuestas verbales.

#### 2. Pruebas escritas

Preguntas y respuestas escritas.

#### 3. De realización

Ejecución de un trabajo.

#### 4. Pruebas generales

Son nociones de cultura o conocimientos generales.

#### 5. Pruebas tradicionales

Poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

#### 6. Pruebas específicas

Conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

#### 7. Pruebas objetivas

Poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

Sherman Arthur (2005)

#### **d) Pasos del proceso de selección**

##### **1. Recepción preliminar de solicitudes**

El cuestionario de solicitud da a conocer el interés del solicitante para obtener empleo.

##### **2. Pruebas de idoneidad**

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.

##### **3. Entrevista inicial o preliminar**

Detecta en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más importantes del candidato y su relación con el requerimiento.

##### **4. Entrevista de selección**

Los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.

##### **5. Verificación de datos de referencia.**

Suministra la información del individuo.

##### **6. Examen médico**

La empresa debe verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo previniendo posibles accidentes laborales.

##### **7. Entrevista con el supervisor**

Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.

##### **8. Descripción realista del puesto**

Siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, en el lugar de trabajo.

#### 9. Decisión de contratar

Señala el final del proceso de selección, permite evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Mondy W. (2008)

#### **2.4.1.8 CONTRATACIÓN**

Un contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución. Una vez seleccionado al personal idóneo y que reunió todos los requisitos se procede a la firma del contrato de prueba, durante los primeros 90 días. Pasando el periodo de prueba, el contrato se renovará hasta cumplir un año, conforme señala el Código de trabajo.

Mondy W. (2008)

#### **2.4.1.9 INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Da a conocer al nuevo trabajador información básica referente a; historia, estado actual, objetivos, metas de la empresa, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario, reglamentos, códigos e instrucciones existentes, etc.

La inducción se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos, resulta favorable brindar estas informaciones a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador.

Woyne R. (2005)

Brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando la organización como un sistema.

Dolan S. (2007)

**a) Los propósitos de la inducción de personal son:**

- Ajuste del nuevo miembro a la empresa.
- El nuevo empleado debe recibir información sobre las expectativas y su desempeño.
- Reforzar una impresión favorable sobre la empresa.
- Apuntar a igualar objetivos.

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría de organizaciones; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha estado trabajando, qué objetivos tiene, quién, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, entre otros.

Permite a los empleados proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente, permite acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

Dr. Cevallos Luis (2007)

#### **2.4.1.10 CAPACITACIÓN**

Generación de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes, permite incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión

institucional, a la mejor prestación de servicios al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Capacitar implica proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales. Una palabra muy utilizada cuando se habla de capacitación es "adiestramiento".

El adiestramiento busca desarrollar habilidades y destrezas, que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente, por tanto es la clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, cada vez más se requiere de personal que conozca "lo último" en los aspectos relacionados con sus actividades diarias.

#### **a) Tipos de capacitación**

##### 1. Capacitación para el trabajo

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser reciente ingreso, promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

##### 2. Capacitación promocional

Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

##### 3. Capacitación de pre ingreso

Permite brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

##### 4. Capacitación en el trabajo

Desarrolla actividades para mejorar las actitudes en los trabajadores, lograr la realización individual, y cumplir con los objetivos de la empresa.

#### **b) Beneficios para la empresa**

- Propicia el reclutamiento interno.

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.

#### **c) Beneficios para el individuo**

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales, y comunicación intergrupala.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.

La inversión que haga la empresa en capacitación la favorecerá en el cumplimiento de sus objetivos, metas, planes, etc., logrando mayor efectividad en el personal, mayor satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, mayor productividad en la empresa para enfrentar mejor el futuro.

#### **d) Proceso de capacitación**

- Detección de necesidades.
- Clasificación y jerarquización de necesidades.
- Definición de objetivos.
- Elaboración del programa ejecución.

- Evaluación de resultados.

AliciaAtha (2003)

#### **2.4.1.11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Consiste en medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño; la medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros obtenidos

Representa una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña. Las metas y los resultados que deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño es la calificación que los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua. Determina las fortalezas del trabajador y del supervisor, como sus debilidades y las acciones que hay que tomar para aprovechar las oportunidades que se presenten. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

##### **a) Objetivos**

- Adecuación del individuo al puesto.
- Capacitación.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.

- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Realimentación de información al individuo evaluado

#### **b) Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando un programa de evaluación se planea, coordina, y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. La evaluación es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, integración de los empleados a la organización, proporciona las herramientas para la construcción de formularios, de acuerdo a los requerimientos de la organización, también representa un sistema de premio y desarrollo, es un método comparativo entre funciones de un mismo tipo de nivel, la parte más importante del sistema de evaluación es la entrevista, que permite determinar las fortalezas del trabajador y del supervisor, así como sus debilidades, y las acciones que hay que tomar en cuenta para aprovechar las oportunidades que se presenten.

Chiavenato I. (2011).

#### **2.4.1.12 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS**

Estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su cargo, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

Dr. Cevallos Luis (2007)

#### **2.4.1.13 ANÁLISIS DE PUESTOS**

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de adaptar métodos dinámicos.

Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, estos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso.

### Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

### Beneficios Sociales

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

#### **a) La descripción de trabajo**

Consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

#### **b) Las especificaciones de trabajo**

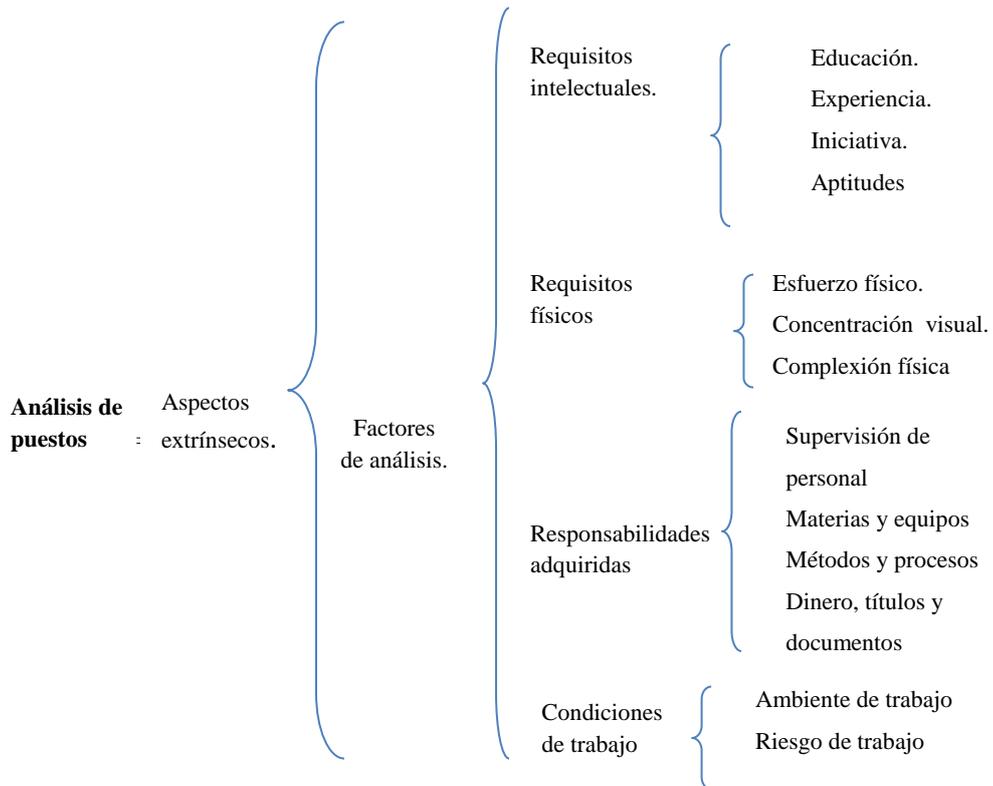
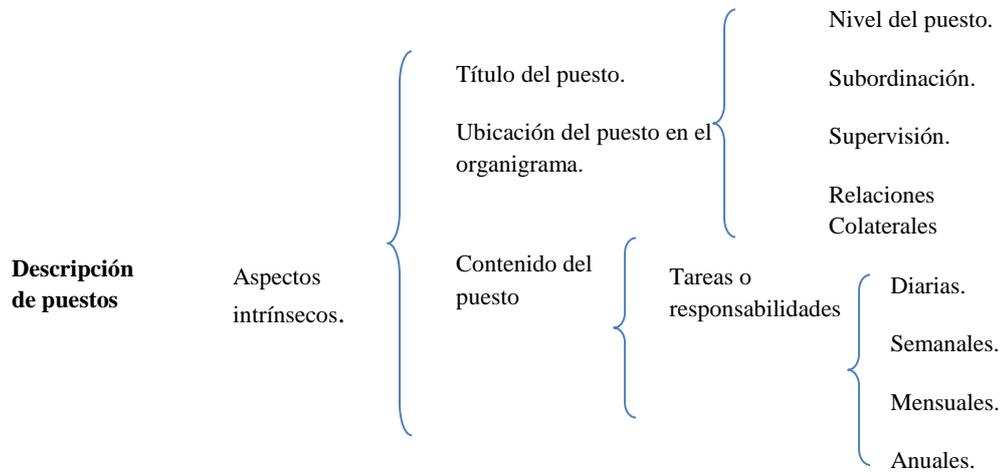
Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y llevar a la compañía a un nivel mayor de desempeño, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

Ayala Fernando (2004)

El análisis de puestos es un estudio de la descripción de las tareas que se desarrolla en un conjunto de operaciones y que constituye una unidad específica de trabajo, así como de las obligaciones que implica y los requisitos de escolaridad, experiencia y aptitudes que deben cubrir la persona destinada a ocupar el puesto.

Chiavenato I. (2002)

## Requisitos dentro del análisis de puestos



Fuente: Chiavenato I. (2002)

#### **2.4.1.14 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

Es una parte de las ciencias administrativas que estudia las relaciones, normas y procedimientos; aptitudes y actitudes entre las organizaciones y los trabajadores para satisfacer las aspiraciones colectivas propendiendo el desarrollo y bienestar general para de esa forma contribuir a forjar una comunidad que cubra las necesidades de sus miembros.

##### **a) Políticas en la administración de personal**

Se considera como políticas aquellas expresiones escritas de los objetivos o intenciones de la organización a largo plazo y que viene de las creencias, ideas o fundamentes de la más alta autoridad institucional en este sentido las políticas de una organización son expresiones de os valores profundos de la dirección, que orientan el compromiso de los trabajadores.

No se puede establecer un número determinado de políticas para que dinamicen las organizaciones, sin embargo, normalmente en el campo de personal se establecen entre 10 a 15 políticas.

Las políticas son reglas predeterminadas de acción establecidas con el fin de guiar a una institución hacia sus objetivos,procurando una integración total.

Entre ellas tenemos las siguientes:

- Planificación de la mano de obra.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Clasificación y valoración de puestos.
- Evaluación y seguimiento. (Capacitación y perfeccionamiento)
- Salarios.
- Incentivos.
- Bienestar Social y Laboral.
- Planificación de profesionales.
- Preparación para la jubilación.

- Promoción y ascensos.
- Traslados y cambios.
- Desarrollo organizacional

Fuentes Carlos (2006)

#### **2.4.1.15 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Es el proceso de anticipar y prever el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficiencia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

G. Bohlander G. Sherman A. Snell S. (2003)

La planificación de recursos humanos es una parte esencial que encierra la gestión de empresas, y esto se debe a que la misma se encarga de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo con respecto a las actividades que deberán ser desarrolladas mediante la utilización de los recursos humanos, es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo, proceso mediante el cual se determinan las necesidades de recursos humanos de una organización y se garantiza la disponibilidad de personal cualificado para los puestos adecuados y en los momentos adecuados.

Es una actividad muy importante para la función de recursos humanos y por lo tanto para la organización, porque suministra al personal adecuado que permitirá cumplir los planes de la organización y a partir de esta se desencadena la realización de los programas de reclutamiento, de selección, de inducción, de capacitación, de promoción y de sueldos y salarios.

Para que la planeación de recursos humanos se lleve a cabo son necesarias las siguientes condiciones:

- La empresa debe disponer de planes y objetivos claramente definidos en los niveles superiores.
- Los recursos humanos debe estar integrada en el conjunto de la empresa; que no sea considerada una actividad subalterna o accesorio, sino disponer lógicamente de información de calidad para la elaboración de las estimaciones, dado un determinado horizonte temporal.
- La organización debe enfocarse en una cultura orientada al acrecentamiento de las capacidades de sus miembros, es decir, que exista un compromiso con el crecimiento del capital humano.

Werther y Davis (2000)

#### **2.4.1.16 TALENTO HUMANO**

El éxito de la empresa requiere del trabajo, el esfuerzo y el deseo de mejora personal y profesional de todos los empleados. No obstante, son los directivos quienes tienen la tarea adicional de procurar el marco de desarrollo apropiado para la cultura de la calidad.

El Talento Humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores.

Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. Este manejo del talento humano trata no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. El éxito de la empresa requiere del trabajo, el esfuerzo y el deseo de mejora personal y profesional de todos los empleados.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

### **a) Habilidades**

Facilidad para realizar una tarea u operación dentro de ciertos o determinados estándares de (eficiencia, tiempo, calidad, ritmo) con el mínimo de energía necesario. Es la capacidad para coordinar determinados movimientos, realizando ciertas tareas o resolver algún tipo de problemas, (formación, instrucción, experiencia, creatividad, iniciativa).

Aquino Jorge A. (2004)

### **b) Destreza**

Es la eficiencia para ejecutar una tarea. También es la economía de esfuerzo efectuada por el sujeto cuando realiza el movimiento. El grado de eficiencia en la ejecución de una conducta motriz específica y razonablemente compleja.

Restrepo B.(2002.)

## **2.4.1.17 DESEMPEÑO LABORAL**

Son capacidades, habilidades, eficiencia, eficacia necesidades que posee un empleado que se relaciona con la relación para originar resultados objetivos para así llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa.

LundfrenEarl, F. (2005)

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. La capacidad de los empleados son medidos mediante las evaluaciones realizadas por los directivos encargados para así poder llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada uno.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés por las empresas por mejorar el desempeño laboral son los resultados obtenidos por los trabajadores.

Chiavenato I. (2000)

### **a) Requisitos de desempeño**

Para que un empleado se desempeñe es necesario que cumpla con los cuatro requisitos siguientes, todos relacionados con conductas, desempeño y motivación .Estos requisitos son:

- Capacitación
- Autorización
- Deseo y motivación
- Saber lo que hay que hacer

Rimsky Tolo M (2005)

### **b) Capacidades**

La capacidad de los empleados son medidos mediante las evaluaciones realizadas por los directivos encargados para así poder llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa.

Desgler Gary (2002)

## **2.4.1.18 ACTITUDES PERSONALES Y PROFECIONALES**

La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación.

Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.

Representa un conjunto ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona por ello la importancia en los programas de desarrollo de personal que transmiten la cultura de la empresa o la posibilidad de modificar la misma a través de los nuevos valores, ideas creencias y opiniones para adaptarse a los desafíos del futuro.

### **a) Integración**

Es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

### **b) Responsabilidad**

La responsabilidad del trabajador sobre su labor influye información sobre las condiciones de trabajo, equipo utilizado, las relaciones de conocimiento y habilidades.

### **c) Actitud**

Pasión por la tarea que se hace emoción por el trabajo, es una forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas..

La actitud personal es la perspectiva hacia un determinado objetivo empresarial y la forma de decir y hacer las cosas eficientes en función de la optimización de su trabajo.

### **d) Aptitud**

Capacidad para realizar una determinada tarea. Ya sea física, mental, moral.

Aquino Jorge A. (2004)

### **e) Incentivos**

El pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo si motiva a las personas y es frecuente que las empresas subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables.

Los incentivos económicos son ventajas financieras otorgadas a empresas u otras organizaciones que mejoran sus condiciones de trabajo.

Robbins (2009)

#### **2.4.1.19 RENDIMIENTO LABORAL**

Es el trabajo constante que realiza un grupo de personas, para de esta manera satisfacer necesidades del ser humano. Garantizar el éxito o el fracaso de una empresa en cualquier campo, ya que unos empleados felices son trabajadores productivos y motivados, depende de la integración, motivación, responsabilidad, actitud, el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenece a la empresa u organización.

Mondy Wayne (2008).

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Un mercado del talento es una estrategia de capacitación y desarrollo del empleado que se que se establece en una organización.

El rendimiento es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Se trata del producto o la utilidad que rinde alguien o algo. Chiavenato I. (2007)

#### **2.4.1.20 MOTIVACIÓN**

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Luna Alfredo (2008)

### **a) Características de la motivación**

- La motivación es un factor que ocasiona, canaliza y sustenta la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- Se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares, es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas.
- Invertir en la capacitación de los individuos aprovechar la sinergia del equipo
- El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas.

Montana Patrick S. (2002)

Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará, es el estímulo emocional que nos hace actuar puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas.

La motivación origina esfuerzos positivos o negativos si sabemos lo que nos motiva habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales del mismo modo si las empresas saben motivar al personal incrementaran la productividad esta capacidad va cobrando cada día mayor importancia a medida que las empresas compiten en el mercado global todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a instruir estrategias nuevas entre ellas diversos paquetes de compensación.

Watts Dalton (2007)

## 2.5 HIPÓTESIS

¿Cómo incide la Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda.?

## 2.6 VARIABLES

X= Gestión del Talento Humano → Cualitativa

Y= Desempeño Laboral → Cuantitativa → Continua

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización del presente proyecto de investigación se ha tomado como base el enfoque cualitativo que está directamente relacionado con el paradigma crítico propositivo, puesto que permiten describir las cualidades y características de las variables que intervienen en el problema objeto de estudio. Además, mediante la utilización del enfoque cuantitativo se establece una mejor comprensión del problema de investigación, puesto que se lo contextualiza con una visión macro, meso y micro, fomentando la investigación en la institución investigada, para posteriormente realizar la propuesta que solucione el problema.

Esta investigación se realizó a los diferentes miembros de la institución tales como:

- Directivos Administrativos
- Empleados
- Socios

## **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración de la presente investigación se enfocó en dos modalidades las cuales se detallan a continuación.

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica**

A partir de esta investigación, se tomó en cuenta diferentes enfoques, teorías, criterios, de varios autores que aportaron al desarrollo del entendimiento de nuestro problema. La finalidad es obtener información secundaria para realizar un análisis, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio que servirá de base para el desarrollo de la investigación.

Se revisó documentación científica en libros, tesis de grado, internet, para de esta manera analizar la información, conocer sus contribuciones científicas y relacionarla con el objeto de estudio.

### **3.2.2 Investigación de campo**

Permite recolectar información primaria o de primera mano, puesto que esta modalidad accede a que el investigador tenga un contacto directo con la realidad, estableciendo mayor conocimiento sobre la problemática que atraviesa la institución. Se aplicó este tipo de investigación porque se trabajó mediante un contacto directo con la Cooperativa a través de una permanente comunicación con el personal, con la finalidad de recolectar la suficiente información primaria.

Para la obtención de esta información fue necesario utilizar las siguientes técnicas:

Encuesta

Fue aplicada al personal de la institución y socios de la misma, la aplicación de esta encuesta se realizó en la ciudad de Salcedo, lugar en donde se generaron los hechos.

Entrevista

Se realizó de manera personal a todos los trabajadores de la institución para establecer sus requerimientos, quejas y sobre todo conocer las razones por las que se está dando la problemática en la misma, profundizando así la información de interés para el estudio de investigación.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Investigación exploratoria**

El objetivo de esta la investigación es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor riesgo científico.

Esta investigación se enfocó en detectar el problema que existe dentro de la institución, mediante la comunicación directa tanto con el personal como los socios de la misma, obteniendo datos que permitieron plantear soluciones al problema a través de una propuesta.

#### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

Esta investigación ayudó a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, interpretando la realidad de los hechos.

También nos permitió la recopilación y tabulación de datos que han sido reunidos con un propósito definido, el de la comprensión y solución de problemas.

Contribuyo a puntualizar el problema en tiempo real, así como también permitió identificar las características más sobresalientes dentro de la institución, mediante la recolección de

información para detectar los errores posibles a cometer para corregirlos para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Permitió examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como diseñar un Modelo de Gestión del talento Humano para mejorar el Desempeño laboral, lo cual fue necesario utilizar una herramienta fundamental denominado Ji cuadrado, permitiendo la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

### **3.3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

Según Levin y Rubin, conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

#### **Muestra**

Es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos, parte de la población a estudiar que sirve para representarla.

Para la realización de la presente investigación se realizó dos cuestionarios, el primero enfocado a los clientes internos con una población pequeña de 35 personas y el segundo a los socios de la Cooperativa conformados por 123 socios fijos, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95% (1.96)

P= Probabilidad a favor 50%

Q= Probabilidad en contra de la ocurrencia 50%

N= Población (MERCADO META) **123**

e = Nivel de error 5%

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 123}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + 123 (0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 * 30,75}{0.9604 + 0,3075}$$

$$n = \frac{118,1292}{1,2679}$$

n = 93

**Tabla N° 1**

Resumen de la encuesta y entrevista aplicada

DESCRIPCIÓN	ENCUESTA	ENTREVISTA
Directivos		2
Empleados	35	
Socios	93	
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>2</b>

Fuente: Cooperativa Visión de los Andes "VisAndes" Ltda.  
Elaborado por Blanca Paredes

### 3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Hipótesis ¿Cómo incide la Gestión del Talento Humano para mejorar Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda.?

#### 3.5.1 Variable independiente. Gestión del Talento Humano

Cuadro N°1

Variable Independiente: Modelo de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICAS
Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del <b>reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, desempeño, recompensas, habilidades</b> salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.	Reclutamiento  Selección de personal  Capacitación  Evaluación del personal	Interno  Externo  Entrevistas  Pruebas de conocimientos  Pruebas Psicométricas  Formación.  Rendimiento laboral  Supervisión.  Control de las actividades	¿Qué tipo de reclutamiento se realiza dentro de la institución?  ¿De qué manera se realiza la selección de personal para laborar en la institución?  ¿En que se debería preocupar más la institución para que el personal mejore su desempeño laboral?  ¿A través de que parámetros se evalúa el Desempeño Laboral en la institución?	<b>ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS Y SOCIOS DE LA INSTITUCIÓN</b>

Elaborado por Blanca Paredes

### 3.5.2 Variable Dependiente: Desempeño Laboral

**Cuadro N°2**

Variable dependiente: Desempeño laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICAS
<p>Son características individuales tales como la capacidad, habilidades, eficiencia, eficacia que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir resultados y cambios dentro de la misma.</p> <p>Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los <b>objetivos</b> fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.</p>	<p>Capacidades</p> <p>Objetivos</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Actitud</p> <p>Aptitud</p> <p>Cumplimiento de metas</p> <p>Propósitos a alcanzar</p> <p>Metas organizacionales</p> <p>Logro</p>	<p>¿Usted ha adquirido destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo?</p> <p>¿Alguna vez, ha participado en la toma de decisiones dentro de la empresa?</p> <p>¿Cómo calificaría usted el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano con los procesos de (reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, y evaluación)el mismo que mejorará el Desempeño Laboral de los clientes internos?</p> <p>¿Cómo considera usted el Desempeño Laboral dentro de la institución?</p>	<p><b>ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS Y SOCIOS DE LA INSTITUCIÓN</b></p>

Elaborado por Blanca Paredes

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de investigación e instrumentos de recolección.

**Cuadro N° 3**

Recolección de la información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR
<b>1. INFORMACIÓN</b>	
Lectura científica	1.1 Libros Tesis de grado Revista Internet Páginas de internet www.google.com
<b>INFORMACIÓN</b>	
Entrevista	Entrevista
Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Blanca Paredes

### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La revisión de la información se lo realizó al concluir la aplicación del cuestionario a los clientes internos de la institución y socios, inmediatamente obtenida la información se procedió a revisar, para detectar errores u omisiones, eliminar respuestas contradictorias y a su vez verificar que todos los cuestionarios estén completamente llenos y que contengan información valedera para continuar con la investigación.

La investigación para lograr coordinación y coherencia en el trabajo está dividida en:

- Exploración del documento a estudiar, permite detectar la situación del problema que se investiga.
- Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando.
- Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.
- Codificación, reunir los datos en porcentajes
- Tabulación, esto se lo realizara de forma manual, utilizando la técnica de tabulación quinaria. Ya que se trata de procesar un número pequeño de encuestas también se utilizara los programas de Excel y Word.
- Análisis, después de haber codificado y tabulado se realizara el respectivo análisis.
- Interpretación, se enfocó en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones, que constituirán las respuestas a las necesidades que enfoca el problema motivo de la investigación.

La presentación de los datos estadísticos obtenidos de la encuesta se lo realizara gráficamente utilizando el gráfico circular para su correcta interpretación.

Para examinar los resultados optaremos por la prueba del Chi cuadrado, ya que es un método muy utilizado para esta clase de investigaciones explicativas, por lo que se utilizara dos variables que es modelo de Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral, la misma nos permitirá mostrar de excelente manera los resultados obtenidos, dichos resultados se exhibirán en forma tabular y gráfica para un mejor entendimiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para realizar la recolección de la información y de los datos se ha utilizado como instrumento el formulario de encuesta, y la cual ha sido aplicada a 35 personas que laboran en la institución.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Encuesta sobre el desarrollo de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda.

## ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS

### Pregunta N°1

2. ¿Qué tipo de reclutamiento se realiza dentro de la institución?

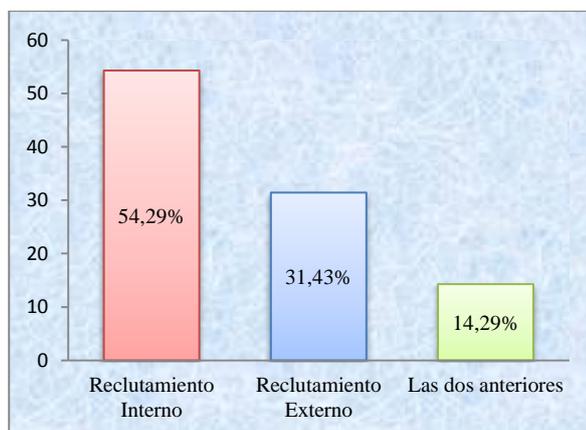
**Tabla N° 2.**

**TIPOS DE RECLUTAMIENTO**

TERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Reclutamiento Interno	19	54,29	54,29	54,29
Reclutamiento Externo	11	31,53	31,43	85,71
Las dos anteriores	5	14,29	14,29	100,00
TOTAL	35	100	100	

Fuente: Diectivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N° 6**  
**TIPOS DE RECLUTAMIENTO**



Fuente: Diectivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

Mediante las encuestas aplicadas se pudo conocer que el 54,29 % opinó que la Cooperativa realiza un reclutamiento interno, el 31,53 % manifestaron que se realiza un reclutamiento externo, mientras que el 14,29 % contestó las dos anteriores. La Cooperativa aplica un reclutamiento interno, debido a que se ahorra tiempo y dinero, su personal ya está adaptado a su trabajo, han aprobado pruebas de selección, programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado, pero por alguna vacante debe aplicar el reclutamiento externo

## Pregunta N°2

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

**Tabla N° 3.**

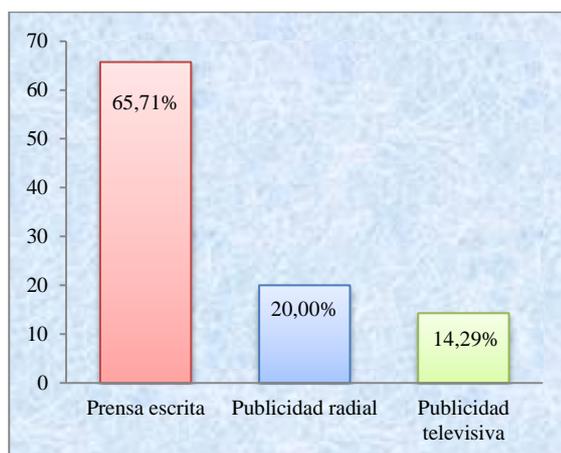
### MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Prensa escrita	23	65,71	65,71	66
Publicidad radial	7	20,00	20,00	86
Publicidad televisiva	5	14,29	14,29	100
TOTAL	35	100	100	

Fuente: Directivos y Empleados.  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N° 7**

### MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

De los resultados obtenidos el 65,71 % indicó que el medio de comunicación utilizado para reclutar al personal es la prensa escrita, mientras que el 20,00% manifestó que se utiliza la publicidad radial, y finalmente el 14,29 dio a conocer que se utiliza la publicidad televisiva. La institución utiliza medios de comunicación que influyen un costo para la misma, por ende debe utilizar otras formas de comunicación como hojas volantes, avisos colocados dentro de la institución, representando un bajo costo.

### Pregunta N°3.

3. ¿De qué manera se realiza la selección de personal para laborar en la institución?

**Tabla N° 4**

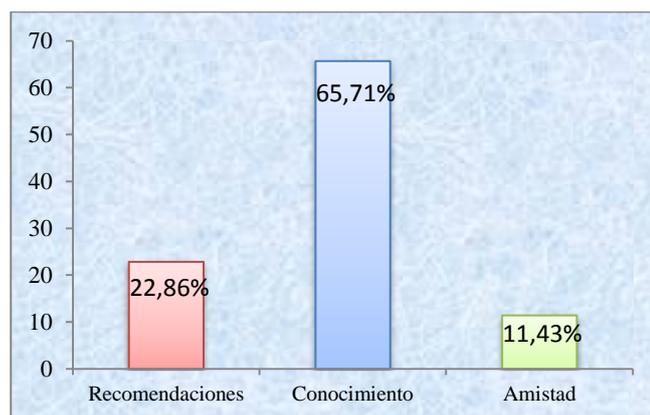
#### ALTERNATIVAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Recomendaciones	8	22,86	86	86
Conocimiento	23	65,71	71	57
Amistad	4	11,43	43	0,00
TOTAL	35	100,00	0,00	

Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N°8**

#### ALTERNATIVAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

De los resultados obtenidos el 65,71% manifestó que la Cooperativa realiza la selección de personal por medio de los conocimientos, el 22,86 % opinaron que la selección es realizada por recomendaciones de personas e instituciones, mientras que el 11,43 % contestaron ser seleccionados a través de la amistad. El proceso de selección empleado por la institución evidenció no utilizar las técnicas establecidas para estos fines entre las que se destacan ausencia de selección, niveles de entrevista y exámenes preocupacionales.

#### Pregunta N°4

4. ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?

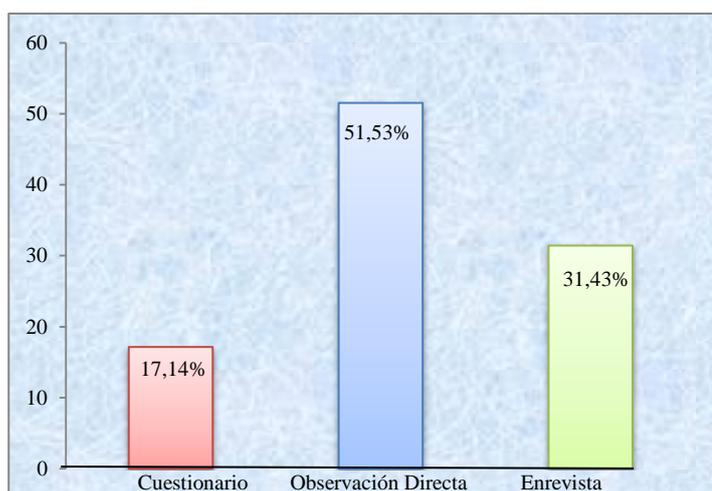
**Tabla N°5**  
**TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Cuestionarios	6	17,14	17,14	17,14
Observación Directa	18	51,43	51,53	68,57
Entrevistas	11	31,43	31,43	100,00
TOTAL	35	100,00	100,00	

Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N° 9**

**TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

#### Interpretación y análisis

Del total de los encuestados, el 51,43% consideran que la Cooperativa utiliza técnicas de observación directa para seleccionar al personal, el 31,43% opinaron que se utilizan entrevistas, mientras que el 17,14% indicaron que se realizan encuestas. Es de suma importancia que la institución, tome muy en cuenta estas técnicas para la selección del personal, ya que permiten obtener información clara y oportuna del mismo.

### Pregunta N° 5.

5. ¿Usted ha adquirido destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo?

**Tabla N°6**

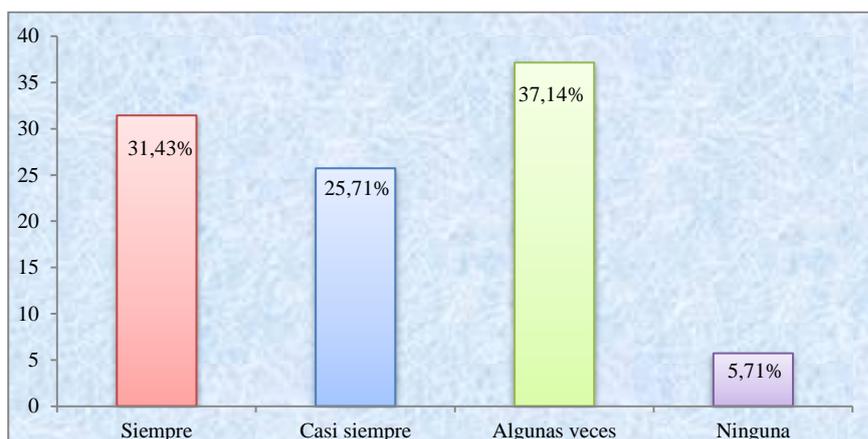
#### ADQUISICIÓN DE DESTREZAS, APTITUDES, CONOCIMIENTOS EN EL AREA DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	11	31,43	31,43	31,43
Casi siempre	9	25,71	25,71	57,14
Algunas veces	13	37,14	37,14	94,29
Ninguna	2	5,71	5,71	100,00
TOTAL	35	100,00	100,00	

Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N°10**

#### ADQUISICIÓN DE DESTREZAS, APTITUDES, CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE TRABAJO



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

Según los resultados el 37,14 % manifestó que algunas veces adquieren destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo, el 31,43 % opinaron que siempre adquieren destrezas, el 25,71% manifestó que casi siempre adquieren destrezas, y el 5,71 opinó no adquirir destrezas por su reciente ingreso a la institución. Se determinó que los clientes internos no desarrollan totalmente sus destrezas, conocimientos, y aptitudes en el área de trabajo.

### Pregunta N° 6.

- 3 ¿Con que frecuencia la institución realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?

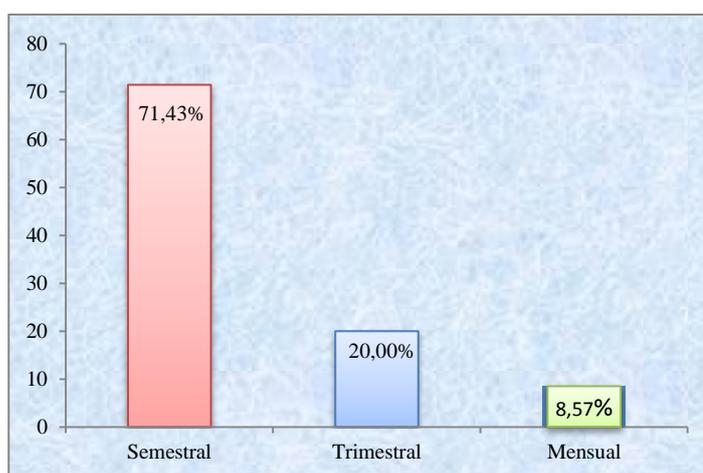
**Tabla N° 7**  
**CAPACITACIÓN A LOS CLIENTES INTERNOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Semestral	25	71,43	71,43	71,43
Trimestral	7	20,00	20,00	91,00
Mensual	3	8,57	8,57	100
TOTAL	35	100	100	

Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N° 11**

**CAPACITACIÓN A LOS CLIENTES INTERNOS**



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

Del total de encuestados, el 71,43% considera que la Cooperativa realiza capacitaciones siempre para mejorar el desempeño laboral, mientras que el 20,00% manifestaron que a veces reciben capacitación y el 8,57% opino no haber recibido ningún tipo de capacitación por su reciente ingreso. Los clientes internos deben ser premiados cuando tienen un nivel alto de desempeño laboral a través de incentivos y reconocimientos alcanzando la fidelidad de los mismos.

### Pregunta N° 7

7. ¿A través de que parámetros se evalúa el Desempeño Laboral en la Institución?

Tabla N° 8

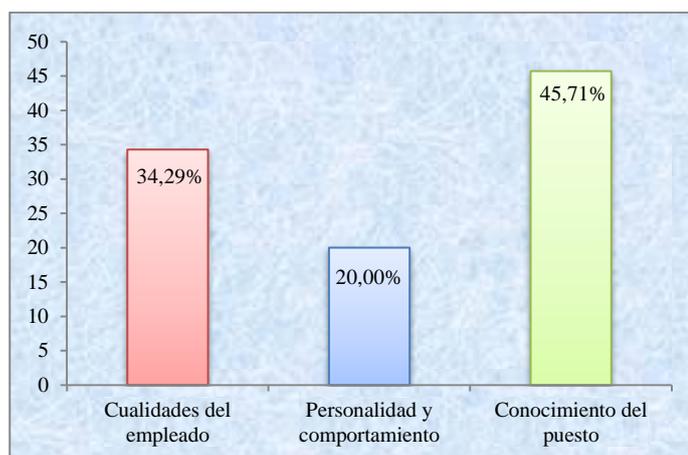
#### PARÁMETROSPARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Cualidades del empleado	12	34,29	34,29	34,29
Personalidad y comportamiento	7	20,00	20,00	54,29
Conocimiento del puesto	16	45,71	45,71	100,00
TOTAL	35	100,00	100,00	

Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

Gráfico N° 12

#### PARÁMETROSPARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

Según las encuestas aplicadas se pudo detectar que el 45,71% manifestó que la Cooperativa evalúa las cualidades del empleado, el 34,29% opinaron que se observa la personalidad y el comportamiento con el entorno de la institución, mientras que el 20,00% dieron a conocer que se evalúa el desempeño a través del conocimiento del puesto. Para evaluar al personal se debe tomar en cuenta las cualidades del cliente interno, su conocimiento en el puesto de trabajo, y el profesionalismo con el que se logre establecer las relaciones de los empleados con la institución.

### Pregunta N°8.

8 ¿Cómo considera usted el Desempeño Laboral dentro de la institución?

**Tabla N° 9**

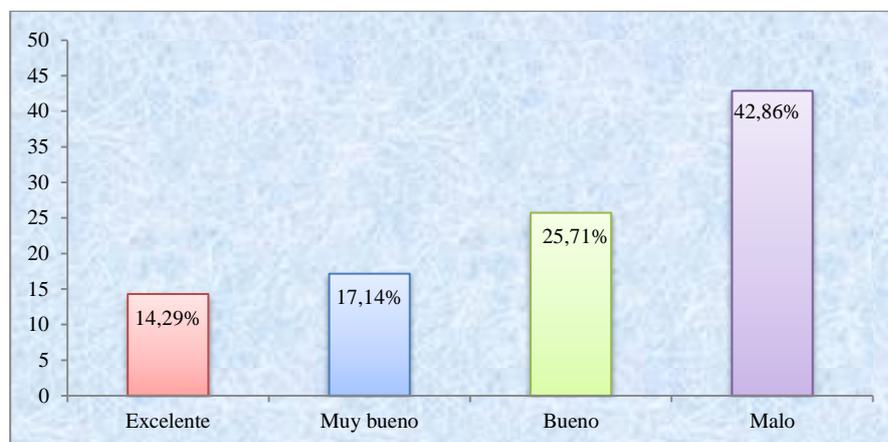
#### EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelente	5	14,29	14,29	14,29
Muy bueno	6	17,14	17,14	31,43
Bueno	9	25,71	25,71	57,14
Malo	15	42,86	42,86	100,00
TOTAL	35	100	100,00	

Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

**GRÁFICO N° 13**

#### EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

Según los resultados de la encuesta, el 42,86 % dio a conocer que el desempeño laboral es malo, el 25,71 % opinó que el desempeño laboral en las áreas de trabajo es bueno, el 17,14% manifestó que el desempeño laboral es muy bueno, el 14,29 % indicó que el desempeño laboral es excelente. Para alcanzar un excelente desempeño laboral dentro de la institución es necesario trabajar en equipo, coordinando entre los diferentes departamentos cuyo objetivo es prevenir, informar o corregir los posibles conflictos que afecte a la institución.

### Pregunta N° 9

9. ¿La institución le permite la participación en la toma de decisiones?

**Tabla N°10**

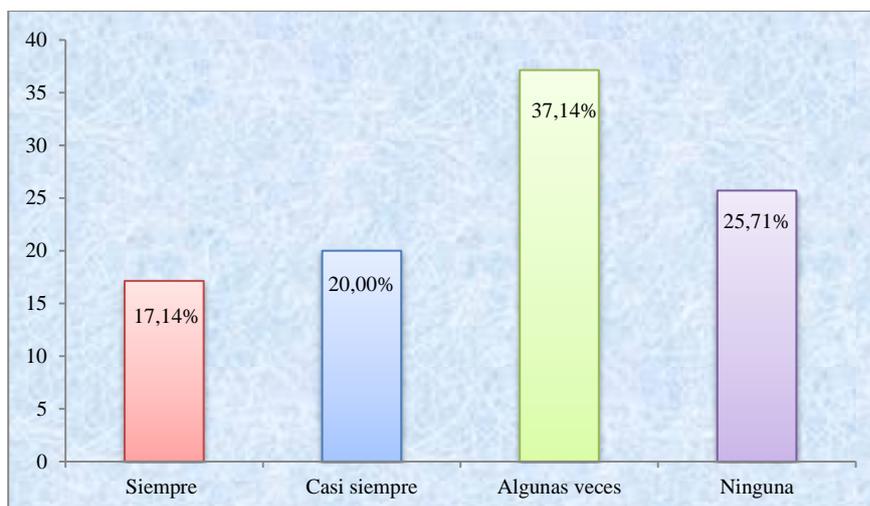
#### **PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	6	17,14	17,14	17,14
Casi siempre	7	20,00	20,00	37,14
Algunas veces	13	37,14	37,14	74,29
Ninguna	9	25,71	25,71	100,00
TOTAL	35	100,00	100,00	

Fuente: Directivos y Empleados.  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N° 14**

#### **PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES**



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### **Interpretación y análisis**

Según las encuestas realizadas, el 37,14% manifestó que algunas veces el personal participa en la toma de decisiones, el 25,71% dio a conocer que ninguna vez han participado en la toma de decisiones, el 20,00 opinó que casi siempre participan en la toma de decisiones, el 17,14% reveló que si intervienen en la toma de decisiones. Por ende se determina que la institución no permite la intervención de los clientes internos, lo cual genera una desconfianza entre sus integrantes.

### Pregunta N° 10

10. ¿Cómo considera usted el diseño de un nuevo de Modelo de Gestión del Talento Humano dentro de la institución?

**Tabla N° 11**

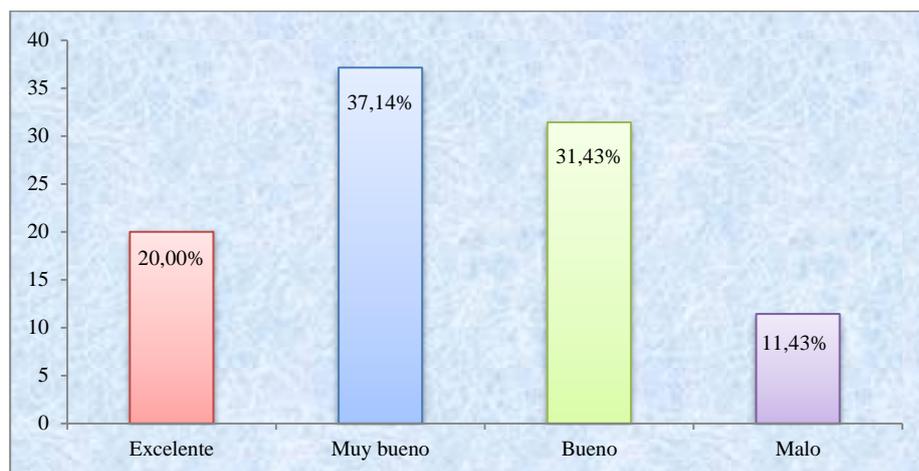
#### DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelente	7	20,00	20,00	20,00
Muy bueno	13	37,14	37,14	57,14
Bueno	11	31,43	31,43	88,57
Malo	4	11,43	11,43	100,00
TOTAL	35	100	100,00	

Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N° 15**

#### DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

Según las encuestas aplicadas, el 37,14% manifestó ser muy bueno el diseño de un modelo de gestión, el 31,43% indicó que sería bueno el diseño de un modelo 11,43% considero que no es necesario el diseño de un modelo de gestión, el 20,00% opinó que sería excelente el diseño de un modelo de gestión. La institución no cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano, por ende se desarrollara formatos con los procesos de (reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación)

### Pregunta N°11

11. ¿Qué valores corporativos considera importante para fortalecer al cliente interno?

**Tabla N°12**

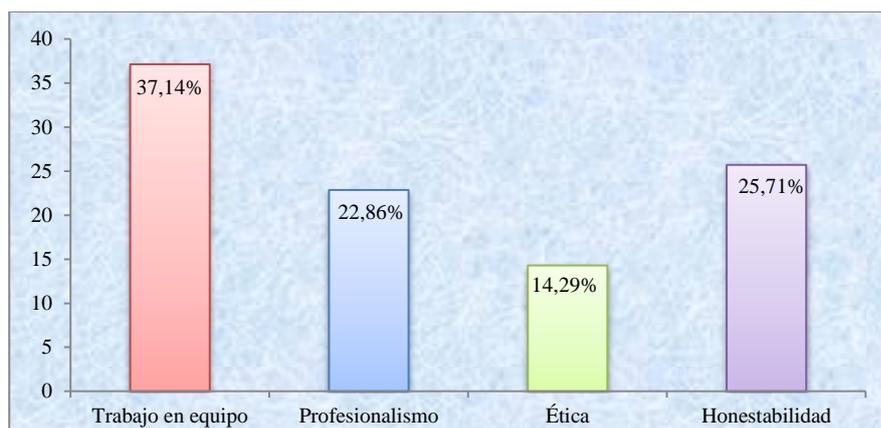
#### VALORES CORPORATIVOS PARA FORTALECER AL CLIENTE INTERNO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Trabajo en equipo	13	37,14	37,14	37,14
Profesionalismo	8	22,86	22,86	60,00
Ética	5	14,29	14,29	74,29
Honestabilidad	9	25,71	25,71	100,00
TOTAL	35	100,00	100,00	

Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N°16**

#### VALORES CORPORATIVOS PARA FORTALECER AL CLIENTE INTERNO



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

Según la encuesta aplicada, el 33,33 % manifestó que el valor corporativo mas importante es la ética, el 30,56 % consideró que se valora la honestabilidad , el 19,44 % opinó que uno de los valores es el trabajo en equipo, mientras que 16,67 dio a conocer que tienen profesionalismo por el trabajo. Los valores corporativos son de vital importancia ya que son pilares fundamentales para mejorar la integración entre directivos y clientes internos.

## Pregunta N° 12

12. ¿Con qué frecuencia usted conoce información sobre su rendimiento en el trabajo?

**Tabla N°13**

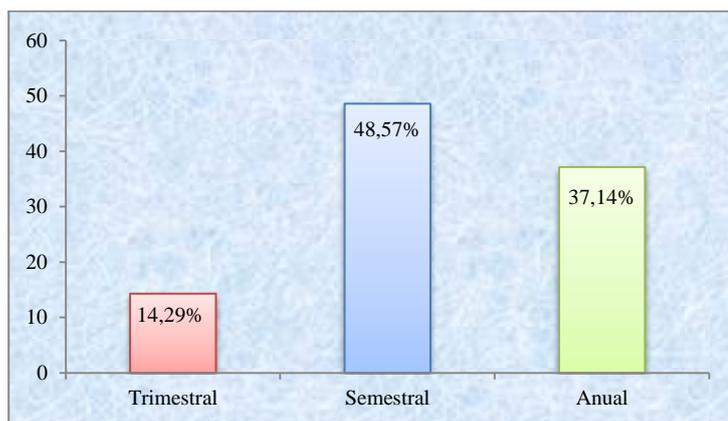
### INFORMACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS CLIENTES INTERNOS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Trimestral	5	14,29	14,29	14,29
Semestral	17	48,57	48,57	62,86
Anual	13	37,14	37,14	100,00
TOTAL	35	100,00	100,00	

Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N°17**

### INFORMACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS CLIENTES INTERNOS



Fuente: Directivos y Empleados  
Elaborado por: Blanca Paredes

## Interpretación y análisis

Del total de los encuestados, el 48,57% manifestó que recibe información de su rendimiento anualmente, el 37,14 opinó que se realiza una evaluación de rendimiento laboral semestralmente, mientras que el 14,29 % dio a conocer que se da un informe del rendimiento laboral trimestralmente. La institución considera importante informar el rendimiento a sus clientes internos semestralmente, considerando necesario que la evaluación sea mucho más frecuente.

## ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

### Pregunta N°1

1. ¿Qué tipo de necesidades satisface la Cooperativa “VisAndes” Ltda.?

Tabla N°14

#### NECESIDADES SATISFACE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Social	13	13,98	13,98	13,98
Individual	69	74,19	74,19	88,17
Grupal	11	11,83	11,83	100,00
TOTAL	93	100,00	100,00	

Fuente: Socios

Elaborado por: Blanca Paredes

Gráfico N° 18

#### NECESIDADES SATISFACE LA COOPERATIVA



Fuente: Socios

Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

Del total de encuestados, el 74,19% considera que la Cooperativa satisface necesidades individuales, mientras que el 13,98% opinaron que la institución satisface necesidades sociales y el 11,83% dio a conocer que la Cooperativa satisface necesidades grupales. La Cooperativa “VisAndes” entrega créditos individuales, con ello podemos notar que existe una despreocupación en los créditos grupales.

## Pregunta N°2

2. ¿Qué tipo de servicio financiero ofertado por la Cooperativa “VisAndes” Ltda. hace uso usted con mayor frecuencia?

TablaN° 15

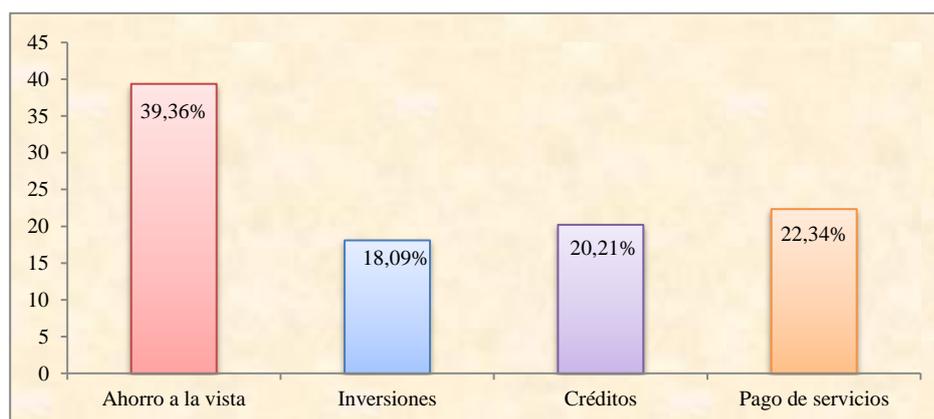
### SERVICIOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Ahorro a la vista	37	39,36	39,36	39,36
Inversiones	17	18,09	18,09	57,45
Créditos	19	20,21	20,21	77,66
Pago de servicios	21	22,34	22,34	100,00
TOTAL	94	100,00	100,00	

Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

Gráfico N° 19

### SERVICIOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA



Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

## Interpretación y análisis

De las encuestas realizadas, el 39,36% consideró tener un servicio de ahorro a la vista, el 22,43% manifestaron realizar pagos de servicios básicos, el 20,21%, opinó realizar créditos mientras que el 18,04 dio a conocer que realiza inversiones. La institución debe ampliar nuevos productos como pagos de bonos, cuentas infantiles, ampliando mejor sus servicios para los socios.

### Pregunta N° 3

3. ¿Qué tiempo es socio de la cooperativa “VisAndes”Ltda.?

Tabla N° 16

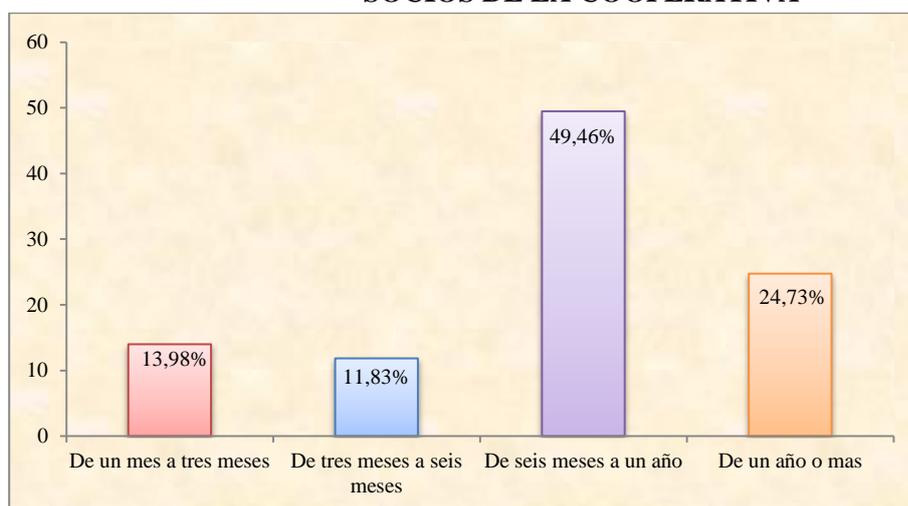
#### SOCIOS DE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
De un mes a tres meses	13	13,98	13,98	13,98
De tres meses a seis meses	11	11,83	11,83	25,81
De seis meses a un año	46	49,46	49,46	75,27
De un año o mas	23	24,73	24,73	100,00
TOTAL	93	100,00	100,00	

Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

Grafico N°20

#### SOCIOS DE LA COOPERATIVA



Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

La encuesta proporciona como resultado que el 49,46 % manifestaron ser socios de la Cooperativa de seis meses a un año, el 24,7% dio a conocer ser socios de un año o mas , el 13, 98% indico ser socio de un mes a tres meses, el 11,83 opinaron ser socios de la institución a partir de tres meses a un año. La gran mayoría de los socios supieron manifestar que son socios activos mayor a seis meses, notandose que no existe un incremento de socios durante los seis meses.

#### Pregunta N°4

4. ¿De los siguientes ítems, según su criterio que aspectos debería tomar en cuenta la Cooperativa “VisAndes” para brindar una mejor atención a sus socios?

Tabla N° 17

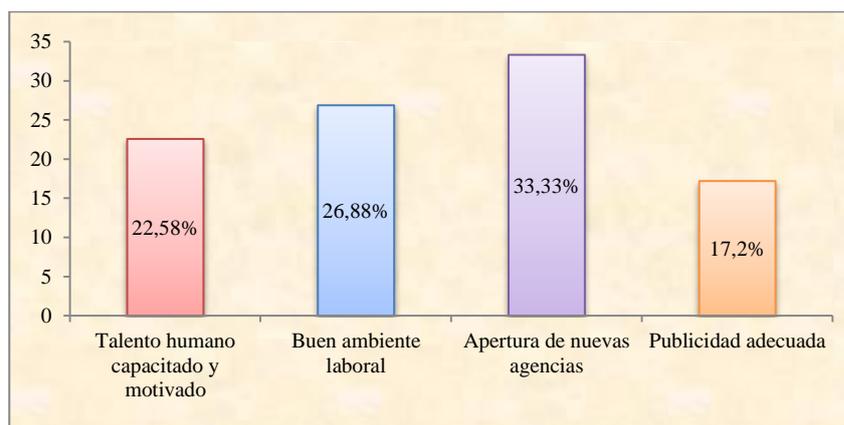
#### ASPECTOS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL SOCIO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Talento humano capacitado y motivado	21	22,58	22,58	22,58
Buen ambiente laboral	25	26,88	26,88	49,46
Apertura de nuevas agencias	31	33,33	33,33	82,80
Publicidad adecuada	16	17,20	17,20	100,00
TOTAL	93	100,00	100,00	

Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

Gráfico N°21

#### ASPECTOS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL SOCIO



Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

#### Interpretación y análisis

Del total de encuestados, el 33,33% considera que la Cooperativa debe abrir nuevas agencias, el 26,88% manifestaron que la institución debe mejorar el ambiente laboral, el 22,58% opinó que la Cooperativa debe capacitar y motivar al personal, mientras que el 17,20% considero mejorar la publicidad. Los socios consideran que es necesario la apertura de nuevas agencias, ya que deben trasladarse de diferentes lugares perdiendo tiempo en el mismo.

### Pregunta N°5

5. ¿Cómo calificaría usted la atención y el trato brindado por el personal de la Cooperativa “VisAndes”?

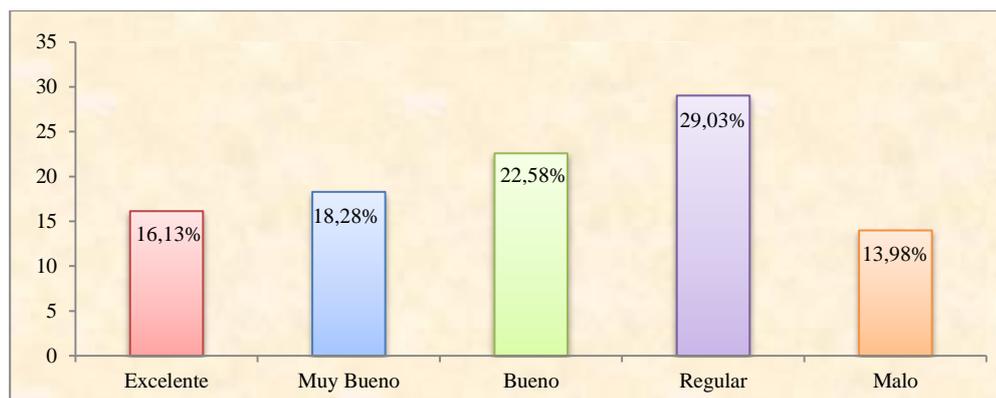
**Tabla N° 17**  
**ATENCIÓN DEL PERSONAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelente	15	16,13	16,13	16,13
Muy Bueno	17	18,28	18,28	34,41
Bueno	21	22,58	22,58	56,99
Regular	27	29,03	29,03	86,02
Malo	13	13,98	13,98	100,00
TOTAL	93	100,00	100,00	

Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N°22**

**ATENCIÓN DEL PERSONAL**



Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

Del total de encuestados, el 29,03% considera que los clientes interno brinda una atención regular, mientras que el 22,58% opinó recibir una atención buena, el 18,23% manifestó recibir una atención muy buena, el 17,13% indicó obtener una excelente atención y el 13,98% consideró ser mala la atención. La institución tiene que mejorar la calidad de servicio que presta a sus socios y poder tener la aceptación de ser excelentes.

### Pregunta N°6

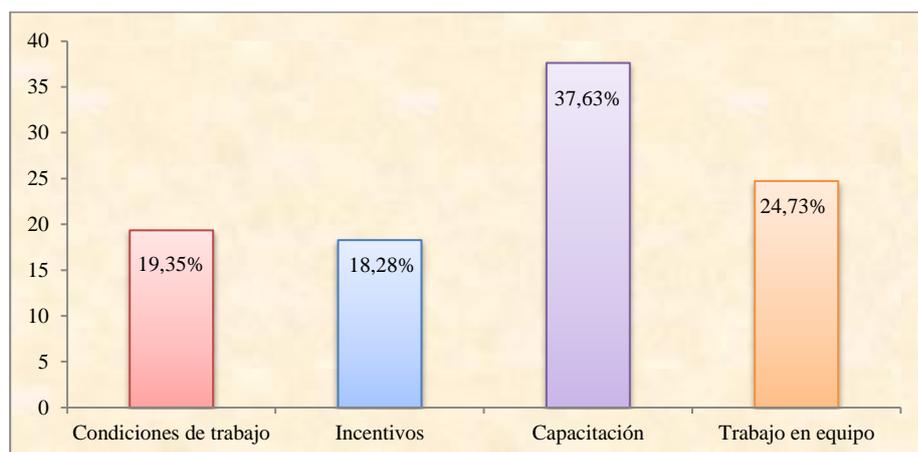
6. ¿En que se debería preocupar más la institución para que el personal mejore su desempeño laboral?

**Tabla N° 18**  
**MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Condiciones de trabajo	18	19,35	19,35	19,35
Incentivos	17	18,28	18,28	37,63
Capacitación	35	37,63	37,63	75,27
Trabajo en equipo	23	24,73	24,73	100,00
TOTAL	93	100,00	100,00	

Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

**Gráfico N° 23**  
**MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL**



Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

De la encuesta realizada, el 37,63% considera que la Cooperativa debe enfocarse en realizar capacitaciones el 24,73% manifestaron que es necesario trabajar en equipo el 19,35% dio a conocer que se debe mejorar las condiciones de trabajo, mientras que el 18,28% manifestó que debe enfocarse en los incentivos. Por ende la Cooperativa debe estar atenta a dar capacitaciones a su personal, ya que permitirá trabajar en equipo con un objetivo en común.

### Pregunta N°7

7. ¿Cómo calificaría usted el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano con los procesos de (reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación) el mismo que mejorara el desempeño Laboral en la institución?

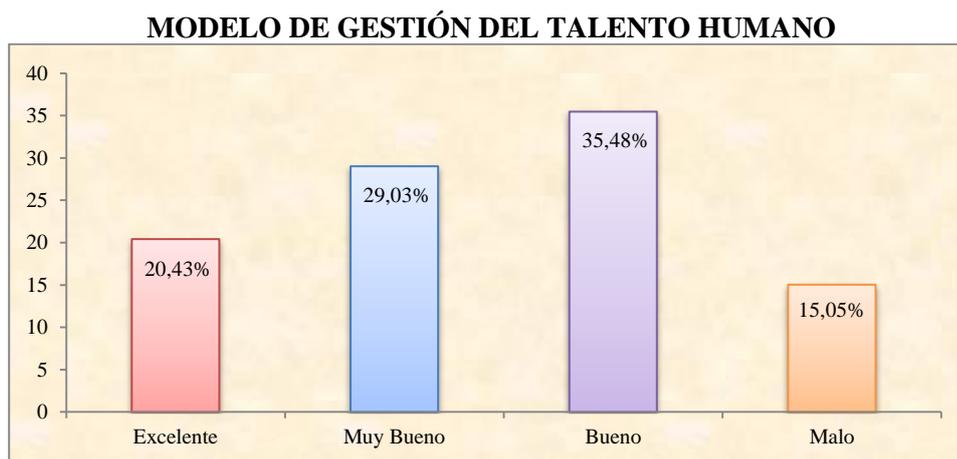
Tabla N° 20

#### MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelente	19	20,43	20,43	20,43
Muy Bueno	27	29,03	29,03	49,46
Bueno	33	35,48	35,48	84,95
Malo	14	15,05	15,05	100,00
TOTAL	93	100,00	100,00	

Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

Gráfico N° 24



Fuente: Socios  
Elaborado por: Blanca Paredes

### Interpretación y análisis

De las encuestas realizadas, el 35,48% considera bueno que la Cooperativa realice un modelo de gestión, el 29,08% manifestaron muy bueno la realización de este modelo, el 20,43% opinó excelente la aplicación de este modelo y el 15,05% indicó que sería malo el diseño del modelo. Cabe destacar que el diseño del Modelo de Gestión es necesario para la institución, el mismo que permitirá satisfacer las necesidades de clientes internos y socios.

### 4.3 Verificación de la hipótesis

#### Formulación de la hipótesis

$H_0$  = La aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano **no** permitirán mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visandes Ltda.

$H_1$  = La aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano **si** permitirá mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visandes Ltda.

#### Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

#### Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

#### Simbología:

$\Sigma$  = Sumatoria Total

O = Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada en cada celda.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación:

## Preguntas seleccionadas

### ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

#### Pregunta N° 10

¿Cómo considera usted el diseño de un nuevo de Modelo de Gestión del Talento Humano dentro de la institución?

Excelente.

Muy Bueno

Bueno

Malo

#### Pregunta N°8

¿Cómo considera usted el Desempeño Laboral dentro de la institución?

Excelente.

Muy Bueno

Bueno

Malo

#### Tabla N° 21

#### FRECUENCIAS OBSERVADAS

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	
Modelo de Gestión	7	13	11	4	35
Desempeño Laboral	5	6	9	15	35
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>70</b>

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Blanca Paredes

### Fórmula para la Frecuencia Esperada

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal de region}) \text{ total o marginal de columna}}{n}$$

Tabla N° 22

### FRECUENCIA ESPERADA

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS				TOTAL
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	
Modelo de Gestión	6,0	9,5	10,0	9,5	35,0
Desempeño Laboral	6,0	9,5	10,0	9,5	35,0
					70,0

Elaborado por: Blanca Paredes

### Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

### Grados de libertad

$$\text{Grado de libertad (gl)} = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$(GI) = (F - 1) (C - 4)$$

$$(GI) = (2 - 1) (4 - 1)$$

$$(GI) = (1) (3)$$

$$(GI) = 3$$

El valor tabulado de  $X^2$  con 3 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 7,815

Tabla N° 23

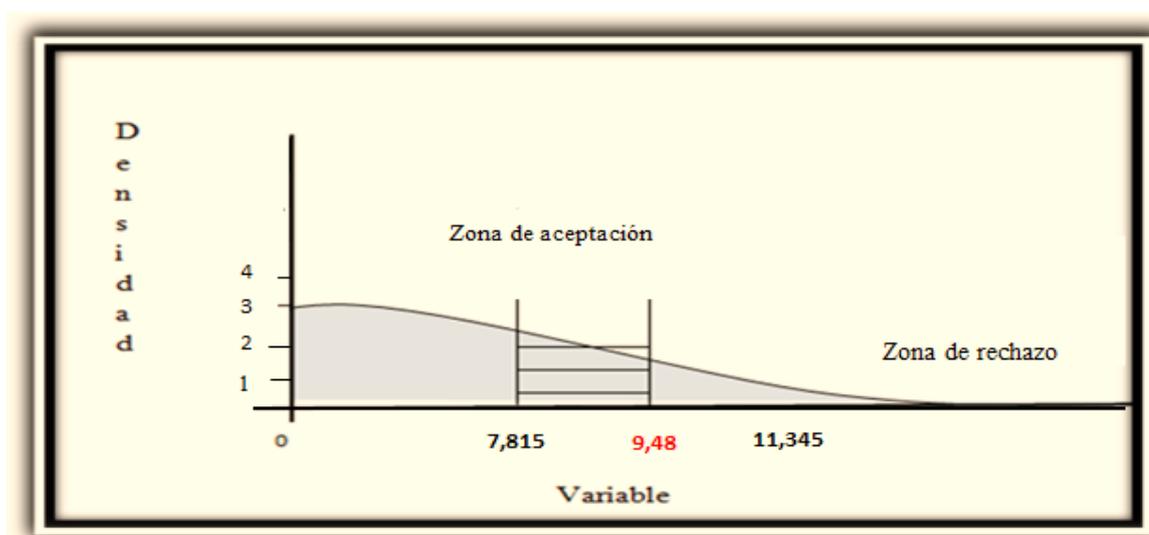
FRECUENCIAS ESPERADAS

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
Excelente (Modelo de Gestión)	7	6,0	1,0	1,00	0,17
Muy bueno	13	9,5	3,5	12,25	1,29
Bueno	11	10,0	1,0	1,00	0,10
Malo	4	9,5	-5,5	30,25	3,18
Excelente (Desempeño Laboral)	5	6,0	-1,0	1,00	0,17
Muy bueno	6	9,5	-3,5	12,25	1,29
Bueno	9	10,0	-1,0	1,00	0,10
Malo	15	9,5	5,5	30,25	3,18
				<b>X<sup>2</sup> =</b>	<b>9,48</b>

Elaborado por: Blanca Paredes

Gráfico N° 25  
JI CUADRADO



Elaborado por: Blanca Paredes

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

La presente investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “VisAndes” Ltda. del Cantón Salcedo, en vista de la necesidad de solucionar el problema objeto de estudio, para que en base a sus resultados se puedan lograr procesos más eficientes al momento de reclutar y seleccionar al personal, ayudando a la institución a contar con un personal calificado.

**a) Con respecto al diagnóstico de la situación se encontró:**

La institución no aplica pruebas psicológicas que permitan conocer la actitud, capacidad y el temperamento del futuro aspirante, además de aspectos de su personalidad tales como; introversión, extroversión, agresividad, que marcan la pauta para la realización del trabajo en sí.

La Cooperativa no permite que los clientes internos se involucren en la toma de decisiones, por ende no cuenta con una lluvia de ideas que permita la resolución de problemas, limita el campo de acción, e impide el crecimiento de la misma.

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta se pudo concluir que las expectativas de los socios es y será la calidad en el servicio, comprometiendo de esta manera a la institución a mejorar cada día el servicio satisfaciendo las expectativas de los socios, para seguir compitiendo en el mercado cooperativista que cada vez es más exigente.

**b) Referente al proceso de reclutamiento:**

El proceso de selección empleado por la institución evidenció que para el análisis de puestos no utiliza las técnicas establecidas para estos fines entre las que se destacan ausencia de pruebas de conocimientos, entrevistas, y exámenes pre ocupacionales.

No existe en la institución un proceso de guía al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto limitando la adaptación lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, sus nuevos compañeros y nuevas obligaciones.

De las encuestas realizadas a los socios se evidenció que para mejorar el desempeño laboral es necesario realizar capacitaciones enfocadas al servicio al cliente, debido a la falta de agilidad en la entrega de trámites dentro de la misma.

**c) Sobre el modelo de Gestión:**

De acuerdo a las encuestas realizadas tanto clientes internos como socios se evidenció la falta de un Modelo de Gestión del Talento Humano que permita resolver problemas relacionados con la labor del personal, trabajo en equipo, comunicación de manera eficiente.

Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la institución, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

También se pudo concluir que los socios no están tan conformes con el servicio que presta la Cooperativa ya que algunos empleados son poco amables, y no tienen agilidad al momento de brindar información, en especial el área de créditos.

De los resultados obtenidos en la encuesta se pudo detectar que la falta de información clara, precisa y confiable del personal ha ocasionado que los socios pierdan el interés de utilizar los servicios de la Cooperativa y por ende ir a la competencia.

## **RECOMENDACIONES**

### **a) Con respecto al diagnóstico de la situación se recomienda:**

Cubrir las falencias de calidad de servicio por medio de capacitaciones, además de implementar nuevos productos dentro del área cooperativista, tales como pago de bonos, apertura de cuentas infantiles, creación de cajeros, parqueadero, etc.

Involucrar todo el equipo de trabajo, para la formulación de objetivos, estrategias que permitan ser competitivos en el mercado cooperativista.

Brindar información de sus productos financieros, así como también dar a conocer la página web que maneja, para mejorar las expectativas de los socios

### **b) Referente al proceso de reclutamiento:**

La institución debe diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal, que permita una correcta identificación de las vacantes, disponiendo de información, clara y a la vez contratar personal idóneo calificado y eficaz para desempeñar un puesto de trabajo.

Para evaluar el desempeño laboral se recomienda evaluar al personal cada tres meses con el objetivo de conocer sus fortalezas como cualidades personales, liderazgo, trabajo en equipo, y el profesionalismo con el que realiza cada una de sus actividades en el área de trabajo, y en que deben mejorar.

Otorgar una inducción corta al nuevo personal, especificando, datos de los jefes de los departamentos, tareas a desarrollar, y presentación a los compañeros de trabajo.

### **c) Sobre el modelo de Gestión:**

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano con los procesos de (reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, y evaluación), permitiendo una buena selección de personal al momento de su contratación.

Utilizar documento por la dirección ejecutiva, jefes inmediatos y demás personal que sirva como guía para el desarrollo de las actividades en la institución.

La Cooperativa debe realizar promociones de todos los tipos de créditos que ofrece, por los distintos medios de comunicación, como son radio, tv, prensa, etc., para así poder incrementar el número de socios en la misma.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 Título

Desarrollo de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda.

##### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Institución ejecutora:** Blanca Paredes.

Ing. Henry Saritama

**Beneficiarios:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los “Andes VisAndes” Ltda.

**Provincia:** Cotopaxi.

**Cantón:** Salcedo

**Dirección:** 24 de Mayo y Abdón Calderón.

**Responsable:** Blanca Paredes.

**Equipo técnico responsable.**

Blanca Paredes.

Email: luisrubio@visandes.fin.ec Fono(593) 32726-308

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La presente investigación trata de aportar con elementos teórico metodológicos que contribuyan al logro de una vinculación eficiente y participativa de directivos y clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Visandes” Ltda.

La institución no cuenta con formatos claros para los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, y evaluación por tanto no puede obtener información oportuna y eficiente de los clientes internos; es por ende necesario diseñar un Modelo de Gestión del talento Humano que abarque estos 6 procesos de vital importancia para la institución.

La Gestión del Talento Humano hoy en día es una nueva herramienta que se le da al cliente interno, para que pueda dar lo mejor de si, obteniendo un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo, convirtiendose en un reto para mejorar y no en una carga; reemplazando el modelo de jerarquias de impartir ordenes, ejercido desde el nivel mas alto de la empresa, por estrategica que se enfoquen en el trabajo en equipo, mejorando la autoestima y la confianza de cada uno.

Los esfuerzos de mejoras de procesos dependen principalmente de la voluntad y compromiso de cambio que tenga la institución, y deben manifestarse atravez de estrategias claras que comprometan a toda la organización; la toma de desiciones ya no depende de una sola persona sino que los clientes internos posean la autoridad critica y responsabilidad necesaria para llevar a cabo sus labores cotidianas.

Por otra parte la Gestión del Talento Humano representa un canal continuo de comunicación entre los clientes internos y la institución, es ahora donde la institución comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus clientes internos con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer su personalidad.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta es importante ya que mediante este Modelo de Gestión del Talento Humano, se trata de solucionar el problema de reclutamiento y selección de personal, permitiendo que puestos vacantes los cubran trabajadores seleccionados adecuadamente con este modelo, así como también el ingreso de nuevas personas dispuestas a rendir al máximo de sus capacidades, creando un conjunto de acciones orientadas a mejorar el desempeño laboral y a su vez alcanzar su mayor potencial, trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismos, de la forma más eficaz como miembros de un equipo.

La constante creación de nuevas instituciones financieras representan una alta competitividad en donde la institución financiera debe tener un personal dispuesto a alcanzar con los objetivos y metas de la misma por ende la institución debe tratar de retener a sus clientes internos mediante, incentivos no solamente económicos sino de elevar su motivación con un ambiente de trabajo familiarizado donde todos interactúen y trabajen en equipo.

Es de vital importancia crear una relación de cooperación entre directivos y clientes internos, evitando frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional, liderando el cambio organizacional, para mejorar la imagen corporativa de esta institución.

Cada empresa en sí tiene que desarrollar paradigmas, permitiendo mejorar un modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Desarrollar el Modelo de gestión basado en la Administración de Recursos Humanos de Adalberto Chiavenato, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “Vis Andes” Ltda.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente los tipos de Modelos de Gestión del Talento Humano.
- Analizar la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda.
- Establecer el Modelo de Gestión basado en los procesos de Admisión de personas, Aplicación de dichas personas, Compensación laboral, desarrollo de personas, Retención de personal, Monitoreo o evaluación de personas.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

En vista que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” cuenta con los recursos humanos, materiales y tecnológicos y económicos, necesarios para ejecutar el Modelo de Gestión del Talento Humano, es factible llevar a cabo el mismo, sin descartar la posibilidad de algún imprevisto o limitación en el transcurso de su desarrollo.

El diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano, por lo analizado en el desarrollo del trabajo contribuirá favorablemente a corregir una deficiencia en los formatos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación así como también permite una reestructura en el área de talento humano, su flexibilidad para el cambio permitirá una adaptabilidad fácil a los nuevos puestos de trabajo.

## **Importancia del Modelo de Gestión del Talento Humano**

Este modelo es importante porque define los pasos a seguir para que el departamento administrativo pueda planificar el reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

## **Instrucciones para la utilización del Modelo de Gestión del Talento Humano**

El Modelo de Gestión del Talento Humano se ha elaborado para que lo utilice el departamento administrativo y directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “VisAndes” Ltda.

Este modelo debe ser conocido y utilizado por los que laboran dentro de la institución; la información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica dicha actividad debe realizarla el administrador con su equipo de trabajo.

También este documento debe ser actualizado cuando el administrador y los directivos, consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO**

### **6.6.1 TALENTO HUMANO**

Es el activo más importante de una organización pues mejoran y perfeccionan el empleo y el diseño de recursos materiales y técnicos, por ende el esfuerzo humano es vital para el buen funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano no está dispuesto a esforzarse, la organización dará marcha atrás.

Fernández J. (2005)

## 6.6.2 MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL

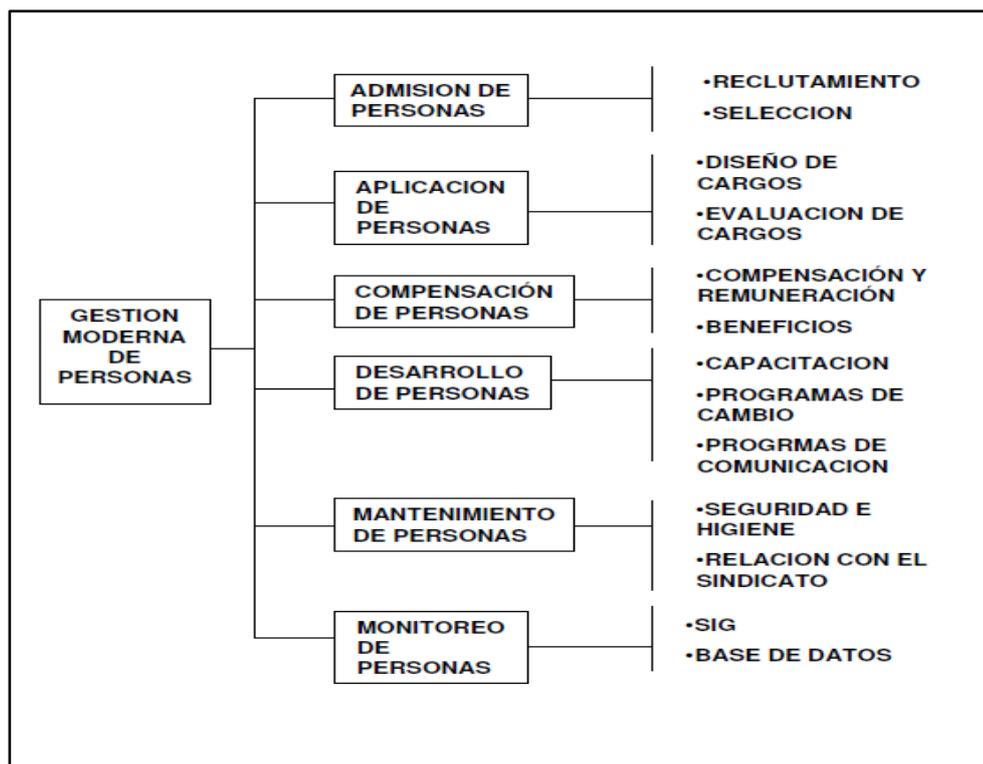
Herramienta gerencial que permite la correcta ubicación de personal, distribuyéndolos de tal manera que cada uno se encuentre laborando en el área en la que es más idóneo, y se desempeñe mejor con un entorno laboral en el que no se presenten envidias ni resentimientos entre compañeros, ya que cada cual estará laborando en el lugar que se merece y en el área que poseen más destrezas y habilidades.

Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo.

Lcda. Pérez Lourdes (2006)

### Grafico N° 26

Modelo de gestión de personas



Fuente: Lcda. Pérez Lourdes (2006)

### **6.6.3 RECLUTAMIENTO**

Funciona como un proceso de comunicación; la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, al mismo tiempo atrae a los candidatos al proceso de selección.

En sí es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización.

Chiavenato I. (2000)

### **6.6.4 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Permite la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentara una oferta de empleo, representa un proceso de decisión, con base de datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan el éxito de la organización a largo plazo.

Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre, se le hace dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no. Las pruebas de habilidades cognoscitivas, miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

Las entrevistas son de vital importancia ya que mediante un diálogo entre el entrevistador y entrevistado se puede obtener información de la nueva persona que desea cubrir la vacante, permite conocer si el candidato reúne los requisitos solicitados por la institución.

Chiavenato I. (2009)

### **6.6.5 INDUCCIÓN**

La inducción es una herramienta clave dentro de la institución , mediante este proceso se puede integrar al nuevo personal dentro de la institución, cuyo objetivo es dar a conocer cuáles son sus obligaciones, responsabilidades en su área de trabajo.

La persona que va a cubrir el nuevo puesto de trabajo debe estar, informada sobre todos los pormenores prácticos y logísticos de la empresa, así como sus políticas internas y externas, objetivos, logros y fortalezas.

Es la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la misma. Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia. La inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo.

Mondy W. (2008)

### **6.6.7 CAPACITACIÓN**

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, desempeña un pilar fundamental en las institución, la alta competitividad, la aparición de nuevas tecnologías requieren que los que los clientes internos a finen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

AliciaAtha (2003)

### **6.6.8 EVALUACIÓN**

Es 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 absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Montona Patrick S (2002)

## 6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

### 6.7.1 TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN

A continuación se resaltan los contenidos de algunos de los modelos de GRH y sus elementos clave que sirven de base al Modelo de Gestión.

Gráfico N° 27

Modelos de Gestión

MODELO	ELEMENTOS CLAVE
Chiavenato	<b>Sistema</b> interdependiente, enfoque situacional
Heneman	<b>Estrategia</b> , contingencias, diseño de puestos
Werter& David	<b>Sistema</b> interdependiente (Administración)
Harper& Lynch	Actividades clave articuladas a <b>estrategia</b> , cultura, políticas y objetivos.
Ivancevich	Efectividad organizacional. Diseño de puesto- análisis interno- externo
Beer	<b>Estrategia</b> y filosofía empresarial- factores situacionales- tecnología de tareas. Análisis interno- externo
French	<b>Procesos</b> administrativos
CIDEC	<b>Estrategia</b> y cultura, políticas y objetivos
Domínguez Machuca	<b>Procesos</b> interrelacionados, análisis externo

### **6.7.1.1 MODELO DE BEER**

Beer otorga un peso significativo al elemento estratégico, lo cual se ajusta a la aplicación de los programas de planeación estratégica y dirección por objetivos.

El centro del modelo lo constituye la interacción y la conformación como sistema de las cuatro políticas de GRH detalladas a continuación.

- Influencia de los empleados.
- Flujo de recursos humanos,
- Sistemas de trabajo
- Sistemas de recompensas.

El modelo tiene como punto de partida el diseño estratégico, incluyendo los componentes de la gestión de recursos humanos adaptado a las condiciones de las organizaciones, en el procedimiento de aplicación se refleja de manera relevante el enfoque de enseñanza y aprendizaje, tanto en el orden personal como organizacional.

#### **d) Objetivos**

- Diagnosticar la situación que presentan las organizaciones respecto al trabajo con los Cuadros.
- Definir políticas específicas para las organizaciones que permitan el mejoramiento continuo del sistema de trabajo de los cuadros.
- Identificar las acciones de formación en recursos humanos y otras que propicien el perfeccionamiento en la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros.
- Validar los resultados de perfeccionamiento del trabajo con los cuadros.

## **e) Principios que sustentan el Modelo**

### Integralidad

Propiciar con enfoque integrador, la comprensión de las diferentes causas que pueden provocar un efecto, más allá de funciones específicas independientes, con la óptica de los diferentes actores que inciden en los resultados de la organización.

### Coherencia

Facilitar el análisis de las conexiones entre las diversas acciones y políticas para el cumplimiento de los objetivos.

### Aprendizaje

Realización de acciones que modifican el comportamiento de los cuadros y las organizaciones por generación de conocimientos, capacidades y actitudes y su transferencia como contribución al logro de los objetivos.

### Flexibilidad

Permitir la aplicación adaptándose a las características y condiciones de cada organización.

### Entradas

Características generales y de desarrollo de los cuadros y reservas y de la organización.

### Salidas

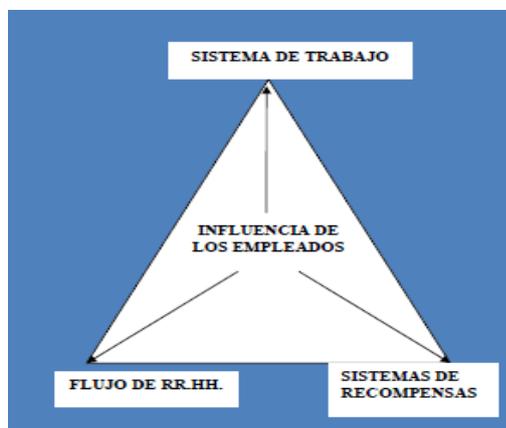
Políticas específicas para el trabajo con los cuadros que tengan en cuenta las particularidades de las organizaciones.

### Adquisición y/o desarrollo de competencias

Documento guía y sus procedimientos de aplicación

## Gráfico N° 28

Modelo de Beer



### 6.7.1.2 MODELO DE HARPER Y LYNCH

Suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral.

Con estos elementos, es probable que se logre una optimización en cuanto a la gestión de recursos humanos, lo cual necesita de un seguimiento continuo que se verifique en la coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la empresa gestionada.

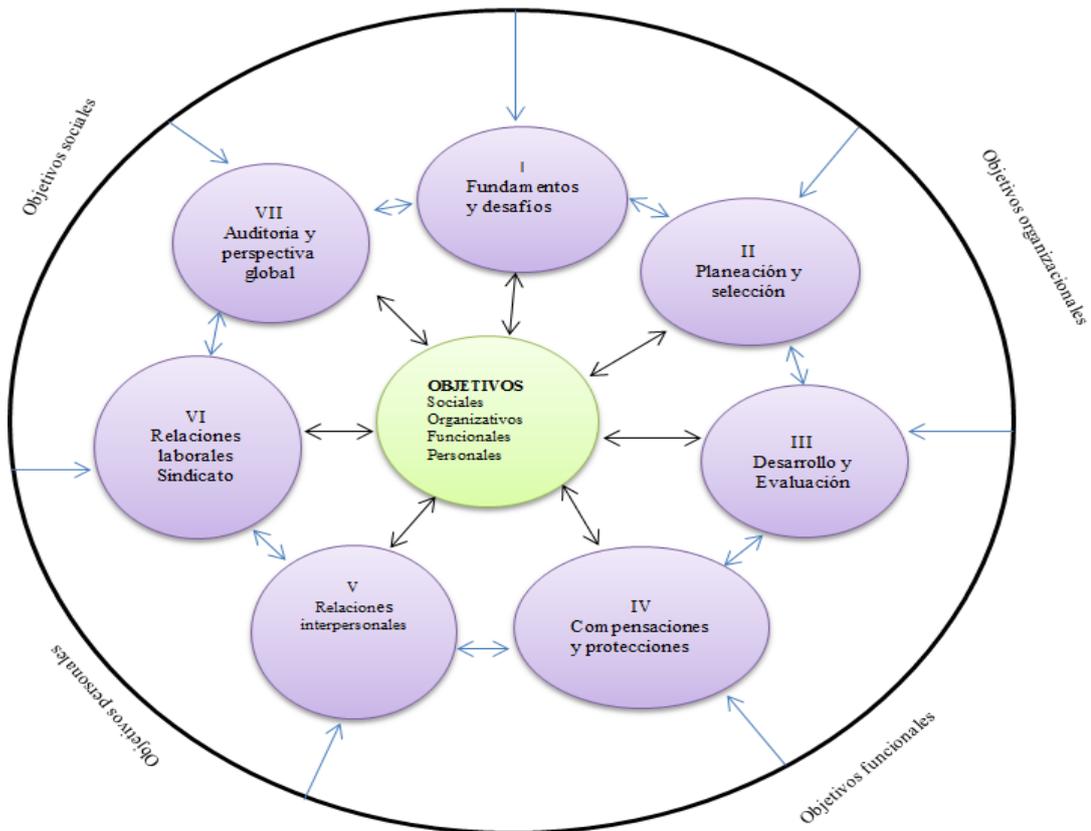
Una de las características principales de este modelo de gestión es que el mismo posee un cierto carácter descriptivo ya que muestra todas aquellas actividades que se encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica.

### 6.7.1.3 MODELO DE WERTHER Y DAVIS

Se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías, objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

Gráfico N° 29

Modelo de Werther y Davis



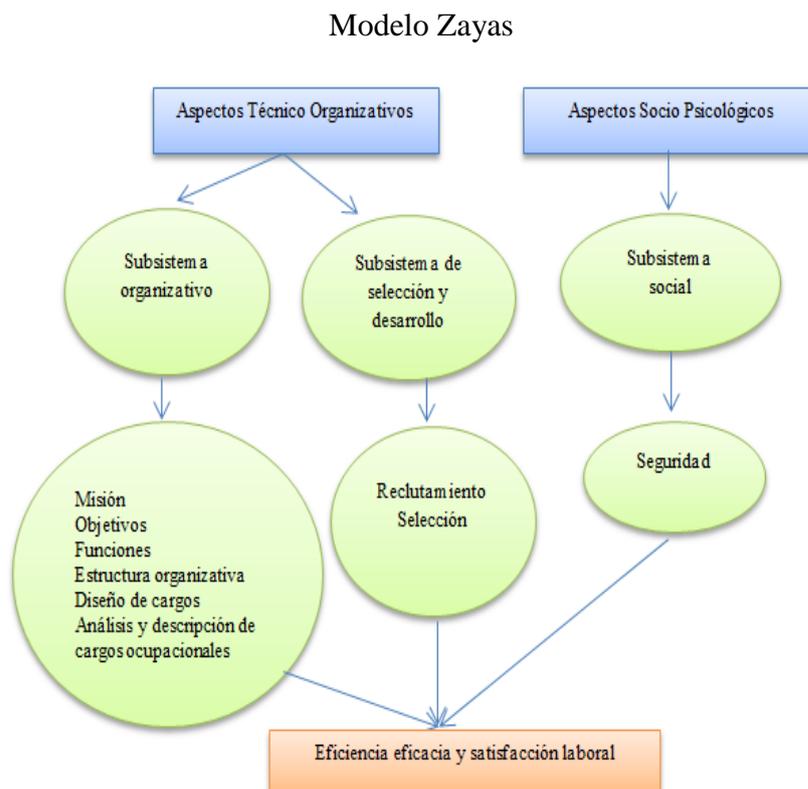
Fuente: Zayas Revista La Habana (Internet)

Elaborado por Blanca Paredes.

#### 6.7.1.4 MODELO DE ZAYAS

En éste modelo se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

Gráfico N° 30



Fuente: Zayas Revista La Habana (Internet)

Elaborado por Blanca Paredes.

### 6.7.1.5 MODELO DE GRH DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN, Y CONTROL(DPC)

A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

En este modelo se centran los siguientes procesos.

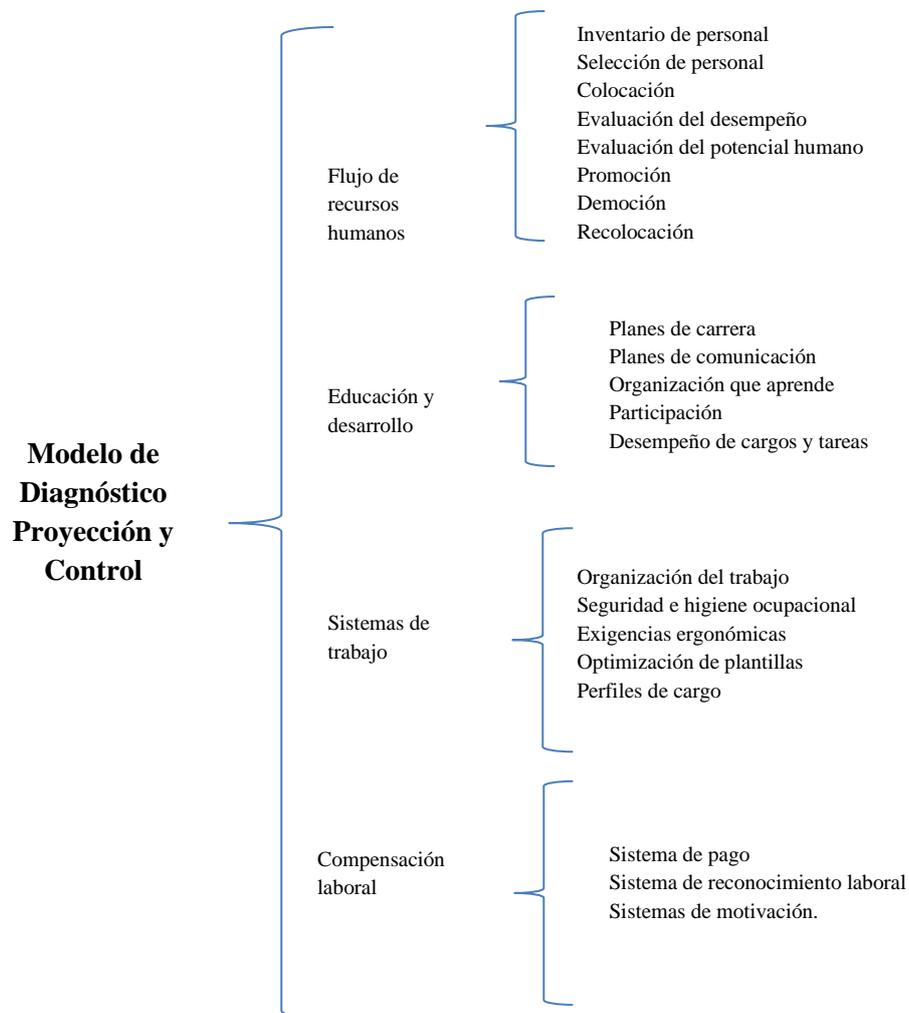
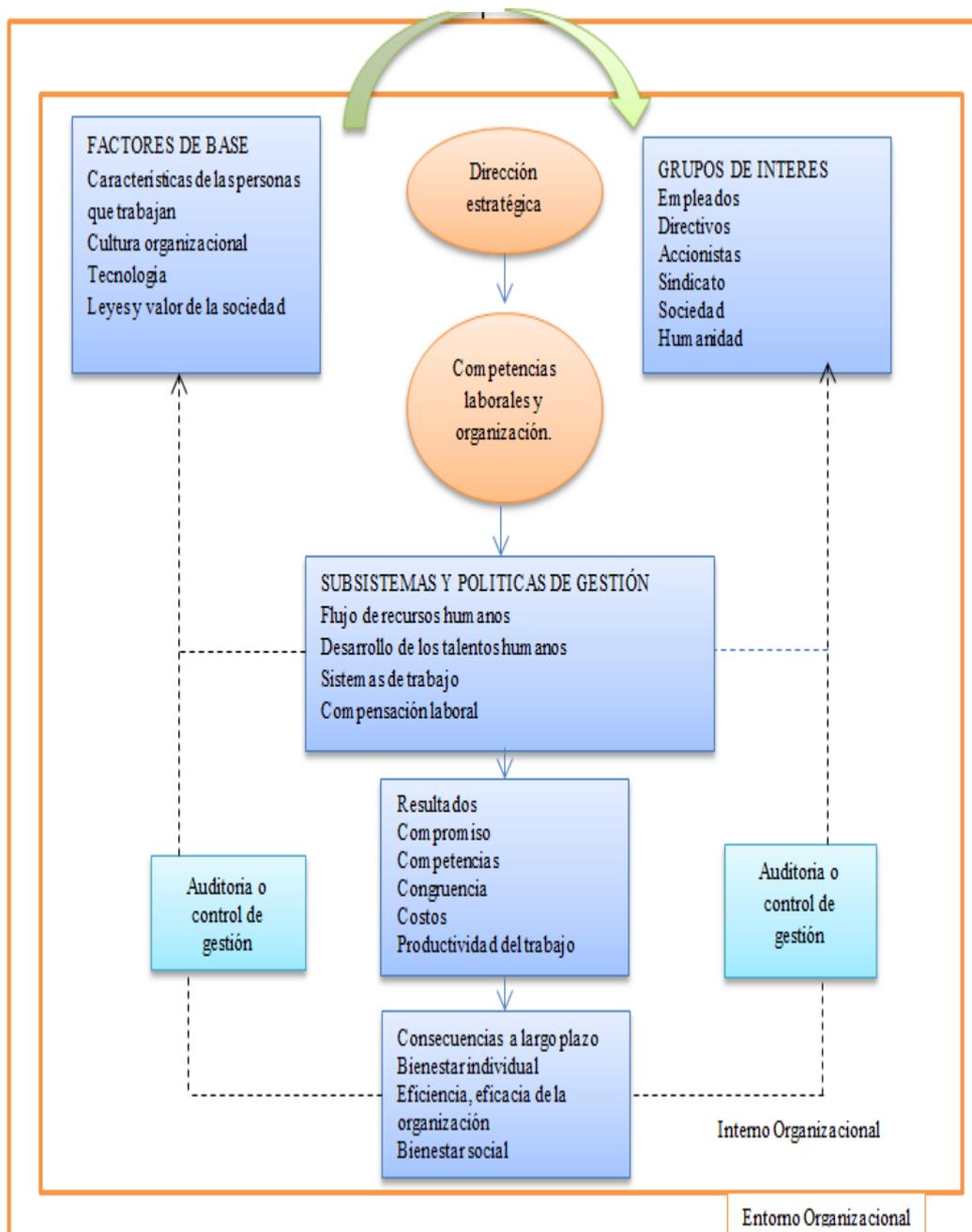


Gráfico N° 31

Modelo DPC

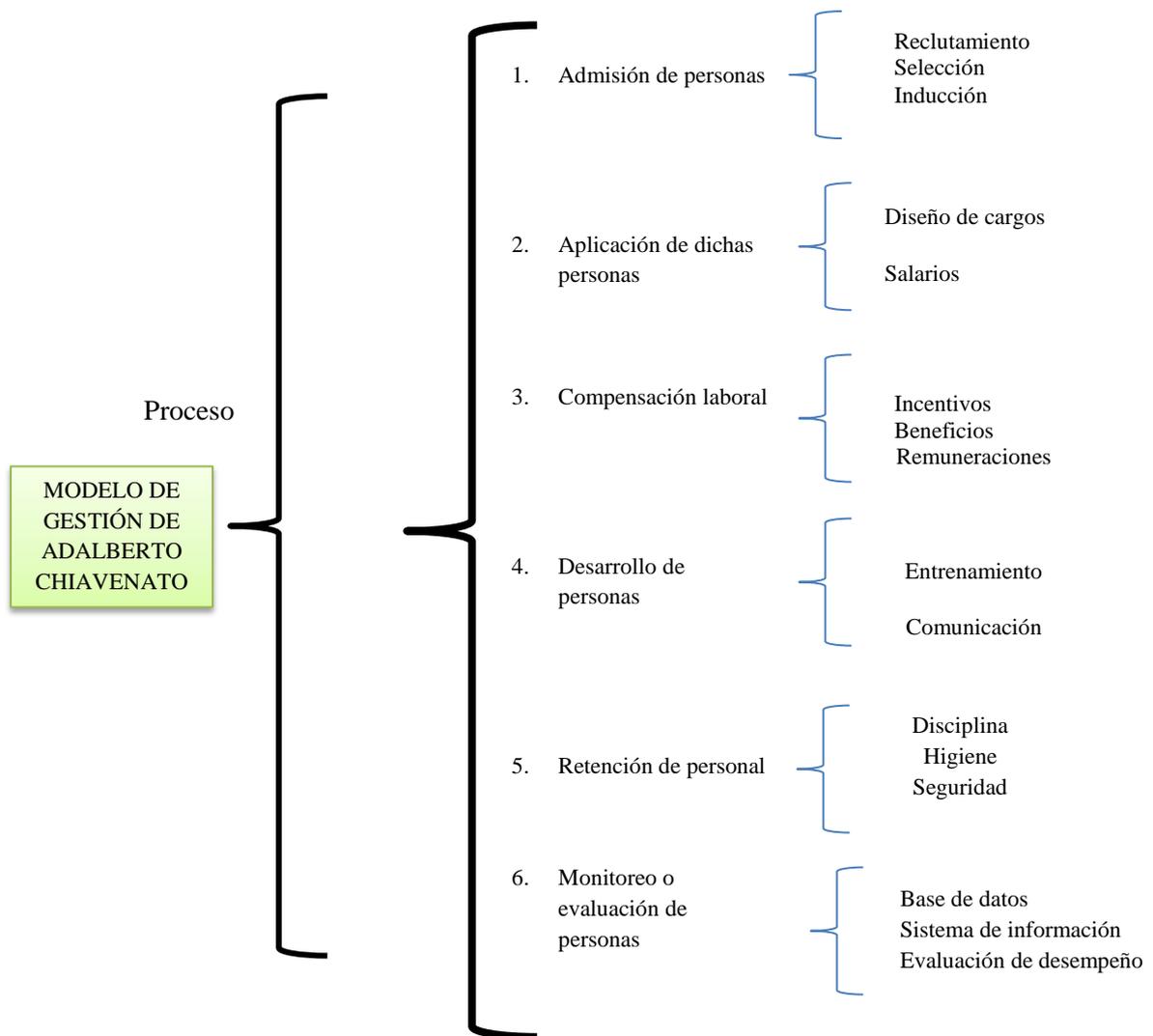


Fuente: Ballvian D. Rafael A. Gonzales C (2002)

Elaborado por: Blanca Paredes

### 6.7.1.6 MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO

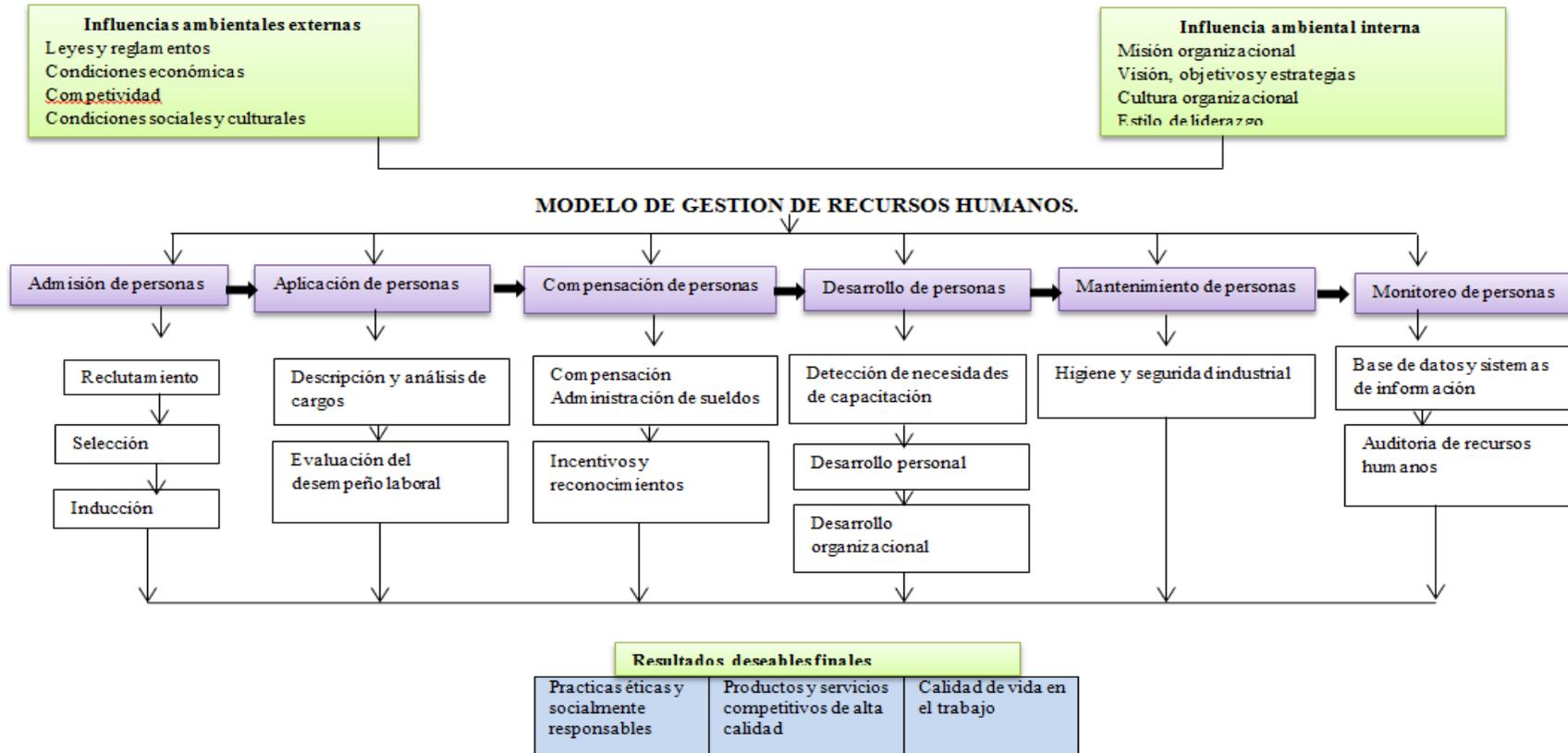
Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes detallados a continuación:



Fuente Chiavenato I. (2000)  
Elaborado por Blanca Paredes

**Gráfico N° 32**

**Modelo Chiavenato**



Fuente: Chiavenato I. (2002)

Elaborado por: Blanca Paredes

## **6.8 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **6.8.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA**

Permite conocer la situación actual de la institución, por tanto, incluye las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas a las que se enfrentan la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes”Ltda. Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden mejorar el desempeño laboral.

#### **a) Diagnóstico interno**

Matriz de Evaluación Perfil Competitivo Interno (PCI)

EL PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la institución en las áreas funcionales de una empresa. El PCI evalúa, resume y examina aspectos fundamentales sobre la capacidad directiva, capacidad competitivo o de mercado, capacidad financiera, capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

#### **Ponderación**

Sin importancia 0,01

Muy importante 1,0

#### **Calificación**

1= Debilidad importante.

3= Fortaleza mayor

2= Debilidad menor

4= Fortaleza importante

#### Cuadro N° 4

##### Matriz factores internos (Fortalezas Debilidades)

FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Tasas de interés competitivas.	0,09	3	0,27
2. Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	0,14	4	0,56
3. Solvencia.	0,15	4	0,6
4. Pagos oportunos al personal.	0,07	3	0,21
5. Estabilidad laboral.	0,05	3	0,15
6. Auditoria interna.	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>			0
1. Falta de información a los socios del acceso a la página web.	0,08	1	0,08
2. Falta de un Modelo de Gestión del Talento Humano	0,09	1	0,09
3. Falta de control de metas y objetivos.	0,07	2	0,14
4. Falta de material publicitario.	0,04	2	0,08
5. Falta de cooperación de los empleados en las tareas asignadas.	0,06	1	0,06
6. Falta de coordinación en actividades en cada área	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,54</b>

Elaborado por: Blanca Paredes

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes "VisAndes"

Este puntaje caracteriza si una organización es débil internamente o si tiene una posición interna fuerte. En el caso de la Cooperativa el puntaje ponderado total es de 2,54 lo que indica que está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

## **b) Análisis externo**

Matriz de factores externos oportunidades y amenazas (POAM)

Este análisis le permite a la empresa conocer las oportunidades y amenazas del entorno y prepararse para los impactos que pueden producirse por los factores que rodean a la empresa ya sea beneficiando o perjudicando para la empresa.

Mientras más competitiva sea la empresa en comparación con otras de la misma rama se tendrá mayor aseguramiento del éxito.

Permite identificar y evaluar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

El POAM examina resume y evalúa la información económica, política social, cultural demográfica ambiental legal tecnológica geográfica y competitiva.

### **Ponderación**

Sin importancia 0,01

Muy importante 1,0

### **Calificación**

Amenaza importante= 1

Amenaza menor = 2

Oportunidad menor= 3

Oportunidad importante= 4

## Cuadro N° 5

### Matriz de factores externos (Oportunidades y Amenazas (POAM))

FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Tasas de interés competitivas.	0,11	4	0,44
2. Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	0,15	3	0,45
3. Solvencia.	0,14	3	0,42
4. Pagos oportunos al personal.	0,07	2	0,14
5. Estabilidad laboral.	0,05	2	0,1
6. Auditoria interna.	0,07	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>			
1. Competitividad en el Mercado.	0,08	3	0,24
2. Inestabilidad política	0,09	2	0,18
3. Sobreendeudamiento por parte de los socios.	0,06	4	0,24
4, Desempleo (disminuye la capacidad de solicitud de préstamo).	0,04	3	0,12
5. Creación desmedida de nuevas cooperativas.	0,08	4	0,32
6. Ley de cooperativas.	0,06	3	0,18
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>3,04</b>

Elaborado por Blanca Paredes

Fuente: Cooperativa de ahorro y Crédito Visión de los Andes "Vis Andes"

Resultado promedio 3,04 este es un valor que está por encima de la media esto significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes "VisAndes" de la ciudad de Salcedo por ende necesita trabajar en sus estrategias para aprovechar sus oportunidades y responder a sus amenaza.

## **c) Análisis de vulnerabilidad**

### **Matriz FODA**

#### **c.1) Factores externos**

##### 1. Oportunidades

Eventos hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, sin se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

##### 2. Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa

#### **c.2) Factores internos**

##### 1. Fortalezas

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución, tales como: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) productos y servicios y recursos financieros.

##### 2. Debilidades

Actividades y atributos internos de la empresa que dificultan o interfieren en el éxito de la misma.

##### 3. Gestión en Productos (Mercado)

Evalúa como se encuentra la Cooperativa respecto a la prestación de sus productos y servicios, conocimiento del mercado, posición y participación en sus mercados.

##### 4. Gestión Financiera

Permite evaluar cómo se encuentra la Cooperativa en las principales áreas de gestión financiera y los resultados y tendencias alcanzadas en los principales indicadores financieros.

## 5. Gestión del Talento Humano

Evalúa la gestión institucional del cliente interno como elemento clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Cuadro N° 6**

**Matriz FODA**

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Tasas de interés competitivas. 2. Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. 3. Solvencia. 4. Pagos oportunos al personal. 5. Estabilidad laboral. 6. Auditoria interna.	1. Ingreso a nuevos sectores del mercado. 2. Créditos sin encaje. 3. Ubicación geográfica. 4. Alianzas estratégicas: 5. Acceso a nueva tecnología. 6. Cubrir todo el Cantón Salcedo.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Falta de información a los socios del acceso a la página web. 2. Falta de un Modelo de Gestión del Talento Humano 3. Falta de control de metas y objetivos. 4. Falta de material publicitario. 5. Falta de cooperación de los empleados en las tareas asignadas. 6. Falta de coordinación en actividades en cada área	1. Competitividad en el Mercado. 2. Inestabilidad política 3. Sobreendeudamiento por parte de los socios. 4, Desempleo (disminuye la capacidad de solicitud de préstamo). 5. Creación desmedida de nuevas cooperativas. 6. Ley de Cooperativas.

Elaborado por: Blanca Paredes

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes "VisAndes"

**Cuadro N° 7**

**Análisis FODA**

ANÁLISIS EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso a nuevos sectores del mercado.</li> <li>2. Créditos sin encaje.</li> <li>3. Reducción en las comisiones de crédito.</li> <li>4. Alianzas estratégicas.</li> <li>5. Acceso a nueva tecnología.</li> <li>6. Cubrir todo el cantón Salcedo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competitividad en el Mercado.</li> <li>2. Inestabilidad política</li> <li>3. Sobreendeudamiento por parte de los socios..</li> <li>4. Desempleo.</li> <li>5. Creación desmedida de nuevas cooperativas.</li> <li>6. Ley de cooperativas.</li> </ol>
ANÁLISIS INTERNO	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	(F1 O5) La buena solvencia de la institución permitirá adquirir nuevos software en beneficio de la misma. (F6 O4) Aplicando la Auditoria interna la empresa podrá obtener un informe detallado de la situación contable por ende se podrá realizar nuevos financiamientos con entidades financieras.	(F3 A1) La tasa de interés competitivo, permitirá mejorar la competitividad, por ende permitirá alcanzar la rentabilidad y liquidez de la institución.  (F3 A3) Es de suma importancia contar con el control de Superintendencia de bancos y seguros ya que permite cumplir con las Leyes de modernización.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de información a los socios del acceso a la página web.</li> <li>2. Falta de un modelo de Gestión del Talento Humano.</li> <li>3. Crédito sin seguro de desgravamen.</li> <li>4. Falta de control de metas y objetivos.</li> <li>5. Falta de cooperación de los empleados en las tareas asignadas.</li> <li>6. Falta de coordinación en actividades de cada área.</li> </ol>	(D1 O6) Brindar información sobre la página web que posee la empresa para expandir la cobertura en el mercado local.  (D4 O1 ) Mantener un excelente ambiente laboral permitiendo, que los empleados aporten con sus ideas formulando estrategias que permita el ingreso a nuevos sectores del mercado financiero.	(D2 A1) Establecer un cronograma de Selección, capacitación y motivación al personal que conforma el Departamento de Talento Humano, organizándolos según perfiles y funciones con el fin de mejorar la competencia con un personal calificado.  (D3 A1) Diseñar un proceso de entrega de créditos inmediatos, retribuyendo la confianza de los socios y mejorando la competitividad en el mercado financiero.

## **d) Estrategias**

Son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales, implican el compromiso de los recursos necesarios para el logro de dichos objetivos y las principales políticas que deberán acatarse a dichos recursos.

### **d.1) Estrategias competitivas**

#### **1. Estrategias FO**

(F1 O5) La buena solvencia de la institución permitirá adquirir nuevos software y sistemas que agilice las transacciones que los socios necesitan que manera ágil y oportuna

(F6 O4) Aplicando la Auditoría interna la empresa podrá obtener un informe detallado de la situación contable por ende se podrá realizar nuevos financiamientos con entidades financieras.

#### **2. Estrategias FA**

(F1 A1) La tasa de interés competitivo, permitirá mejorar la competitividad, por ende permitirá alcanzar la rentabilidad y liquidez de la institución.

(F3 A3) Es de suma importancia contar con el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, ya que permite cumplir con las leyes de modernización.

#### **3. Estrategias DO**

(D1 O6) Brindar información sobre la página web que posee la Cooperativa para expandir la cobertura en el mercado local.

(D4 O1) Mantener un excelente ambiente laboral, permitiendo a los clientes internos aporte con sus ideas, formulando estrategias que permita el ingreso a nuevos sectores de mercado.

#### 4. Estrategias DA

(D2 A1) Establecer un cronograma de reclutamiento y selección de personal, capacitación y motivación al cliente interno que conforma el departamento de talento humano organizándolos según perfiles y funciones con el fin de mejorar la competencia de un personal calificado.

(D3 A1) Diseñar un proceso de entrega de créditos inmediatos, retribuyendo la confianza de los socios y mejorando la competitividad en el mercado financiero.

#### **e) Matriz del perfil competitivo**

Identifica los principales competidores que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. del Cantón Salcedo, así como las fortalezas y debilidades.

#### **1. Competidores**

En la Cooperativa Visión de los Andes “VisAndes” se identifica como principales y directos competidores a las siguientes instituciones:

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Av. Sucre y 9 de octubre

Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda. Dirección 9 de Octubre y 24 de Mayo

Cooperativa de Ahorro y Crédito Fray Manuel Salcedo Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Av. Vicente León y Luis A Martínez.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Esencia Indígena Ltda.

De los competidores mencionados anteriormente utilizaremos los dos primeros que son Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda y 9 de Octubre Ltda.

## **2. Factores claves de éxito**

De los competidores mencionados anteriormente utilizaremos los dos primeros que son Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. y 9 de Octubre Ltda. ya que poseen planes de acción, lo que nos permitirá determinar con exactitud sus fortalezas y debilidades.

- Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se tomara en cuenta los siguientes aspectos.
- Se determina la ponderación a cada factor de éxito determinando pesos a los mismos de un total del 100%.
- La calificación que se designara a cada una de las empresas modelo para la matriz del perfil competitivo será de 1 (menor importancia), hasta 4 (mayor importancia), esta valoración se dará de acuerdo al criterio de la investigación.
- Para determinar los factores claves de éxito que nos permiten identificar con mayor claridad las fortalezas y oportunidades de las empresas, se multiplicara la ponderación por la calificación asignada a cada factor.

Para la elaboración del perfil competitivo se consideran a las 2 empresas las mismas que se encuentran en distintos lugares del cantón Salcedo.

**Cuadro N° 8**

**Perfil Competitivo**

			COOPERRATIVA DE AHORRO Y CREDITO VISIÓN DE LOS ANDES VISANDES LTDA.		COOPERATIVA DE AHORRO Y CERDITO SAN FRANCISCO LTDA		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.	
FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	
<b>FORTALEZAS</b>								
Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	
Solvencia.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	
Pagos oportunos al personal.	0,07	3	0,28	3	0,21	3	0,21	
Auditoria interna.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	
Infraestructura.	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	
Tecnología	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	
Servicio al Cliente.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	
Imagen corporativa.	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	
<b>DEBILIDADES</b>								
Estructura Organizacional	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	
Comunicación.	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	
Ambiente Laboral	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	
Material publicitario.	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	
Lealtad del cliente.	0,06	1	0,06	1	0,12	1	0,06	
Motivación.	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	
Capacitación.	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	
Coordinación en actividades en cada área	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,65</b>		<b>2,38</b>		<b>2,44</b>	

### **3. Análisis del perfil competitivo**

En base a los resultados de la matriz anteriormente elaborada, se ha obtenido los siguientes resultados, especificando que los resultados indican la fuerza relativa de la empresa, pero no siempre resulta ser lo correcto, el propósito de esta matriz no es obtener resultados ficticios, sino al contrario nos permite asimilar y evaluar la información de una forma clara y óptima para la toma de decisiones.

Con este análisis podemos decir que la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., alcanza un total ponderado de 2,44, lo que significa que es uno de nuestros competidores más cercanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” por ende es una amenaza constante dentro del segmento de mercado, mientras que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. obtiene un resultado ponderado de 2,38 lo que significa que es un débil competidor frente a la fortalezas de Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes”.

## **6.8.2 DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE IDALBERTO CHIAVENATO**

### **6.8.2.1 ADMISIÓN DE PERSONAS**

Se enfoca en quién debe trabajar en la organización y que procesos son utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.

Este primer proceso abarca el reclutamiento, selección de personal, inducción el mismo que se detalla a continuación.

#### **1. Reclutamiento**

Se enfocará principalmente en priorizar la búsqueda de llenar una vacante o un nuevo cargo, dependiendo de las necesidades de la institución, en el ambiente interno, esta necesidad puede surgir de un despido, de una renuncia, jubilación o del crecimiento de la empresa.

##### **a) Elección de fuentes y medios de reclutamiento de personal**

Las fuentes de reclutamiento, son los lugares a los que se puede acudir en busca del elemento humano, adecuado a las exigencias del puesto que se pretende cubrir, estos lugares pueden ser internos y externos.

Los medios de reclutamiento de personas que debe utilizar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes VisAndesLtda.se lo realizaran a través de:

- Avisos en lugares visibles dentro y fuera de la institución.
- Utilizar al personal operativo y administrativo, como portavoces para dar a conocer la existencia de una vacante.
- Hacer uso de los periódicos de mayor circulación en el Cantón Salcedo. (Vanguardia)

- Uso de las radiodifusoras locales.
- Hojas volantes.

### **1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO**

Este reclutamiento buscará alternativas para cubrir una vacante en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes VisAndes, ya que establece la oportunidad de encontrar a la persona adecuada para un puesto, dentro de la misma, por esta razón es importante contar con base de datos de los clientes internos, para poder establecer una búsqueda de información rápida y oportuna, fortaleciendo sus aspiraciones de desarrollo, y contribuyendo en sus posibilidades de superación.

### **1.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Es un poco más complejo que el anterior, se lo realiza después de haber revisado el perfil de los empleados y encontrado que dentro de la institución no existe ningún individuo con el perfil requerido.

De no disponer candidatos del nivel esperado, se pasara a contemplar los aspirantes externos a través de:

Agencias de empleo

Bolsas de trabajo

Mercado laboral

## Cuadro N° 9

### AVISO DE PRENSA



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES “VISANDES”  
LTDA DEL CANTÓN SALCEDO.**

Requiere contratar una persona contador o contadora.

**Requisitos:** Título Universitario de Contabilidad y Auditoría.

Amplios conocimientos en tributación  
Manejo de paquetes contables

**Experiencia:** Haber laborado en otras empresas en esta área.

Mínimo 2 años.

**Cualidades:** Amabilidad, Honestidad, capacidad de análisis.

**Edad:** Tener 26 años como mínimo.

**Importante.**

Los postulantes presentaran una carpeta con su Hoja de Vida, y Datos personales

Buen sueldo y todos los beneficios de Ley.

Elaborado por: Blanca Paredes

#### a) Normas de reclutamiento para el personal

- Los aspirantes que no cuentan con una experiencia mínima de 2 años, no deben reclutarse.
- Ningún aspirante debe ser tomado en cuenta, si no se somete al proceso de reclutamiento.
- El número de aspirantes que deben pasar a la fase de selección lo debe determinar el administrador.

## **b) Procedimiento para el reclutamiento y selección de personal**

### 1. Requisición de personal

Se utilizará formularios para dar a conocer la existencia de la vacante del departamento solicitante de personal, esta requisición estará acompañada de la descripción del puesto y el respectivo perfil del candidato.

El jefe del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal y esta solicitud será entregada al responsable del área de reclutamiento, quien se encargara de aprobarlos y legalizarlos en conjunto con la gerencia.

La necesidad de realizar un reclutamiento se da cuando al departamento administrativo llega a una requisición de personal procedente del departamento de talento humano.

Dentro de la requisición se debe tomar en cuenta los siguientes pasos.

- Revisión del banco de datos
- Es de suma importancia revisar los archivos de solicitudes de empleo y currículums de candidatos existentes, verificando la legalidad de los mismos.
- Verificación y contacto con candidatos
- Verificar si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios para la Cooperativa.

**Cuadro N° 10**

Formato de Solicitud de Empleo

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES “VISANDES” LTDA.**



FOTOGRAFIA  
RECIENTE

Emitido por Departamento de Talento Humano

PUESTO SOLICITADO.....

**DATOS PERSONALES.**

<b>APELLIDO PATERNO</b>		<b>APELLIDO MATERNO</b>		<b>NOMBRES</b>		
<b>DOMICILIO</b>						
Av.		N° de casa		Urb/Distrito		Teléfono
<b>LUGAR DE NACIMIENTO</b>						
Día		Mes		Año		Nacionalidad
.....		.....		.....		Provincia
						Cantón
Edad		Sexo		C.I.		Libreta Militar
.....		.....		.....		Estado Civil
						N° de hijos
						Grupo Sanguíneo
<b>EDUCACIÓN</b>		<b>INSTITUCION</b>		<b>DESDE</b>		<b>HASTA</b>
<b>Nivel</b>						<b>ESPECIALIDAD</b>
Secundaria						
Técnica						
Superior						
Maestría, Doctorado						
<b>OTROS ESTUDIOS</b>		Especialista		Idiomas		Computación
Especificación						
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>						
Empresa		Cargo		Desde		Hasta
<b>Datos adicionales.</b> Porque medios se enteró del llamado al puesto de trabajo						
Fuentes Internas		Fuentes Externas				
Si su respuesta es Fuentes Externas indique el medio por el cual se entero						
Carteles		Prensa Local		Contactos y/o recomendaciones		
Bolsa de trabajo		Anuncio en radio				
<b>REFERENCIAS DE OTRAS PERSONALIDADES</b>						
Nombres y Apellidos				Empresa y/o Dirección		

.....  
Firma del interesado

.....  
Fecha

**Cuadro N° 11**

Formato de Perfil competitivo

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES “VISANDES” LTDA.**



**IDENTIFICACION DEL PUESTO.**

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	
1.2 UBICACIÓN ORGANICA	
Órgano Administrativo	Área
1.3 RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA	
Dependencia	Responsabilidad
<b>2 FUNCIÓN GENERAL O PRINCIPAL</b>	
<b>3 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.</b>	
3.1 ASPECTOS CURRICULARES	
3.1.1 INSTRUCCIÓN	
<b>NIVEL</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>
SECUNDARIA SUPERIOR TITULO PROFESIONAL MAESTRIA DOCTORADO PH	
<b>EXPERIENCIA</b>	
6 meses <input type="checkbox"/>	1 año <input type="checkbox"/>
4 años <input type="checkbox"/>	2 años <input type="checkbox"/>
	3 años <input type="checkbox"/>
	6 años <input type="checkbox"/>
	más de 6 años <input type="checkbox"/>
<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	
<b>Inteligencia</b>	
Razonamiento lógico. <input type="checkbox"/>	Razonamiento espacial <input type="checkbox"/>
Razonamiento abstracto <input type="checkbox"/>	Concentración mental <input type="checkbox"/>
<b>APTITUDES</b>	
Verbal <input type="checkbox"/>	Análítica <input type="checkbox"/>
	Númerica <input type="checkbox"/>
	Viso motora <input type="checkbox"/>
<b>CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD</b>	
Comunicativo <input type="checkbox"/>	Reservado <input type="checkbox"/>
	Dinámico <input type="checkbox"/>
Con ascendencia <input type="checkbox"/>	Reflexivo <input type="checkbox"/>
	Emprendedor <input type="checkbox"/>
	Empático <input type="checkbox"/>
	Adaptable <input type="checkbox"/>
Edad	Estado Civil
Conocimientos de computación	
Idiomas	
Elaborado por	Aprobado
Fecha	

### **c) Fuentes de reclutamiento**

- Fuentes internas (banco de datos) y empleados actuales de la Cooperativa.
- La entrega de solicitudes y recepción de currículums vitae se hará por medio de la intervención del departamento administrativo en las fechas establecidas.
- Investigar a todos los aspirantes y escoger las mejores opciones para cada uno de los puestos que solicitan.

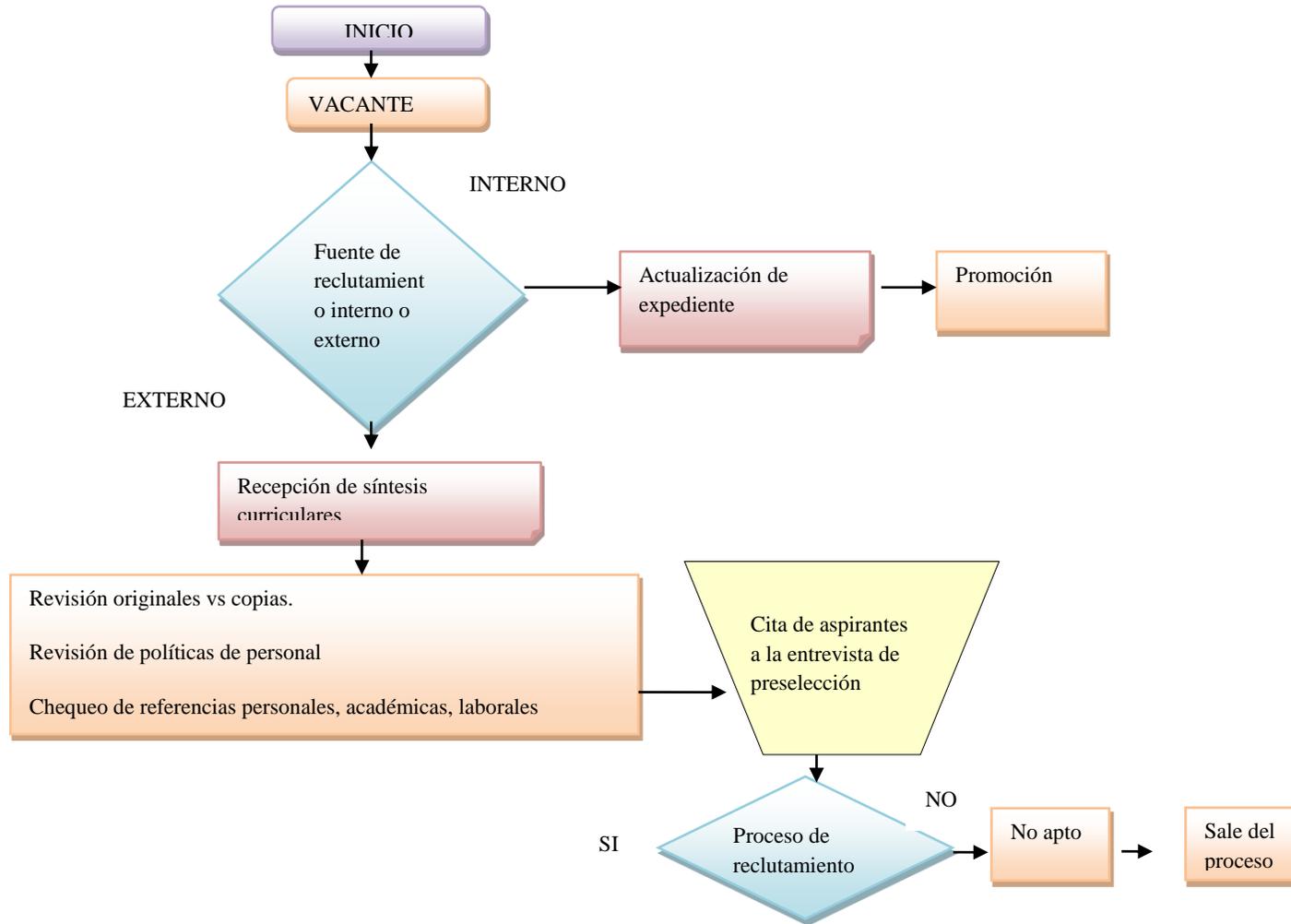
Los aspirantes serán investigados por el administrador de la siguiente manera:

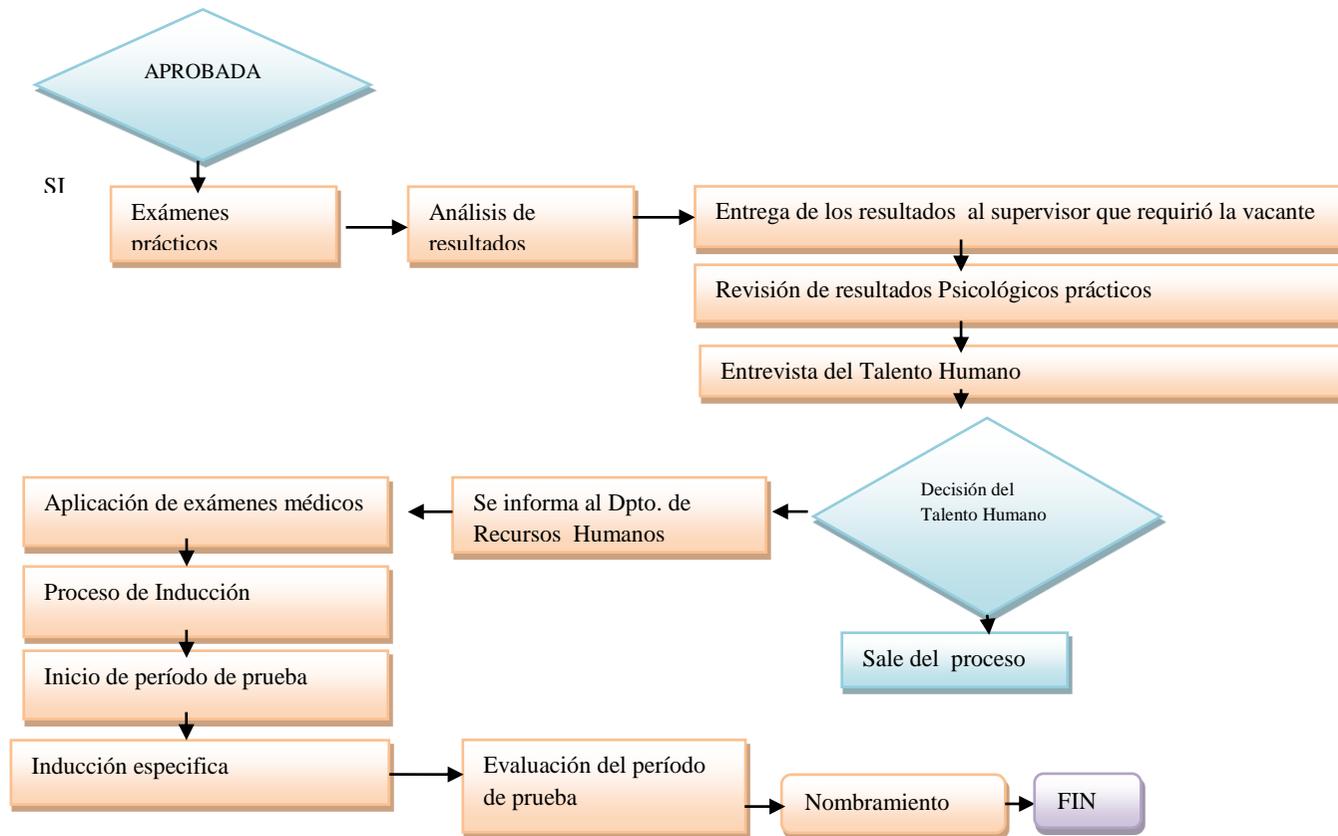
- Llamar a las referencias laborales para constatar la información.
- Llamar a las empresas donde haya tenido experiencia laboral para confirmar acerca del trabajo que desempeñaba.

En el proceso de administrar al personal de una empresa depende del elemento que ingrese sea el idóneo, este proceso se refleja en un flujograma de las actividades que se lleva a

**Gráfico N° 33**

Flujograma del proceso de reclutamiento interno y externo





Fuente: Idalberto Chiavenato (2011)Elaborado por: Blanca Paredes

### **1.3 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es un proceso que permitirá elegir de un conjunto de postulantes el más idóneo para el puesto determinado, se inicia cuando una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar.

#### **a) Especificación o perfil del cargo**

Se fundamenta en una descripción de las funciones esenciales del cargo, y de las condiciones y cualidades que deberá tener el aspirante al llenar una vacante, las cuales se valoraran a través del análisis de la hoja de vida presentada.

#### **b) Convocatoria**

Una vez presentada la vacante el jefe de talento humano fijara la fecha de convocatoria para el respectivo proceso de selección, disponiendo de un término de diez días hábiles a partir del momento en el que se produce la vacante.

La convocatoria interna se la realizará en las carteleras y departamentos de la institución, y la convocatoria externa se publicó en los diferentes medios de comunicación del Cantón.

Una vez publicada la convocatoria el aspirante tendrá plazo de cinco días hábiles para la presentación de su hoja de vida con soportes que acrediten el nivel académico, experiencia laboral, referencias laborales familiares y personales.

#### **c) Criterios de evaluación**

Los aspirantes serán evaluados por sus méritos con porcentajes de uno a cien, siendo elegibles los candidatos que alcanzaron un rendimiento igual o superior al 75%.

#### **d) Merecimiento**

Se considerara los factores educación, experiencia, capacitación, y la entrevista, como factores principales para la ejecución de la selección de personal con una ponderación total al 100 %.

#### **Cuadro N° 12**

Factores de selección de personal

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>
Educación.	60 %
Experiencia	15%
Capacitación	15%
Entrevista	10%
Total	100%

Elaborado por Blanca Paredes.

#### **e) Procedimiento para la selección de personal**

Dentro de la selección de personal se desarrollara los siguientes procesos:

- Currículo vitae
- Test de conocimientos.
- Pruebas de aptitudes particulares.
- Entrevistas.

#### **f) Curriculum Vitae**

El jefe de talento humano tendrá la misión de ir separando todo aquel curriculum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y a su vez comparo los perfiles entre sí. Luego de haber realizado una exhaustiva verificación de la información se procederá a

elegir el curriculum que cumpla por lo menos un ochenta por ciento de los requisitos solicitados por el jefe de área.

**Cuadro N° 13.**

Formato de Curriculum Vitae

<b>DATOS PERSONALES</b>
NOMBRES:
APELLIDOS:
CEDULA DE IDENTIDAD:
FECHA DE NACIMIENTO
LUGAR DE NACIMIENTO
ESTADO CIVIL
EDAD:
NACIONALIDAD:
DIRECCIÓN
TELÉFONO
CELULAR:
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>
Estudios Superiores:
Carrera:
Estudios Secundarios:
Título de Bachiller:
Estudios Primarios:
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>

### **1.3.1 Pruebas de idoneidad**

#### **a) Diseño**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los andes VisAndes Ltda. para seleccionar al personal utilizará pruebas psicométricas y de conocimientos o capacidades, las mismas que serán realizadas dependiendo del cargo que se desea cubrir.

#### **b) Valoración**

Dentro de las pruebas psicométricas los valores en porcentajes serán; las de conocimientos o capacidades un valor de (60%) y el 40 % en el proceso de selección.

#### **c) Preparación de pruebas**

El gerente y los jefes departamentales serán los encargados de preparar las pruebas según el puesto a cubrir, con el fin de valorar la actitud y aptitud del aspirante, las mismas deberán ser coherentes con los requisitos del cargo.

#### **d) Recepción y valoración de las pruebas**

El lugar, hora y día previstos para desarrollar las pruebas será responsabilidad del departamento donde existió la vacante.

#### **e) Informe de pruebas**

Se utilizarán en forma resumida datos del trabajador que rindió la prueba así como también su respectivo puntaje.

## **f) Tipos de pruebas**

### 1. Prueba psicométrica

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, permitirá la evaluación de indicadores de personalidad como, carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad, estabilidad emocional, aptitudes como: nivel de organización, habilidad, servicio social, liderazgo y inteligencia. (Ver anexo 4)

### 2. Pruebas de conocimientos

Con esta prueba se determinara el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su nuevo puesto trabajo.

### 3. Pruebas prácticas

Permitirá conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de equipos, herramientas y otros recursos que utilizará en el desarrollo de las funciones del puesto.

### 4. Entrevista

Se desarrollará una entrevista estructurada, la misma que ayudará a complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

### 5. Guía de entrevista

- El administrador deber sondear a los candidatos para ver si estos están o no de acuerdo con las condiciones de la institución.

- Para poder seleccionar al personal se debe tomar en cuenta el perfil del candidato que cubrirá la vacante.
- El administrador debe manejar los resultados de las pruebas con ética y discrecionalidad.
- Durante el proceso de selección, para llenar una vacante, el administrador debe mantener una adecuada comunicación con los directivos de la institución.
- El administrador deberá tomar la decisión de la persona que cubrirá la vacante.
- Todo aspirante que no acuda a las entrevistas y las pruebas de selección en las horas y fechas indicadas, quedaran fuera del proceso, al menos que presente una justificación para concederle una nueva oportunidad.

El administrador señala una fecha y hora a cada aspirante al puesto para la realización de la entrevista inicial y aplicación de las pruebas. El propósito de la entrevista es verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto. Esta entrevista será aplicada a los candidatos que pasaron el proceso de reclutamiento a la fase de selección.

Las entrevistas deben llevarse a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones.

- Comodidad del mobiliario.
- Adecuada iluminación
- Libre de distractores.
- Ambiente agradable.

La administración y evaluación de las pruebas se sugiere que sean realizadas por el administrador y en coordinación de un psicólogo. El lugar para que los candidatos desarrollen las pruebas debe ser un espacio físico adecuado que reúna los siguientes aspectos. Contar con recursos didácticos y tecnológicos (computadora proyector, carteleras, pizarra acrílica).

**Cuadro N° 14**

## Formato de la Entrevista

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES VISANDES Ltda.



Postula al cargo de Departamento

<b>Criterios a evaluar</b>	<b>Intervalo de calificación</b>	<b>Puntos obtenidos</b>
<b>Presentación personal</b>	<b>0 a 2</b>	
Higiene, características físicas		
<b>Expresión verbal</b>	<b>0 a 2</b>	
Logra expresar ideas, es dinámico, sociable, empático, agradable acogedor		
<b>Motivos de postulación</b>	<b>0 a 2</b>	
Motivos que lo inducen a cambiar (empleo, evaluar expectativas de permanencia en la institución)		
<b>Experiencia y conocimientos</b>	<b>0 a 7</b>	
Grados de experiencia y conocimientos que tiene para desempeñar el cargo		
<b>Perfil de cargo</b>	<b>0 a 15</b>	
Evaluar forma como se ajusta el perfil del cargo requerido		
<b>TOTAL PUNTOS</b>		
<b>Nota según tabla</b>		

-----  
Firma del evaluado

-----  
Firma del evaluado

### **g) Informe de selección de personal**

De acuerdo a los resultados obtenidos se elaborará un informe suscrito por el jefe del departamento de talento humano, quien remitió el presente informe a la gerencia para su respectiva aprobación.

### **h) Verificación de antecedentes laborales**

Permitirá la comprobación de la información presentada por los candidatos, así como también de sus actuaciones tanto en el área laboral como personal.

Para obtener una correcta verificación de antecedentes laborales se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Confirmar datos del período laborado, puestos ocupados.
- Motivos de la desvinculación.
- Desempeño en su trabajo
- Características en las que sobresalía.
- Fortalezas y debilidades.

### **i) Examen pre ocupacional**

Se solicitará exámenes médicos actualizados verificando el estado de salud del futuro empleado.

## Cuadro N° 15

Formato de informe de Pruebas

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES VISANDES LTDA.**



Apellidos y Nombres del trabajador		
Edad		
Profesión		
Cargo al que aspira		
Fecha		
		%
Calificación	Prueba Psicométrica	
Calificación	Prueba Conocimientos	
Observaciones		

-----  
Firma del evaluado

-----  
Firma del evaluador

### 6.8.2.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

#### a) División de cargos y salarios

¿Qué deberán hacer las personas?

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

#### b) Profesiograma

Representación gráfica se enfoca en las características que debe tener el candidato ideal para un puesto de trabajo específico, con la determinación en niveles de dichas exigencias.

Indica que factores y competencias son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

Permite definir los requerimientos y exigencias de la persona que necesitamos para un puesto de trabajo.

Partes que debe contener un profesigramma

1. Denominación del puesto de trabajo
2. Descripción profesional del puesto, especificación de las tareas
3. Descripción técnica del puesto de trabajo
4. Descripción orgánica, referencia a la empresa.
5. Características y necesidades especiales en el caso de que hubiese.

Características

- La identificación del puesto de trabajo
- El objetivo del puesto de trabajo
- Las responsabilidades del puesto de trabajo
- Las relaciones del puesto de trabajo
- Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos
- Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto

**Cuadro N° 16**

Formato del Profesiograma

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES VISANDES LTDA.**



**Datos de identificación**

**Nombre del puesto**

1 Poca dotación

3 Regular (Media)

2 Favorable (Buena)

4 Muy Buena

	<b>FACTORES</b>		1	2	3	4
	Edad					
	Estudios realizados					
	Identificación con las nuevas Tecnologías					
DATOS OBJETIVOS	Idiomas					
	Conocimientos y Experiencia					
	Capacidad negociadora					
	Inteligencia					
	Capacidad de trabajo					
	Capacidad de comunicación					
DATOS PSICOLÓGICOS	Adaptabilidad					
	Flexibilidad					
	Responsabilidad					
	<b>EXPRESIVIDAD</b>					
	<b>SOCIABILIDAD</b>					
	<b>COMPORTAMIENTO</b>					
<b>ÉTICA</b>						

### **c) La contratación**

Para ingresar a la empresa se requerirá tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades; por lo mismo ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito.

Los contratos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” serán a tiempo indefinidos, pero, se podrá contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando las necesidades de la institución así lo justificaren.

### **d) Artículos del Código de trabajo**

**Art. 8** Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 11 El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal.
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto.
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba.
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo.
- f) Por enganche.
- g) Individual, de grupo o por equipo.

Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

Art. 12 Contratos expreso y tácito. El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

Art. 13 Formas de remuneración. En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 17 Contratos eventuales, ocasionales, de temporada. Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

Art. 79 Igualdad de remuneración. A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80 Salario y sueldo. Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

#### **e) Período de prueba**

Se establecerá de manera obligatoria un período de prueba de 90 días, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente, podrá darlo por concluido.

#### **f) Evaluación del período de prueba**

Es responsabilidad del jefe inmediato, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador; 8 días antes de cumplir el período de prueba y enviará el resultado al departamento de talento humano. Si el resultado de la evaluación es positivo, el contrato podrá ser renovado, de lo contrario si se determina que la persona no es apta para continuar en el cargo, se tramita la terminación del contrato hasta cumplir el año de trabajo como señala el Código de Trabajo.

#### **g) Período pos prueba**

Con al menos 30 días de anticipación al vencimiento al año de contrato, el departamento de talento humano, solicitará a cada departamento al que pertenezca el trabajador, el informe de evaluación de su desempeño. Dicho informe con clara determinación y recomendación de la conveniencia de su renovación o rescisión.

#### **h) Evaluación al periodo pos prueba**

Si el informe resultara favorable y acogido por la gerencia general, se lo declarará trabajador permanente con el salario determinado, caso contrario se procederá al desahucio.

#### **i) Desahucio**

Es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato. Tomado de: Art 184. Código de trabajo.

Dentro del desahucio tenemos las siguientes características:

- El desahucio en un contrato a tiempo fijo, podrá ser pedido tanto por el trabajador como por el empleador.
- El desahucio en un contrato a tiempo indefinido, solo el trabajador podrá hacer uso de este derecho laboral.

- No se necesitará desahucio en contratos que no gozan de estabilidad.
- Si el empleador es el que presenta este trámite, deberá notificar con 30 días de anticipación. Si el trabajador es el que lo hace, deberá notificar con 15 días de anticipación.
- Visto bueno podrá proponerlo el empleador o trabajador, ante el inspector de trabajo, previa determinación de una causa legal, y mediante el cual se concede, la terminación de la relación laboral, que podrá ser aceptada o negada.

#### **j) La inducción**

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al nuevo cliente interno, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva área de trabajo.

Por ende la inducción es el proceso a través del cual el nuevo trabajador se identifica con la misión, visión, estructura, políticas, funciones, y actividades que cumple la empresa a fin de lograr su pronta incorporación y adaptación a ella.

Dentro de la inducción es importante ubicar al nuevo trabajador dentro de la institución, dándole a conocer la infraestructura de la organización, sus objetivos, reglamentos, procedimientos, servicios que presta.

Es responsable de esta inducción el gerente general, para lo cual se utilizó un formulario de inducción general. El jefe inmediato presentará a los compañeros de trabajo al nuevo integrante dentro de la institución, haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno. Para el control de su respectivo desempeño se utilizó un formulario de inducción específica en donde se detallarán aspectos que el trabajador debe conocer para trabajar de forma eficiente, que todas las actividades le fueron comunicadas.

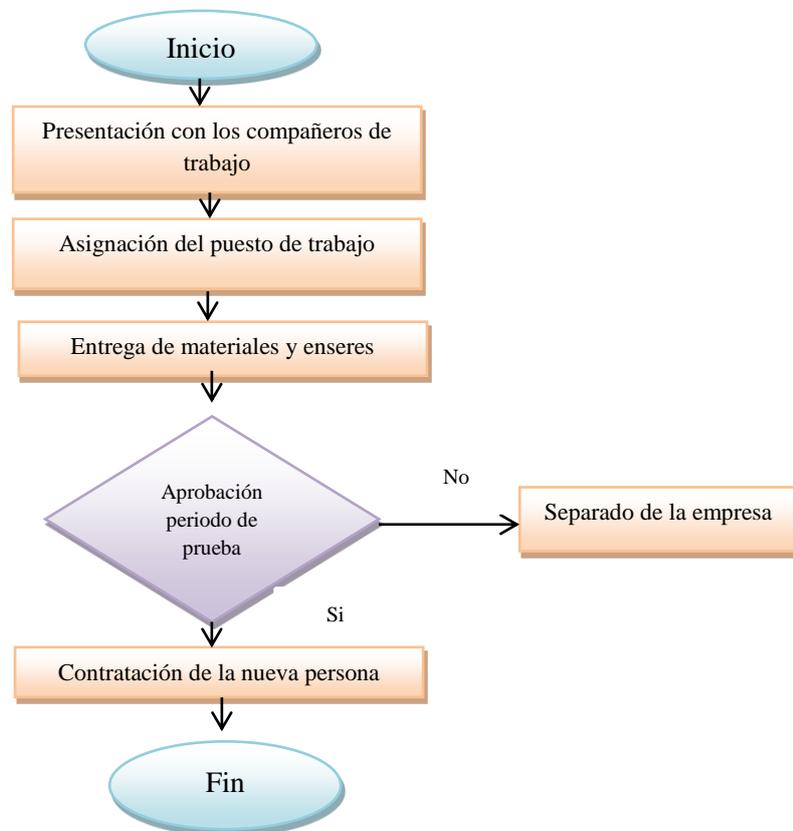
La gerencia, conjuntamente con los demás departamentos realizará el seguimiento correspondiente al nuevo trabajador, hasta lograr su completa adaptación al medio laboral. En este lapso se orientará de mejor manera al trabajador, absolviendo sus inquietudes y afianzando su seguridad.

La inducción lo que busca es mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la institución, transmitiendo información y significados de una persona a otra. Las organizaciones no pueden operar sin comunicación, ya que esta es la red que integra y coordina todas sus partes. La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Adoptar las actitudes necesarias para que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos.

Gráfico N° 34

Flujograma del proceso de inducción



Elaborado por: Blanca Paredes

## Cuadro N° 17

### Formato de la Inducción Específica

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES VISANDES



Nombres y Apellidos del trabajador incorporado.....

Nombres y Apellidos del Jefe inmediato.....

Ubicación del puesto.....

<b>Componentes de la Inducción Específica.</b>
Presentación oficial entre los compañeros de trabajo.
Mostrar el lugar y condiciones de trabajo.
Explicar objetivos de trabajo del área, estrategias que se sigue, misión, visión, políticas.
Explicación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios; indicaciones sobre su uso.
Visita a los diferentes puestos de trabajo, reglas generales de disciplina
Costumbres, disciplina, horarios de labores, días de descanso, días de pago
Dar a conocer reglamento interno de trabajo, derechos y obligaciones de los trabajadores
Mostrar principales instalaciones de la institución.

Firma del trabajador .....

### **6.8.2.3 COMPENSACIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS**

#### **a) División de beneficios sociales**

¿Cómo compensar a las personas?

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar)

#### **a) Incentivos**

Los tipos de planes de incentivos más usados y comunes en la Cooperativa incluirán:

##### **1. Aumento de salarios por mérito**

Aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior.

##### **2. Administración por objetivos**

Las promociones es una de las principales motivaciones, se llevará a cabo cuando se cambia a un trabajador a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a un nivel más alto, esto constituye una de las circunstancias más importantes en las historia laboral del trabajador que por lo general se concede como un reconocimiento del desempeño anterior, metas cumplidas y del potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o en su antigüedad.

#### **b) Incentivos no monetarios**

La Cooperativa llevará a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los trabajadores pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros sirven para alentar esfuerzos adicionales mejorando el desempeño laboral.

### **c) Cuidar el lenguaje corporal**

Evitar gestos de burla, coraje, o malestar cuando los trabajadores soliciten información o algo que requieren para ejecutar su trabajo; cuidar el léxico: para dar órdenes, explicar, conversar, deberán utilizarse términos sencillos, fácilmente comprensibles y que no den lugar a doble sentido.

### **d) Exponer fotos en la cartelera**

Mantener en la cartelera gráficos en los que se muestre el desempeño semanal de cada bloque felicitando al mejor de la semana e incentivando a que los demás lo logren también. Darles un tiempo libre de descanso durante la jornada de trabajo y ofrecerles refrigerios.

### **e) Mejor empleado del mes**

En la actualidad, una actividad que realizan las empresas altamente comprometidas con el desarrollo de sus empleados es la práctica del “Empleado del mes”, en la que un trabajador de las distintas áreas tendrá un premio de mejor empleado del mes, otorgando ciertos privilegios. Es parte de una estrategia general para identificar quiénes son los que tienen desempeño más alto

Para determinar quién es el mejor empleado del mes, cada supervisor calificará diariamente a todos sus trabajadores tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Asistencia
- Puntualidad
- Eficiencia
- Actitud

#### **6.8.2.4 DESARROLLO DE PERSONAS**

##### **a) División de capacitación**

¿Cómo desarrollar a las personas?

Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

##### **b) La capacitación**

Es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

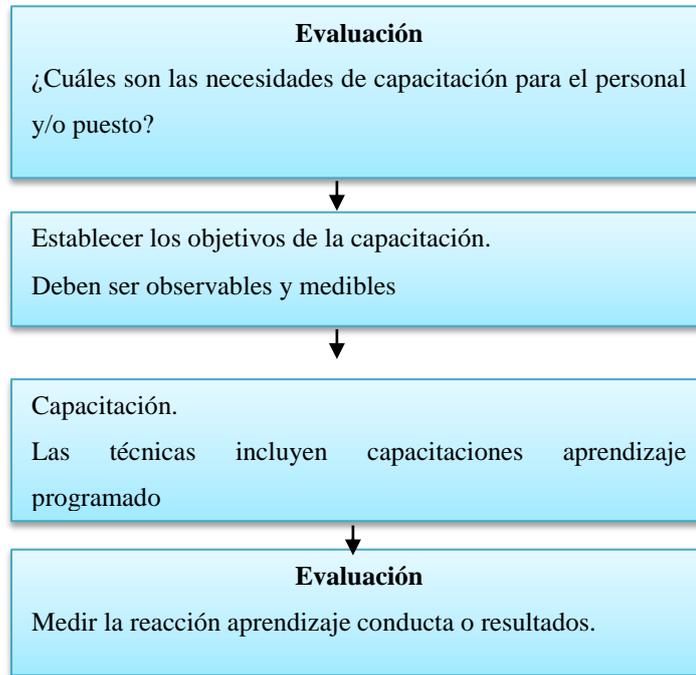
La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada sistemática, mediante el cual el personal adquiere desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

La institución debe lograr satisfacer las demandas de los clientes internos incrementando su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a dudas redundara en la efectividad, eficiencia eficacia de la misma.

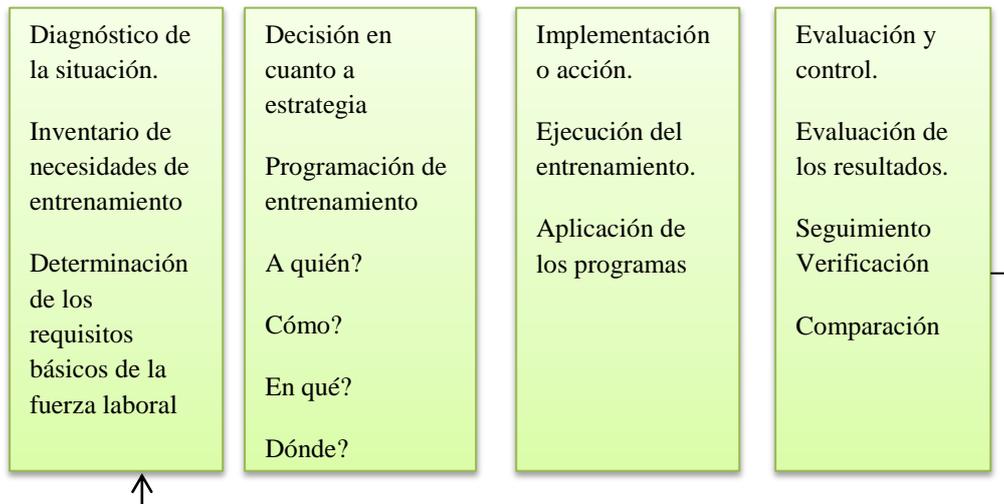
La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio, así como también alcanzar un mejoramiento continuo que se logre a través de los estímulos y el uso de la capacidad de los clientes internos, y de los equipos de trabajo.

Gráfico N°35

### Los cuatro pasos básicos de la capacitación



### Programas de capacitación



Fuente Ibáñez Mario (2005)

**Cuadro N°18**

Plan de Capacitación

Objetivo: Mejoramiento de la atención al cliente

#	COMPONENTE	OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	
1	<b>FASE I</b>	Dar a conocer las técnicas necesarias para el reclutamiento y selección de personal, contratando a personal idóneo para cada área, por ende mejorando la atención al cliente	<b>Actitudes</b> Compromiso Determinación Entusiasmo Dinamismo Sinceridad Puntualidad Honradez <b>Habilidades</b> Personales Ser creativo Tener espíritu de equipo Tener facilidad de palabra Empatía <b>Conocimientos.</b> Atención al cliente Mercado	Ejecutar en la capacitación las recomendaciones propuestas en las encuestas.  Insertar en la institución el Modelo de gestión del Talento Humano	Gerente de la Cooperativa Visión de los Andes "VisAndes" Jefe del departamento del área de talento Humano
2	<b>FASE II FORMACION PROFESIONAL</b>	Facultar a los clientes internos técnicas para mejorar la atención al cliente , mediante pautas diseñadas especialmente para el desarrollo de competencias, durante el ejercicio de sus funciones	Función del gerente de la cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los andes "VisAndes Deberes y responsabilidades"	Examinar, aprovechar y ejecutar las políticas aprobadas por el gerente.	Gerente de la Cooperativa Visión de los Andes "Visandes" Jefe del departamento del área de talento Humano Clientes internos
3	<b>FASE III FORMACION PROFESIONAL</b>	Implantar paulatinamente el los clientes internos la consigna de atención al cliente con calidad de servicio.	Desarrollo de competencias Proceso de reclutamiento y selección de personal	Desarrollo de competencias. Organización del Departamento de atención y servicio al cliente. Reclutamiento de personal de acuerdo a su perfil profesional. Evaluación y monitoreo a las funciones del desempeño laboral.	Gerente de la Cooperativa Visión de los Andes "Visandes" Jefe del departamento del área de talento Humano Clientes internos

Elaborado por Blanca Paredes.

**Cuadro N° 19**

Presupuesto para el plan de capacitación propuesta

<b>ACTIVIDADES ESTRATEGICAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano	1 mes	Talento Humano Económico. 1200	Gerente. Administrador.
Aprovechar las buenas relaciones con nuestros clientes para mantener una estabilidad y un control gerencial	1 mes	Talento Humano. Económico 100	Gerente
Mejorar la publicidad de la institución aprovechando los medios de comunicación de prensa, radio, y televisión	1 mes	Talento Humano Económico 400	Administrador
Aprovechar la innovación tecnológica para controlar y evaluar el cumplimiento de tareas a través de un software	3 meses	Talento Humano. Económico 800	Jefe de Talento Humano.
Disminuir la rotación de personal dentro de la institución, otorgando un ambiente laboral adecuado para fortalecer la estabilidad laboral.	2 meses	Talento humano Económico 100	Gerente.
Motivar al personal con bonos o reconocimientos para evitar la rotación del personal	1 meses	Talento Humano Económico 1200	Gerente
Contratar personal calificado e idónea para cada área, el mismo que dará una excelente atención al cliente	2 meses	Talento Humano Económico 800	Gerente
Mejorar la comunicación con los empleados para cumplir las tareas que se les otorga.	2 meses	Talento Humano Económico. 200	Gerente
<b>TOTAL</b>		4700	

Elaborado por: Blanca Paredes

**Cuadro N° 20****Cronograma**

Objetivo: Mejoramiento de la atención al cliente

<b>FECHA</b>	<b>TEMA</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>HORAS</b>	<b>META</b>	<b>GRUPO META</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA POR TEMA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RECURSOS MATERIALES</b>
<b>5/14/2012</b>	Concepto de un Modelo de gestión del talento Humano y sus procesos..	- Lluvia de ideas	1	100%	Todo el personal	Definir el concepto e importancia del modelo de Gestión del talento humano	Instalaciones de la Cooperativa Visandes.	- Video - Proyector - Fichas - Folletos
<b>10/14/2012</b>	Concepto de servicios y características	- Socio dramas - Exposiciones - Mesa redonda	2	100%	Todo el Personal	Definir el concepto de servicio.	Instalaciones de la Cooperativa Visandes.	- Proyector
<b>31/16/2012</b>	Valor agregado. El triángulo de servicio	- Mesa redonda - Exposiciones	2	100%	Todo el Personal	Explicar las características e importancia del servicio	Instalaciones de la Cooperativa VisAndes.	- Proyector - Fichas - Folletos - Afiches
<b>01/1/6012</b>	Herramientas para mejorar la comunicación.	- Socio dramas - Exposiciones - Mesa redonda	2	100%	Todo el Personal	Explicar la importancia de la voz del cliente	Instalaciones de la Cooperativa VisAndes.	- Proyector - Folletos

Elaborado por: Blanca Paredes

Cronograma de actividades del Plan de capacitación

ESTRATEGIAS	2012						2013						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Imp Diseño del modelo de Gestión del Talento													
Aprovechar las buenas relaciones con nuestros clientes para mantener una estabilidad y un control gerencial													
Mejorar la publicidad de la institución aprovechando los medios de comunicación													
Aprovechar la innovación tecnológica para controlar y evaluar el cumplimiento de tareas a través de un software													
Disminuir la rotación de personal dentro de la institución, otorgando un ambiente laboral adecuado para fortalecer la estabilidad laboral.													
Motivar al personal con bonos o reconocimientos para evitar la rotación del personal													
Contratar personal calificado e idónea para cada área, el mismo que dará una excelente atención al cliente													
Mejorar la comunicación con los empleados para cumplir las tareas que se les otorga.													

Elaborado por: Blanca Paredes

Elaborado por:

### **c) Recursos**

#### 1. Recursos humanos

Está conformando por todos los empleados de la empresa y un asesor encargado de instruir respecto a la aplicación del modelo de gestión de talento humano.

#### 2. Recursos físicos

Las actividades de evaluación y capacitación se desarrollaran en un ambiente adecuado con todas las comodidades y seguridad proporcionada por la gerencia de la empresa.

#### 3. Recursos materiales

Material Didáctico

Computador

Proyector

Cuadernos

Impresiones

Resma de Papel Bond

Resaltadores

Memory Flash

CDs

### **6.8.2.5 RETENCIÓN DE PERSONAL**

#### **a) División de higiene y seguridad**

¿Cómo retener a las personas en el trabajo?

Los programas de seguridad e higiene es una de las actividades que se necesita para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza de trabajo. Es muy importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal, pues constituye dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener nivel de salud de los empleados.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada, para que las organizaciones alcancen sus objetivos deben de utilizar un plan de higiene adecuado, con objetivos de prevención definidos, condiciones de trabajo optimas, al igual que un plan de seguridad del trabajo dependiendo de sus necesidades.

#### **b) Higiene del trabajo**

Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme.

Un plan organizado, involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.

## 1. Servicios médicos adecuados

Abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario.

Estas facilidades deben incluir:

- Exámenes médicos de admisión
- Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por:
- Incomodidades profesionales
- Eliminación y control de áreas insalubres.
- Registros médicos adecuados.
- Supervisión en cuanto a higiene y salud
- Utilización de hospitales de buena categoría.
- Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.

### **c) Seguridad del trabajo**

Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:

1. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
2. La seguridad en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.

**d) Principios de la seguridad:**

- Apoyo activo de la Administración.
- Con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen
- con seguridad y produzcan sin accidentes.
- Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
- Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos.

La seguridad de trabajo complementa tres áreas principales:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

La Cooperativa debe diseñar planes adecuados para la higiene y seguridad en el trabajo ya que son elementos importantes dentro de la misma, permitiendo mejorar la motivación del personal porque se le brindaran las condiciones de un buen ambiente laboral permitiendo el desenvolvimiento total de las actividades que se desarrollan a diario, al igual de un seguro médico que cubra algún accidente laboral.

Las inspecciones realizadas, permitirán detectar en forma sistemática las condiciones y acciones de trabajo inseguras que pueden producir un accidente.

El orden y la limpieza es una actividad fundamental y muy necesaria, convirtiéndose en una responsabilidad individual de cada persona que trabaja en la institución.

**Cuadro N° 21**

Formato del Cambio de puesto de trabajo

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES VISANDES LTDA.**



Nombres		Apellidos
Dpto. de Talento Humano	Nombre del Jefe inmediato	Nombre del Gerente de área
Firma y sello del jefe inmediato en señal de autorización del cambio de promoción.	Fecha de autorización del cambio	Lugar y fecha de recepción de la solicitud
Requisitos mínimos para aplicar el cargo		
Título		
Experiencia laboral		
Años de experiencia en el área		
Número de años en la empresa		
Edad		
Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Evaluación de hoja de vida y desempeño del empleado		
Comentarios a hoja de vida		
Comentarios a evaluación de desempeño		
Otros comentarios sobre el empleado		
Se tomaran pruebas	Si	
	No	
	Porque	

Firma del Jefe de Talento Humano.....

## **6.8.2.6 EVALUACIÓN DE PERSONAS, DIVISIÓN DE PERSONAL**

### **a) ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?**

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información general.

### **b) Evaluación del desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Los clientes internos son considerados como socios, ya que son elementos impulsores capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad.

La evaluación es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño laboral en la organización. En el fondo la evaluación del desempeño es un buen sistema de comunicación que actúa en sentido horizontal y vertical en la organización.

En la parte tecnológica la Cooperativa VisAndes tiene implementado un software que permite automatizar los procesos y generar resultados de las transacciones que se están realizando; pero uno de los inconvenientes es que la institución tiene que adaptarse al programa, haciendo que sea necesario implantar un asistente técnico que pueda modificar el software y los ajuste a las necesidades de la cooperativa permitiendo obtener información diaria para tomar decisiones oportunas.

Además la cooperativa posee una página web para proporcionar la información a los socios sobre los servicios que presta. [www.visandes.fin.ec](http://www.visandes.fin.ec)

**Cuadro N° 22**

Cuestionario para la evaluación interna de la institución

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES VISANDES LTDA.**



El propósito de este cuestionario consiste en identificar e evaluar debilidades y fortalezas en el área funcional de Talento Humano, que sirva de base para la ejecución y evaluación de acciones para el logro de los objetivos de la organización.

<b>Marque los ítems que corresponda a su institución.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>PLANIFICACIÓN.</b>		
Tiene la institución definida su Misión y Visión.		
Cuenta la empresa con objetivos y planes bien definidos.		
Las estrategias son acordes con los objetivos y metas trazadas.		
Son las políticas positivas claras y comprensibles.		
<b>ORGANIZACIÓN.</b>		
Existe clara estructura organizativa, evidenciada en un organigrama.		
Posee y usa la institución un manual de procedimientos y operaciones.		
Considera usted que dentro de la empresa existe una adecuada cultura organizacional		
Se lleva a cabo un análisis y evaluación de los puestos		
<b>DIRECCIÓN.</b>		
Existe un buen sistema de comunicación en toda la institución.		
Se elabora equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional		
Se utiliza algún modelo para la toma de decisiones.		
El cambio organizacional se enfoca en el desarrollo de un espíritu emprendedor.		
<b>CONTROL</b>		
La institución cuenta con controles financieros y presupuestarios		
La empresa cuenta con un sistema de control de la superintendencia de Bancos y Seguros.		
<b>ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.</b>		
Se contrata a los clientes internos después de una cuidadosa selección.		
Se ofrece capacitación al personal.		
Son bajos los índices de rotación de personal		
Es agradable el ambiente de trabajo		

### Cuadro N° 23

#### Provisión de la evaluación

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Los directivos de La Cooperativa y Crédito Visión de los Andes VisAndes Ltda.
¿Por qué evaluar?	Medir el nivel desempeño laboral.
¿Para qué evaluar?	Para conocer el estado actual del talento humano, estableciendo una línea base del desarrollo del recurso humano
¿Qué evaluar?	El desempeño laboral de los clientes internos
¿Cuándo evaluar?	Antes y después de aplicar la propuesta .
¿Cómo evaluar?	Aplicando índices de rendimiento laboral.
¿Con que evaluar?	Encuestas a directivos y clientes Internos. Utilizando información existente en la empresa en cuanto al rendimiento laboral de los clientes internos.

Elaborado por Blanca Paredes.

### **c) Beneficios para la institución**

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir contribución de cada uno.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas, permite seleccionar a los clientes internos que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Da mayor dinámica a la política del talento humano, ofreciendo oportunidades a los clientes interno no solamente ascensos sino progreso y desarrollo personal.

Toda evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo, es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Además es un medio que permite detectar problemas en la supervisión de personal y en la integración del nuevo empleado a la organización, o al puesto que ocupa, así como discordias, problemas de motivación, etc.

## **6.8.3 ADMINISTRACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO**

### **a) Estructura Organizativa**

La propuesta se ejecutara en toda la empresa, es decir va encaminada a la gestión total de los clientes internos, por esta razón será dirigida por la Lcda. Sonia Delgado encargada del área del departamento de talento humano y el Ing., Carlos Rubio Gerente General de la Cooperativa quienes serán responsable de introducir en la institución este nuevo Modelo de Gestión de personal, y a su vez promover el cambio de cultura organizacional que se requiere, deberán dirigir la implementación de todos los formatos que se necesitan para lograr el desarrollo del talento humano, de la institución, logrando a su vez mejorar la productividad institucional para lo que será necesaria la ayuda del asistente de recursos humanos.

Con la aplicación del Modelo de gestión del Talento Humano, todo el personal tendrá conocimientos del nivel de desempeño que debe alcanzar para lograr los objetivos y metas de la institución.

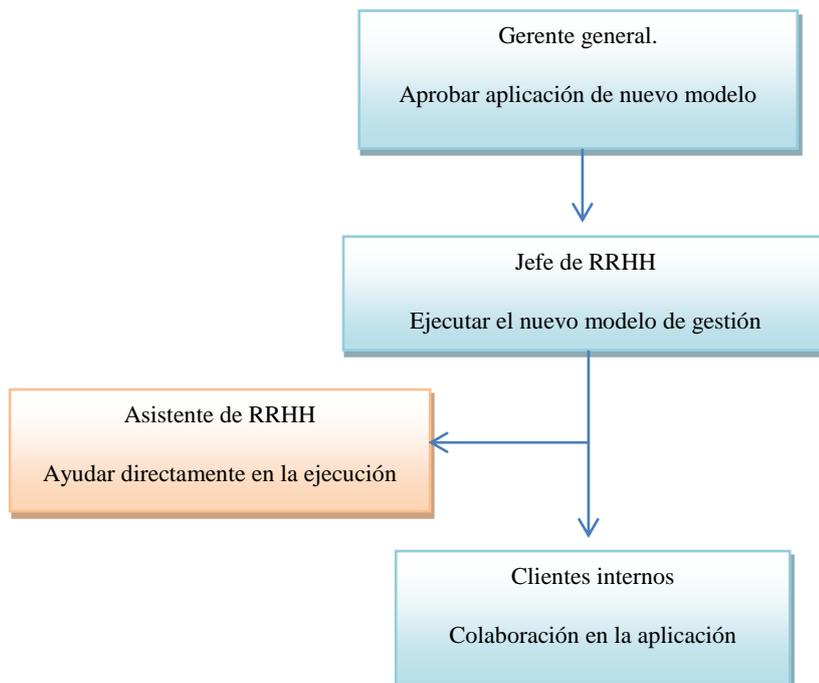
También ayudará al cliente interno a adquirir disciplina en sus labores diarias, identificando puntos fuertes y débiles ypreciando su potencial.

El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y los jefes de cada área que permitirán identificar los puntos fuertes y débiles de los clientes internos.

El Gerente será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para la toma de decisiones más eficiente y efectiva.

#### **Cuadro N° 24**

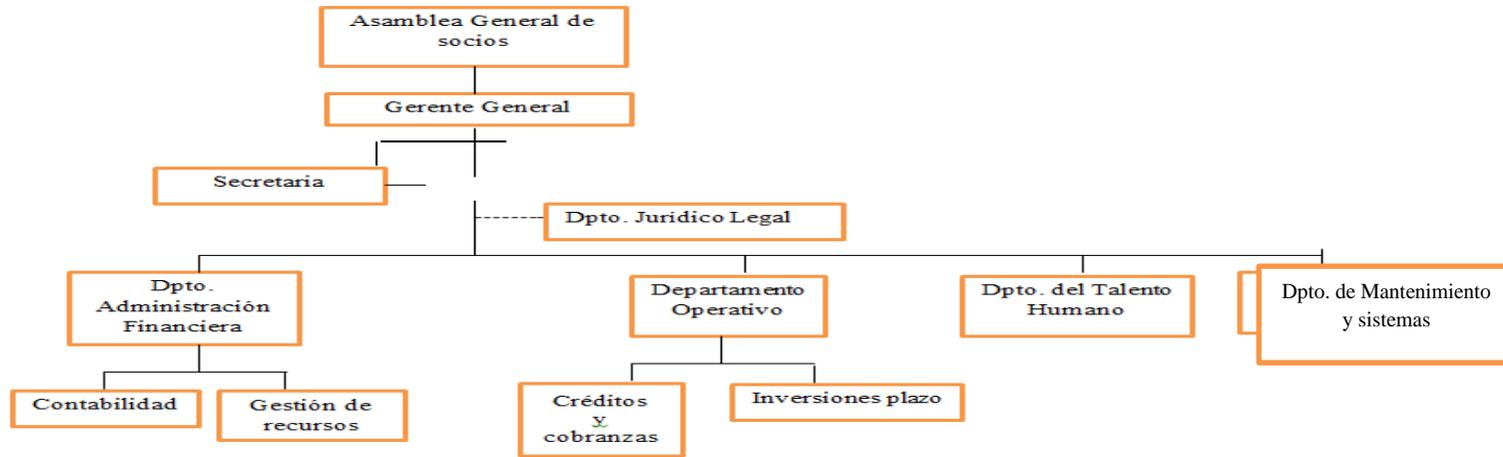
Estructura orgánico funcional de la unidad ejecutora



Elaborado por Blanca Paredes

Cuadro N° 25

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



REFERENCIAS	
	= Autoridad
	= Auxiliar
	= Asesoría Interna

Elaborado por: Blanca Paredes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Idalberto Chiavenato (2000) *Gestión del Talento Humano* Primera Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (Pg. 13, 14, 15, 16 , 119, 121)

Idalberto Chiavenato (2002) *Administración de recurso humano* Segunda Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (Pg.4, 16, 116,117, 245, 359)

Idalberto Chiavenato (2011) *Administración de recurso humano* Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. (Pg.154, 202, 219,220)

G Bohlander, A Sherman, S. Snell.(2003) *Administración de Recursos Humanos* Doceava Edición Thomson Editores Spain (Pg.103, 104)

Alles, Martha (2006) *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Segunda Edición Editorial Granica S.A. Argentina. (Pg. 87,88)

ALLES, Martha. (2001)*Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires (Pg. 99)

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. Editorial McGraw-Hill. México. (Pg. 55,56)

Módulo de Administración de Recursos Humanos. Profesor Dr. Luis Cevallos (Periodo 2007) (Pg. 11, 12,13,17,19)

Werther, W. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill México (Pg. 3.14)

Mario Ibáñez (2005 *Administración de recursos humanos*). Editorial San Marcos Perú.(Pg. 30,40,60,76)

Mondy, W., Noe, R. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. (Novena Edición). México: Pearson Educación.(Pg.45,47,50)

José Castillo Aponte. (2006). *Selección de Personal* Editorial Norma Colombia. (Pág. 80,85)

Arthur, Sherman. (2005). Pruebas de Conocimiento. Editorial Prentice Hall, 3ª edición. México. (Pg. 100,102,103)

Sea un líder (2002) Crnl. Emc. Guillermo Cobo C. (Pg.141,142, 146,156). Imprenta Rocafuerte. (Cuenca - Ecuador) Liderazgo

Restrepo, B.(2002) “Competencias: Habilidades y Destrezas”, Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición. México. (Pág.49, 72)

### **Fuentes electrónicas**

Utilizadas para el diseño de los formatos de reclutamiento, selección de personal, contratación, evaluación.

<http://www.donempleo.com/estar-bien-preparado.para.contratar-trabajo.asp>

[http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_proceso\\_de\\_contratacion\\_de\\_personal-programa\\_de\\_induccion/16171-14](http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personal-programa_de_induccion/16171-14)

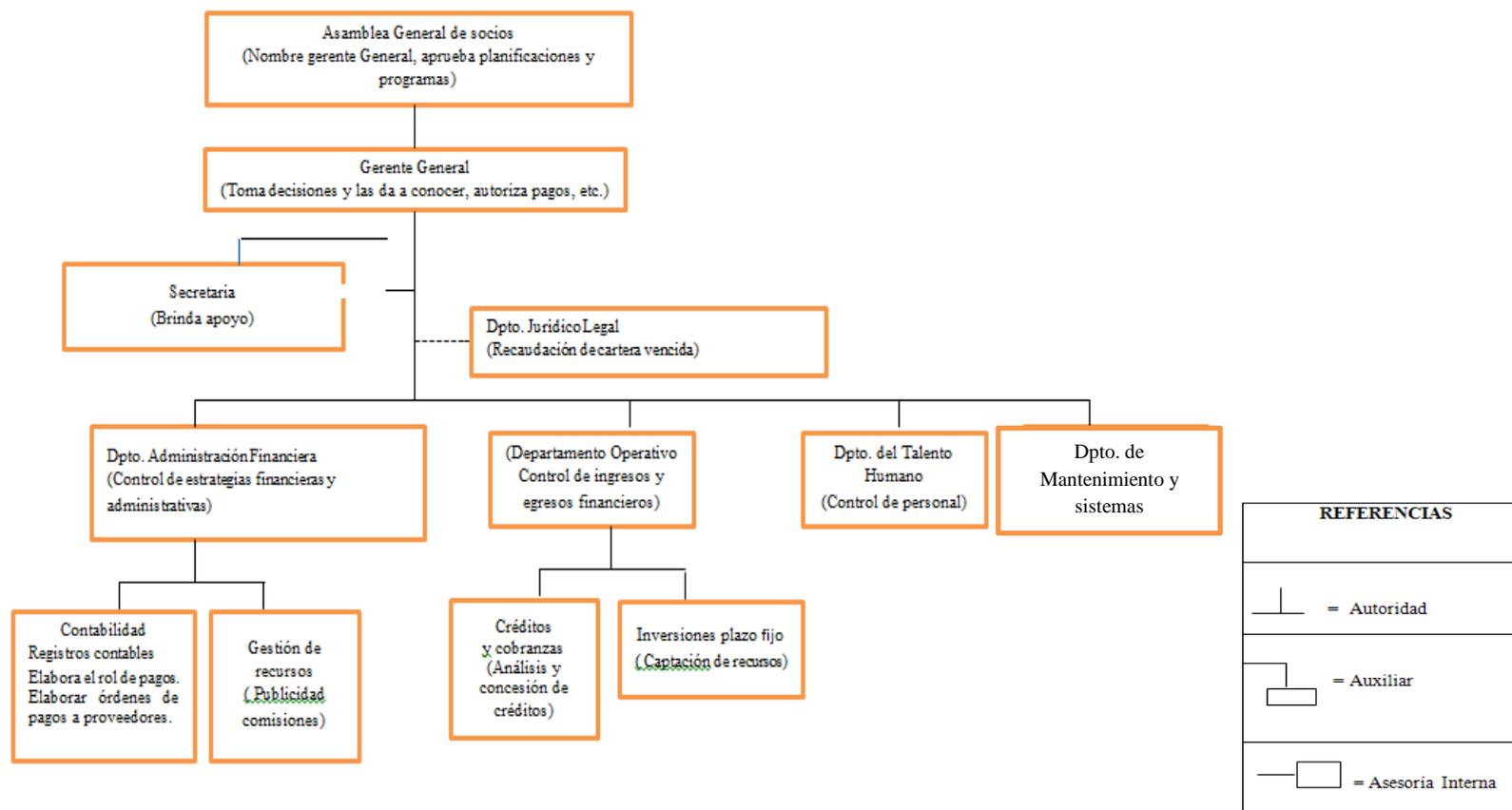
<http://mexcom.blogspot.com/2008/03/diagrama-de-capacitacion-para-el-area.html>

<http://www.MODELO-CONTRATO-INDIVIDUAL->

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por Blanca Paredes

## ANEXO N° 2

### Cuestionario Clientes Internos



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°....

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES VISANDES LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO

#### Objetivo

Determinar si el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano es el adecuado para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. del Cantón Salcedo.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor sinceridad.

La información recopilada será de gran ayuda para el cumplimiento de esta investigación.

GRACIAS PÓR SU COLABORACIÓN

1. ¿Qué tipo de reclutamiento se realiza dentro de la institución?
  - 1.1. Reclutamiento interno. ( )
  - 1.2. Reclutamiento externo. ( )
  - 1.3. Las dos anteriores. ( )
  
2. Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza para reclutar al personal.
  - 2.1 Prensa escrita. ( )
  - 2.2 Publicidad radial. ( )
  - 2.3 Publicidad televisiva. ( )
  
3. ¿De qué manera se realiza la selección de personal para laborar en la institución?
  - 3.1 Recomendaciones. ( )
  - 3.2 Conocimiento ( )
  - 3.3 Amistad. ( )
  
4. ¿Qué técnicas ha utilizado la institución para el análisis de puesto
  - 4.1 Observación Directa. ( )
  - 4.2 Cuestionarios. ( )
  - 4.3 Entrevistas. ( )
  
5. ¿Usted ha adquirido destrezas, aptitudes, conocimientos durante su trabajo?
  - 5.1 Siempre ( )
  - 5.2 Casi siempre ( )
  - 5.3 Algunas veces ( )
  - 5.4 Nunca ( )
  
6. ¿Con que frecuencia la institución realiza capacitaciones para mejorar el desempeño laboral?
  - 6.1 Semestral ( )
  - 6.2 Trimestral ( )
  - 6.3 Mensual ( )
  
7. ¿A través de que parámetros se evalúa el Desempeño Laboral en la institución?
  - 7.1 Cualidades del empleado ( )
  - 7.2 Personalidad y comportamiento ( )
  - 7.3 Conocimiento del puesto ( )

8. ¿Cómo considera usted el Desempeño Laboral dentro de la institución?

- 8.1 Excelente ( )
- 8.2 Muy Bueno ( )
- 8.3 Bueno ( )
- 8.4 Malo ( )

9. ¿La institución le permite la participación en la toma de decisiones?

- 9.1 Siempre ( )
- 9.2 Casi siempre ( )
- 9.3 A veces ( )
- 9.4 Nunca ( )

10. ¿Cómo considera usted la aplicación de un nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano dentro de la institución?

- 10.1 Excelente ( )
- 10.2 Muy Bueno ( )
- 10.3 Bueno ( )
- 10.4 Malo ( )

11. ¿Qué valores corporativos considera importante para fortalecer al cliente interno?

- 11.1 Trabajo en equipo ( )
- 11.2 Profesionalismo. ( )
- 11.3 Ética ( )
- 11.4 Honestidad. ( )

12. ¿Con qué frecuencia usted conoce información sobre su rendimiento en el trabajo

- 12.1 Trimestral ( )
- 12.2 Semestral ( )
- 12.3 Anual ( )

**ANEXO N° 3**

**Cuestionario Clientes Externos**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario N°....

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VISIÓN DE LOS ANDES VISANDES LTDA. DEL CANTÓN SALCEDO**

**Objetivo**

Determinar si el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes “VisAndes” Ltda. del Cantón Salcedo es la adecuada para satisfacer la necesidades de los socios.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor sinceridad.

La información recopilada será de gran ayuda para el cumplimiento de esta investigación.

**GRACIAS PÓR SU COLABORACIÓN**

## CLIENTES EXTERNOS

1. ¿Qué tipo de necesidades satisface la Cooperativa “VisAndes” Ltda. ?
  - 1.1.1 Social ( )
  - 1.1.2 Individual ( )
  - 1.1.3 Grupal ( )
  
2. ¿Qué tipo de servicio financiero ofertado por la Cooperativa “VisAndes” Ltda. hace uso usted con mayor frecuencia?
  - 2.1.1 Ahorro a la vista ( )
  - 2.1.2 Inversiones ( )
  - 2.1.3 Créditos ( )
  - 2.1.4 Pago de servicios ( )
  
3. ¿Qué tiempo es socio de la cooperativa “VisAndes” Ltda.?
  - 3.1.1 De un mes a tres meses ( )
  - 3.1.2 De tres meses a seis meses ( )
  - 3.1.3 De seis meses a un año ( )
  - 3.1.4 De un año o más ( )
  
4. ¿De los siguientes ítems, según su criterio que aspectos debería tomar en cuenta la Cooperativa “VisAndes” Ltda. para brindar una mejor atención a sus socios?
  - 4.1.1 Talento humano bien capacitado y motivado ( )
  - 4.1.2 Buen ambiente laboral ( )
  - 4.1.3 Aperturas de nuevas agencias ( )
  - 4.1.4 Publicidad adecuada ( )

5. ¿Cómo calificaría usted la atención y el trato brindado por el personal de la Cooperativa VisAndes Ltda.?

- 5.1.1. Excelente ( )
- 5.1.2. Muy bueno ( )
- 5.1.3. Bueno ( )
- 5.1.4. Regular ( )
- 5.1.5. Malo ( )

6. ¿En que se debería preocupar más la institución para que el personal mejore su desempeño laboral?

- 6.1.1 Condiciones de trabajo ( )
- 6.1.2 Incentivos ( )
- 6.1.3 Capacitación ( )
- 6.1.4 Trabajo en equipo ( )

7. ¿Cómo calificaría usted el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano con los procesos de (reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación) el mismo que mejorara el desempeño Laboral en la institución?

- 7.1.1 Excelente ( )
- 7.1.2 Muy bueno ( )
- 7.1.3 Bueno ( )
- 7.1.4 Malo ( )

## ANEXO 4

### Formato de un Contrato de Trabajo

#### EJEMPLO DE UN CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Entre los suscritos a saber (NOMBRE DE LA EMPRESA), Sociedad debidamente inscrita en el Registro Público \_\_\_\_\_ al Tomo \_\_\_\_, Folio \_\_\_\_, Asiento \_\_\_\_, Sección de Personas Mercantil, con domicilio en (INDIQUE LA DIRECCION DE LA EMPRESA), representada en este acto por (INDIQUE EL NOMBRE DEL REPRESENTANTE AUTORIZADO POR LA EMPRESA PARA ESTE ACTO) \_\_\_\_\_, panameño (a), mayor de edad, casado (soltero), cédula de identidad personal \_\_\_\_\_, con domicilio en (INDIQUE LA DIRECCION DEL REPRESENTANTE AUTORIZADO), quién en adelante se llamará EL EMPLEADOR por una parte y por la otra (INDIQUE EL NOMBRE DEL COLABORADOR), panameño (a), mayor de edad, casado (soltero), cédula de identidad personal \_\_\_\_\_, con domicilio en (INDIQUE LA DIRECCION DEL COLABORADOR), convienen en celebrar el presente contrato de trabajo individual de acuerdo con las siguientes Cláusulas:

PRIMERO: Ambas partes convienen que EL TRABAJADOR (A) prestará sus servicios a la Empresa (INDICAR EL NOMBRE DE LA EMPRESA) de EL EMPLEADOR como (INDICAR EL CARGO) así como cualquier otro servicio análogo complementario dentro del giro de las actividades de EL EMPLEADOR en las instalaciones de la Empresa ubicada \_\_\_\_

Forma parte de las obligaciones de EL TRABAJADOR (A) las siguientes:

---

---

---

SEGUNDO: EL TRABAJADOR declara que viven y dependen de él las siguientes personas:

NOMBRE	PARENTESCO
--------	------------

TERCERO: La duración del presente contrato de trabajo será: (INDEFINIDO), (DEFINIDO), (TIEMPO FIJO), u (OBRA DETERMINADA).

CUARTO: La jornada de trabajo de EL TRABAJADOR será de (Lunes a Viernes), (Lunes a Sábado) y (Lunes a Domingo) con un día libre a la semana, de conformidad con las siguientes jornadas:

Jornada Diurna = 8 Horas  
Jornada Mixta = 7.5 Horas  
Jornada Nocturna = 7 Horas

QUINTO: EL TRABAJADOR conviene en que recibirá un salario por (hora), (día), (semana), (bisemanal), o (mensualmente) de B/..... por razón del servicio personal que preste a la Empresa.

Queda entendido y convenido que el salario indicado se pagará por (día), (semana), (bisemanal), (quincena) o por (mes) en el establecimiento del EMPLEADOR los días (viernes), (sábado), (14 y 29, 15 y 30 ó 31 de cada mes).

SEXTO: EL TRABAJADOR tendrá derecho a un tiempo de descanso (almuerzo), según el Artículo # 39 del Código de Trabajo el cual no será menor de media ½ hora ni mayor de (2) dos horas.

SEPTIMO: EL TRABAJADOR requiere de cierta habilidad y destreza; para tal efecto se fija un período probatorio por ....., contado a partir de la fecha en vigencia del presente contrato , en base a lo que establece el artículo # 78 del Código de Trabajo, modificado por la Ley 1 de 1986.

NOVENO: La fecha de inicio de la relación laboral de trabajo es el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

efecto se fija un período probatorio por ....., contado a partir de la fecha en vigencia del presente contrato , en base a lo que establece el artículo # 78 del Código de Trabajo, modificado por la Ley 1 de 1986.

NOVENO: La fecha de inicio de la relación laboral de trabajo es el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Dado en la Ciudad de Panamá, hoy..... del mes de ..... del año ....., se firman ,en tres ejemplares, uno para cada parte y el otro se remite a la Dirección General o Regional respectiva.

\_\_\_\_\_  
EL EMPLEADOR

\_\_\_\_\_  
EL TRABAJADOR

CED.

CED.

## ANEXO 5

### Formato de Prueba Psicométrica

"Sobrellevar la presión".

¿Cómo es de importante para usted la necesidad de triunfar?

- a) Bastante importante
- b) Muy importante.
- c) No es algo en lo que piense demasiado.

¿Le entusiasma el tener que trabajar con miras a un plazo determinado?

- a) No, pero el trabajar con miras a un plazo es un mal necesario que la mayoría de nosotros tiene que soportar.
- b) No. Para mí el trabajar con miras a un plazo supone, en gran medida, una preocupación y prefiero marcarme mi propio ritmo.
- c) Sí, creo que trabajo bien bajo presión.

Está sentado en el coche en medio de un atasco. ¿Cuál de los siguientes sentimientos es probable que sienta con mayor intensidad?

- a) Enfado.
- b) Frustración.
- c) Aburrimiento.

"Pedir lo que quiere...".

Lea las siguientes afirmaciones y ordénelas del 1 al 4, siendo 1 aquella que dice más de usted, y 4 la que menos.

- a) Trato de emplear el lenguaje corporal adecuado cada vez que pido algo.
- b) Cuando pregunto algo, necesito dejar claros mis requerimientos y me mantengo firme al respecto.
- c) Si se espera al momento adecuado para preguntar, se puede estar esperando eternamente.
- d) Creo que está bien esperar al momento adecuado antes de preguntar.

"¿Tienes la clave del éxito?"

Para cada uno de las siguientes afirmaciones, escoja un sólo número del 1 al 5 (puntuación de 1 para la afirmación que dice menos sobre usted, 5 para la que más, etc.).

a) Puedo ser implacable a la hora de conseguir lo que quiero.

5 4 3 2 1

b) Me resulta sencillo centrar mi atención en un tema durante largos periodos de tiempo.

5 4 3 2 1

c) La perfección es un ideal imposible.

5 4 3 2 1

d) Estaría dispuesto a abandonar mi afición preferida, a pesar de lo mucho que me gusta, si con ello alcanzase el éxito en la carrera profesional que he escogido.

5 4 3 2 1