

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas

TEMA: “Modelo de gestión de talento humano para el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua”

AUTOR: Alex Javier Ojeda Córdova

TUTORA: Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez

AMBATO – ECUADOR
Enero 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutora del trabajo de titulación “**Modelo de gestión de talento humano para el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua**” presentado por el Señor **Alex Javier Ojeda Córdova** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 31 de Octubre del 2017



Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez

CC. 120577546-1

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Alex Javier Ojeda Córdova**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Alex Javier Ojeda Córdova
C.I. 180475250-7

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca

C.I.180307976-1



Abg. Mg. Santiago Omar Ortiz López

C.I. 180228833-0

Ambato, 18 de Diciembre del 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, 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 proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, 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.



Alex Javier Ojeda Córdova
C.I. 180475250-7

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a mi querida Universidad y a la Facultad de Ciencias Administrativas por abrirme las puertas del saber, a docentes y tutores por haberme facilitado su enseñanza que de alguna u otra forma coadyuvaron para poder cumplir mi meta de ser un gran profesional

Alex Javier Ojeda Córdova

DEDICATORIA

Este trabajo dedico en primer lugar a Dios, por haberme dado la vida y la oportunidad para poder luchar día a día.

A mi madre por ser el soporte en mi vida y por estar conmigo, para lograr mis objetivos y de ser cada día mejor.

Alex Javier Ojeda Córdova

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	1
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Árbol de problema.....	5
1.1.2. Análisis crítico del árbol de problemas	6
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1. Objetivo General	8
2.2. Objetivos Específicos.....	8
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)	9
3.1. Antecedentes	9
3.1.1. Historia del cooperativismo en el mundo.....	9
3.1.2. Historia del cooperativismo en américa latina	10
3.1.3. Historia del cooperativismo ecuatoriano.....	11
3.1.4. Historia de la Cooperativa “Mi Tierra”.....	12
3.2. Cooperativismo	12
3.3. Día del cooperativismo	13
3.4. Definición de una Cooperativa.....	13
3.4.1. Principios.....	13
3.4.2. Valores	14
3.5. Modelo de gestión	14
3.6. Gestión del talento humano.....	15
3.6.1. Proceso de Gestión del Talento Humano	22

3.6.2. Modelo de Gestión del Talento Humano	23
4. METODOLOGÍA	26
4.1. Modalidad de la investigación	26
4.1.1. Investigación Bibliográfica- Documental	26
4.1.2. Investigación de Campo	26
4.2. Población y Muestra.....	26
4.2.1. Población.....	26
4.2.2. Muestra.....	27
5. RESULTADOS.....	28
5.1. Encuestas	28
5.1.1. Encuesta 1	28
5.1.2. Encuesta 2	40
5.2 Análisis del T-Student.....	51
6. CONCLUSIONES.....	53
7. RECOMENDACIONES.....	55
PROPUESTA	56
8. BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS	82
Encuesta 1	83
Encuesta 2.	85

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Modelos de Gestión del Talento Humano	24
TABLA 2 Población	27
TABLA 3 Modelo de Gestión.....	28
TABLA 4 Procesos de reclutamiento	29
TABLA 5 Selección de Personal	30
TABLA 6 Procesos de inducción.....	32
TABLA 7 Comunicación efectiva	33
TABLA 8 Lugar de trabajo	34
TABLA 9 Motivación.....	35
TABLA 10 Iniciativas de innovación	36
TABLA 11 Clima organizacional	37
TABLA 12 Adopta un plan institucional.....	38
TABLA 13 Modelo de Gestión.....	39
TABLA 14 Modelo de Gestión.....	40
TABLA 15 Procesos de reclutamiento	41
TABLA 16 Selección de Personal	42
TABLA 17 Perfil profesional.....	43
TABLA 18 Perfil profesional.....	44
TABLA 19 Comunicación asertiva.....	45
TABLA 20 Lugar de trabajo	46
TABLA 21 Motivación.....	47
TABLA 22 Proyectos de innovación	48
TABLA 23 Clima organizacional	49
TABLA 24 Modelo de Gestión.....	50
TABLA 25 Resultados del Análisis t Student.....	51
TABLA 26 Prueba para una muestra	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2	Árbol de problemas.....	5
Figura 3	Modelo de Gestión.....	28
Figura 4	Procesos de reclutamiento	29
Figura 5	Selección de Personal	30
Figura 6	Diseño de perfiles	31
Figura 7	Procesos de inducción	32
Figura 8	Comunicación efectiva	33
Figura 9	Lugar de trabajo	34
Figura 10	Motivación.....	35
Figura 11	Iniciativas de innovación	36
Figura 12	Clima organizacional	37
Figura 13	Adopta un plan institucional.....	38
Figura 14	Modelo de Gestión.....	39
Figura 15	Modelo de Gestión.....	40
Figura 16	Procesos de reclutamiento	41
Figura 17	Selección de Personal	42
Figura 18	Perfil profesional	43
Figura 19	Perfil profesional	44
Figura 20	Comunicación asertiva.....	45
Figura 21	Lugar de trabajo	46
Figura 22	Motivación.....	47
Figura 23	Proyectos de innovación	48
Figura 24	Clima organizacional	49
Figura 25	Modelo de Gestión del Talento Humano.....	50
Figura 26	Análisis t Student.....	52

RESUMEN EJECUTIVO

El Sector Cooperativo del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, se dedica a prestar servicios de calidad a la ciudadanía para poder satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales, las mismas que, a su vez, se encuentran establecidos por los principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario mediante valores y principios universales del cooperativismo.

Por esta razón, es que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un modelo de gestión de talento humano para el sector cooperativo financiero del segmento 4, con el fin de poder establecer estrategias en donde permita satisfacer las necesidades de los socios.

Los datos que han sido realizados por la investigación de campo, a través de la encuesta dirigida a los socios y autoridades de la institución, han determinado que es importante corregir aquellos aspectos más relevantes, con el propósito de lograr un mejor modelo de gestión de talento humano dentro del sector cooperativo financiero, considerando que estos factores no permiten alcanzar la buena toma de decisiones y, de esta manera, poder mejorar cualquier actividad que se realice dentro del establecimiento.

Por ello, la propuesta resultante de la investigación es el poder aplicar un modelo de gestión de talento humano para el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, con la finalidad de aplicar las mejores estrategias para la buena toma de decisiones y, así, lograr los mejores resultados durante un tiempo establecido.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, SECTOR COOPERATIVO, ECONOMÍA.

ABSTRACT

The Cooperative Sector of Cantón Ambato, Province of Tungurahua, is dedicated to providing quality services to citizens in order to meet the economic, social and cultural needs, which, in turn, are established by the principles of the Organic Law of Popular and Solidarity Economy and of the Popular and Solidary Financial Sector through universal values and principles of cooperativism.

For this reason, the present research work has focused on a human talent management model for the segment 4 financial cooperative sector, in order to be able to establish strategies to meet the needs of the partners.

The data that have been made by the field research, through the survey directed to the partners and authorities of the institution, have determined that it is important to correct those most relevant aspects, in order to achieve a better model of talent management human being within the financial cooperative sector, considering that these factors do not allow to reach the good decision making and, in this way, to be able to improve any activity that takes place within the establishment.

Therefore, the proposal resulting from the research is to be able to apply a human talent management model for the segment 4 financial cooperative sector, Ambato Canton, Tungurahua province, in order to apply the best strategies for good decisions and thus achieve the best results for a set time.

KEYWORDS: INVESTIGATION, COOPERATIVE SECTOR, FINANCIAL SECTOR. HUMAN TALENT MANAGEMENT.

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo es considerado como una de las estrategias más relevantes de la investigación, por cuanto permiten mejorar el modelo de gestión de talento humano para el sector cooperativo financiero del segmento 4 del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Para que todos sus procesos puedan ser manejados de mejor manera, ya que en los últimos años se han producido grandes cambios que han ido afectando el crecimiento de la economía. Por tal razón, se intenta buscar una alternativa de solución con el fin de mejorar las actividades dentro de la institución, se conciben actividades en una forma positiva, a través de análisis, conocimientos, habilidades y el desempeño de cada trabajador para un mejor resultado dentro de la cooperativa.

Toda organización con el paso del tiempo ha estado enfrentando diferentes cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, entre otros aspectos, que les hace ser competitivos en aquellos ambientes globalizados, tomando en cuenta que el ser humano ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios, es por eso, que toda entidad financiera, para poder diferenciarse ante las diferentes cooperativas, busca lograr tener mayor captación de socios a través del servicio ofrecido; también es necesario contar con un modelo de gestión de talento humano, y en base a las diferentes estrategias, poder mejorar la calidad de la atención al cliente.

Por lo anteriormente mencionado, es relevante hacer una reflexión acerca del talento humano, considerando que es un ser activo y valioso que va otorgando grandes resultados en las organizaciones. La gestión del talento humano se lo considera como la fuerza laboral de una organización, ya que a medida que va cambiando su mentalidad dentro de una empresa financiera respecto a sus distintas actividades realizadas dentro de su puesto de trabajo. Así mismo, es necesario conocer la importancia que tienen dentro de una organización, pues, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor indispensable sobre la gestión estratégica.

Mediante un buen modelo de gestión del talento humano se ha podido determinar el grado de desempeño de cada uno de los empleados, por cuanto es un reto que sirve no solo para alcanzar la excelencia de la cooperativa, sino también de la economía y

sociedad en general; para ello, es necesario que esta gestión no solo se base de elementos como es la tecnología y la información, sino lograr una acertada gestión en sus colaboradores con el fin de cambiar de manera continua y, de esta forma, poder enfrentar el futuro de mejor manera, para ser una cooperativa competitiva basada siempre en el personal.

El trabajo investigativo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1. Definición del problema de la investigación, donde consta la justificación de la pertinencia teórica y la necesidad práctica.
2. Objetivos de la investigación, se trata del objetivo general y de los objetivos específicos que permiten caracterizar su situación actual.
3. Fundamentación teórica, trata del estado del arte con sus principales concepciones teóricas.
4. Metodología, menciona los métodos teóricos y empíricos, así como su población y el tamaño de la muestra.
5. Resultados, indica los métodos científicos que posibiliten los resultados, la fundamentación científica, la validación teórica y la valoración de los resultados.
6. Conclusiones, deben ser asociadas a los principales resultados del trabajo.
7. Recomendaciones, trata sobre aquellas orientaciones y generalización de los resultados.
8. Bibliografía
9. Finalmente, el artículo científico, en donde permita garantizar una posterior publicación en revistas indexadas.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Las Cooperativas son un referente de ahorro y asociatividad para que aquellos sectores económicamente débiles puedan generar riqueza. Según la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (2016) todas aquellas organizaciones del sector deben adaptarse a las nuevas normas y regulaciones que son establecidas en la Ley de Economía Popular y Solidario; es por eso, que la Superintendencia con el mandato de crear al sector ayuda siempre a la estabilidad y a la solidez para el correcto funcionamiento, de tal manera, que se logre una gestión eficiente mediante la transparencia y la estabilidad de los derechos de los socios, inclusión económica y el fortalecimiento del sector.

Por otro lado, la Constitución de la República del Ecuador (2008) manifiesta que aquella concepción del Sistema Económico Nacional ha sido considerado como algo social y solidario, la misma que se ve enfocado siempre en el ser humano con el propósito de poder garantizar su producción y reproducción, tomando en cuenta sus condiciones que ayuden al buen vivir de todos los ciudadanos.

La Carta Magna también propone un sistema económico justo y democrático, la misma que, a su vez, es participativa y solidaria por cuanto se basa por alcanzar una distribución igualitaria sobre los beneficios de un mejor crecimiento, de tal modo, que se obtenga un trabajo digno y confiable. (Sistema Económico Social, 2012).

La supervisión del movimiento cooperativo financiero en el Ecuador se lo considera como algo complejo y, al mismo tiempo, inefectivo, ya que existe gran crecimiento para una minoría y pobreza, así como de injusticia y humillación para la mayoría; es por eso, que se pretende alcanzar un mayor desarrollo, así como mejorar y evitar el estado de pobreza en la comunidad (Sáenz, 2005, p. 62).

Esta nueva visión referente a la Economía se ha podido observar que se ha involucrado a diferentes actores que han permitido integrar las nuevas formas de organización económica, conocidas también como pública, privada y mixta que forman parte del Sistema Económico Social y Solidario, tomando en cuenta que

siempre busca alcanzar el bienestar humano y el beneficio colectivo por sobre el capital económico, a diferencia de lo que se veía antes con la economía de mercado (Inclusión de la Economía Popular y Solidaria, 2004).

En la actualidad, “es necesario conocer que en el Sector Cooperativo Financiero del segmento 3, 4 y 5 se han podido constatar diferentes problemas referentes a lo administrativo, financiero y contable, tomando en cuenta que en lo administrativo existe una carencia de ética del personal directivo y administrativo, lo que hace que se tenga grandes dudas sobre la calidad de su gestión, así, como el no poder tener una información clara sobre el reglamento interno de la organización, ya que no se puede ver con claridad las funciones y responsabilidades de los que conforman la entidad, además de contar con personal poco capacitado” (Rendón, 2008, p. 46).

En lo financiero, en cambio, no se tienen bien definidos todas sus herramientas que se desean manejar, así como la vinculación de créditos existentes entre las familias de directivos y administrativos, lo que hace que no se cumplan a cabalidad las políticas de crédito, mientras que en lo contable las cooperativas van careciendo de la inexactitud de los registros sobre las transacciones referentes a la realidad de la cooperativa.

El sector cooperativo financiero de la provincia de Tungurahua, a pesar de las liquidaciones que han sido realizadas por el organismo regulador, debe implementar de manera adecuada la gestión administrativa para que, de esta manera, se pueda regir a las normas legales, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente sobre todo mejorar su rentabilidad de cada una de las cooperativas, a través de la participación del sector mediante la credibilidad y seguridad de los ahorradores (Rendón, 2008, p. 46).

1.1.Árbol de problema

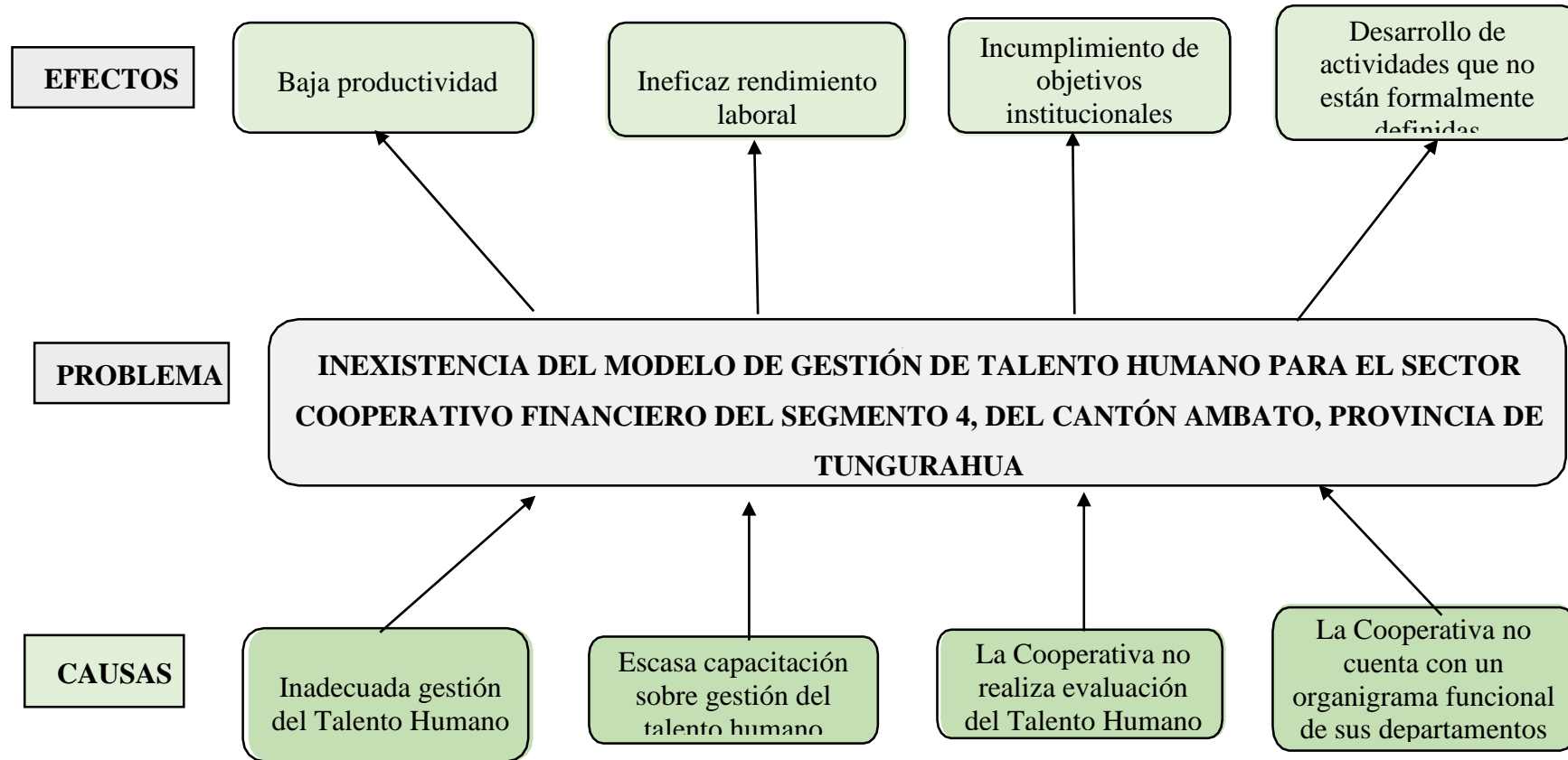


Figura 1 Árbol de problemas
Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

1.1.2. Análisis crítico del árbol de problemas

En el sector cooperativo financiero del segmento 4 del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, existe una inadecuada gestión del Talento, lo que ha ocasionado una baja productividad de los empleados de las diferentes cooperativas; ello es debido a que no poseen los suficientes conocimientos para poder realizar sus actividades de mejor manera, provocando una intromisión de roles y funciones, por lo que se entorpece el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales y las actividades se cumplen a medias sin productos significativos. Una de la función del departamento de Talento Humano es la de realizar procedimientos de Planificación, Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación, Capacitación, entre otras, de personal; a más de ello, le corresponde realizar la evaluación del desempeño de las personas de todos los estamentos, en especial, de aquellos que están en relación directa con los socios/clientes para garantizar la eficiencia en el servicio al cliente con valor agregado. En particular, como casos significativos, la mayoría de las entidades cooperativistas no cumplen con este proceso estando en ese grupo la Cooperativa “Mi Tierra”, por ser una pequeña entidad intermediaria.

Las instituciones cooperativas del sector financiero de Tungurahua no se capacita permanentemente sobre áreas de gestión del talento humano, produciendo una ineficacia en el rendimiento laboral; los empleados piensa que lo que hacen diariamente lo hacen bien, cosa sumamente errada, añadiendo a ello que no existen indicadores de gestión que enrumben las metas y propósitos individuales e institucionales. Se debe tomar en cuenta que dentro de la gestión administrativa moderna el talento humano se convierten en el motor esencial de todas las actividades y procesos de las instituciones; así mismo deben existir innovaciones para obtener los cambios, desarrollo y crecimiento de la cooperativa, tomando en cuenta que las decisiones que se tomen dependen de los recursos con los que se dispone, sean económico, material, factor humano y tecnológico. El talento humano debe ser sujeto de cambios e innovaciones en una forma frecuente que les permita ser competitivos, para lo cual es necesario capacitaciones y actualizaciones constantes que permitan contar con un personal de calidad y, así, ganar la confianza y credibilidad de los socios/clientes.

En el sector cooperativista financiero de la provincia de Tungurahua, en especial la Cooperativa “Mi Tierra”, no realizan evaluación del desempeño de su Talento Humano, lo que ocasiona el incumplimiento de objetivos institucionales, por consiguiente, no se cumple con las actividades y estrategias que constan en la Planificación Operativa, es decir, que no se halla técnicas e instrumentos para cumplir con esta actividad que permita conocer mensual o anualmente el nivel de desempeño de su personal, peor aún contratar asesorías externas para aplicar estrategias de evaluación al desempeño; cuando se presentan inconvenientes laborales o personales en la institución éstas son solucionadas directamente por gerencia. La inexistencia de herramientas adecuadas de evaluación del desempeño ha generado en los subordinados y trabajadores sentimientos de rechazo, resentimiento, inconformidad, conformismo y apatía, lo que influye en su rendimiento laboral, con los consiguientes efectos negativos en el desarrollo de sus actividades dentro de la cooperativa.

La mayoría de las cooperativas pequeñas no cuentan con un organigrama funcional institucional, por lo que los departamentos con los que cuentan son manejados por personas diferentes, desconociendo el manejo de cada uno de sus puestos, lo que ocasiona que el desarrollo de sus actividades sean inadecuadas e ineficientes perjudicando la credibilidad institucional, toda vez que las diligencias y trámites de socios y clientes se ven empantanadas, ocasionando molestias por la pérdida de tiempo y la agilidad administrativa que deben poseer. Es por ello que se considera necesario realizar una reingeniería del departamento de Talento Humano de la Cooperativa “Mi Tierra” elaborando un manual de funciones para los empleados, el cual detalle las funciones específicas dentro de la cooperativa y de esta forma, brindar la atención que los clientes/socios requieran en todas sus necesidades crediticias.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Analizar el Modelo de Gestión de Talento humano para el Sector Cooperativo Financiero del Segmento 4, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

2.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la investigación respecto a los modelos de gestión del Talento Humano existentes.
- Determinar qué modelo de gestión del Talento Humano es apropiado para el Sector Cooperativista.
- Elaborar un manual de procedimientos en el departamento de Recursos Humanos en la Cooperativa “Mi Tierra”, Sucursal Ambato.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)

3.1. Antecedentes

3.1.1. Historia del cooperativismo en el mundo

El cooperativismo en el mundo nace en Inglaterra en el año de 1844, cuando unos obreros pidieron el mejoramiento de sus salarios y mejor trato de parte de sus patrones, tomando en cuenta que su necesidad les obligaba a pensar en sus problemas, con el fin de buscar una mejor solución a través de recursos y la unificación de sus fuerzas para salir adelante, tomando en cuenta que esto fue surgido a consecuencia de la Revolución Industrial (Arango, 2011, p. 36).

El grupo de obreros fueron reuniéndose con el propósito de abrir una pequeña tienda y alcanzar un mayor ahorro entre todos ellos, los mismos que estaban constituidos por un sastre, un vendedor ambulante, un mecánico, un sombrerero, un clasificador de madera y un almacenista, mediante el cual recolectaron mayores utilidades hasta lograr tener una modesta fábrica; es desde entonces, que en la ciudad de Rochdale (Inglaterra) se lo conoce como la cuna del cooperativismo mundial.

El sector cooperativista es inspirado mediante los valores básicos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, además defiende los valores éticos de honestidad, transparencia y preocupación por los demás, tomando en cuenta sus siete principios que tratan de la adhesión libre y retiro voluntario, el control democrático de los miembros, la participación económica, la autonomía e independencia, la educación, la integración y sobre todo el compromiso con la comunidad. (Comisión Ejecutiva de Educación Cooperativa, 2003).

El cooperativismo ha sido probado en sus distintas actividades y disciplinas, por cuanto, es muy fundamental el voto de los cooperativistas, ya que se los consideran como un miembro importante del movimiento de la institución, lo que hace que exista un buen crecimiento y funcionamiento por las modernas técnicas de producción y distribución, tomando en cuenta que las cooperativas conservan una ética de solidaridad, ya que cada socio goza de sus distintos beneficios dentro de la cooperativa.

3.1.2. Historia del cooperativismo en América latina

El estudio señala que el cooperativismo agrícola surgió a principios del siglo XX en Honduras, México y Argentina, tomando en cuenta que mediante la segunda guerra mundial Los Estados Unidos mediante El Programa de la Alianza para el Progreso apoyó a diferentes reformas, considerando que los Gobiernos adjudicaron tierras colectivas e individuales, lo que hizo que se generen diferentes formas de cooperativas en el ámbito rural y otra de la explotación comunitarios referentes a la tierra y de servicios, por cuánto, el cooperativismo rural latinoamericano ha obtenido grandes avances y al mismo tiempo retrocesos que afectaban su entorno social y sus métodos de promoción. (Mogrovejo, Mora y Vanhuynegem, 2012, p. 404).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) apoya el desarrollo cooperativo como parte de una estrategia de lucha contra la pobreza; por esa razón, la promoción de inclusión social y el trabajo digno van adquiriendo mayor fuerza y apoyo para aquellas cooperativas, con el fin de lograr buenos principios y valores sobre el cooperativismo latinoamericano, de tal modo, que se desarrollen económicamente y socialmente en el continente y, así, poder incentivar un mejor fortalecimiento del cooperativismo.

En América del Sur, se ha podido observar un constante cambio generado en las empresas, por medio del proceso administrativo que se basa en planear, ejecutar verificar y controlar las actividades de la empresa, siendo esto el motor fundamental para llevar una administración correcta. Es de suma importancia el uso adecuado de todo los recursos, más aun de los recursos humanos, que son el motor fundamental de una organización, representando el esfuerzo en cada una de las actividades, tanto individuales como grupales. (Alles, 2012, p. 25).

El cooperativismo se lo considera como un movimiento mundial en donde existe todo tipo de cooperativas en casi todos los países del mundo y de los cuales se ha logrado un mayor crecimiento en la población y en la economía, tomando en cuenta que desde su inicio del movimiento cooperativo, se han establecido distintas formas de integración y es por esa la razón que se organizó en Europa en el año 1895 la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (Alles, 2012, p. 25).

3.1.3. Historia del cooperativismo ecuatoriano

La primera etapa del cooperativismo se dio en la última década del siglo XIX, en donde las cooperativas se caracterizaban por ser entidades gremiales y multifuncionales, las mismas que estaban integradas por distintos sectores, como la pequeña burguesía vinculados al partido liberal y por inmigrantes anarquistas socialistas, tomando en cuenta que la iglesia católica tuvo un papel muy importante con las organizaciones, ya que se lo trataba como una combinación de socorro mutuo, beneficencia y defensa profesional, las mismas que fueron formados por artesanos, pequeños industriales, obreros, entre otros, que buscaban luchar por mejoramiento social, moral e intelectual de sus asociados.

El cooperativismo ha ido avanzando a pasos lentos, hasta poder lograr una mejor consolidación con el sector, de tal modo que sea reconocido con la economía nacional, tomando en cuenta que algunas cooperativas han fracasado por la falta de un marco jurídico en donde protegiera a las cooperativas, así como también la falta de servicios educativos y financieros, ya que las ideas y experiencias de cooperación parten siempre de un nacimiento y expansión sobre capitalismo industrial. (Tobar, 2008, p. 13).

Dentro de los principios cooperativos se establecieron en el ámbito de la cooperativa de Rochdale normas enfocadas a las ventas al contado, ventas a precio de mercado, administración democrática, número ilimitado de socios, neutralidad política y religiosa; al mismo tiempo, las cooperativas crearon instituciones de seguros en donde permitieron ayudar a las personas a través de créditos hipotecarios, con el fin de que logren tener su propia empresa constructora. Por eso es importante precisar estos principios como términos de cultura nacional sobre urgentes demandas económicas de un país desarrollado.

Los principios del cooperativismo fueron actualizados por parte de la Alianza Cooperativa Internacional el 11 de Abril del 2013 según la Asamblea General, de tal modo, que se logre tener una participación económica de los socios, así, como la autonomía y la independencia para un mejor interés por la comunidad, considerando que la reacción social se extiende hacia los diferentes grupos sociales en donde critica las perversiones del sistema capitalista que van proponiendo cambios revolucionarios.

3.1.4. Historia de la Cooperativa “Mi Tierra”

La Cooperativa “Mi Tierra” Sucursal Ambato inició sus actividades el 14 de abril del 2008, siendo nombrada como Gerente Doctora Nelly Tubón. Actualmente cuenta con una única sucursal en la ciudad de Ambato a la que va dirigida la presente investigación, con el propósito de poder determinar estrategias adecuadas que permitan un mejor funcionamiento y de esta manera proyectar una buena imagen institucional.

“Esta institución realiza un trabajo conjunto con los socios y las empresas, que son sus aliados estratégicos, para llegar a cumplir sus metas y objetivos, por lo que se requiere de mayor eficiencia en cada uno de los procesos que se realiza dentro y fuera de la institución, creando compromiso y lealtad por parte de los clientes, tanto internos como externos; por eso, se debe contar con un personal idóneo y con metas comunes que vayan ligadas a la institución, con sentido de pertenencia, que se encuentren motivados para poder cumplir con las metas establecidas, generando innovación y creatividad en todas sus tareas que permitan el desarrollo personal y profesional, de manera implícita de la institución que se verá reflejado en su productividad y rentabilidad de la misma” (Tubón, 2017, p. 2).

La Cooperativa “Mi Tierra” pertenece al segmento 4 en donde constan las cooperativas más grandes, tomando en cuenta que aquellas entidades de los segmentos 3,4 y 5 se segmentarán de manera adicional al vínculo con sus territorios; por tal razón, se entenderá que aquellas entidades se acogen a lo dispuesto por el Código Monetario Financiero y de acuerdo a los intereses del Sector de la Economía Popular y Solidaria. (Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, 2016)

3.2. Cooperativismo

Quintana (2012, p. 9) manifiesta que:

En las cooperativas de ahorro y crédito las personas han ido formando un pilar muy importante, por cuanto se encuentra más atenta y consciente sobre lo que sucede a los empleados, es por eso que la gestión del talento humano permite alcanzar la colaboración más eficaz de las personas, con el fin de poder lograr objetivos tantos personales, como institucionales, es necesario fortalecer la fuerza laboral a través de los recursos necesarios, como es el personal calificado y el buen equipo de trabajo para obtener un mayor logro dentro de la cooperativa.

Se debe considerar que el talento humano es un factor clave dentro de la cooperativa porque va enfrentando a determinadas exigencias que hacen que se encuentren en un constante cambio y transformación, de acuerdo a su entorno y las características actuales del mercado.

3.3. Día del cooperativismo

“El día internacional de las cooperativas es el primer sábado de Julio, tomando en consideración que su objetivo es el de poder aumentar el nivel de concientización de las actividades dentro de la cooperativa, a través de la eficiencia económica, igualdad y la paz mundial, de modo que se pueda fortalecer y ampliar las sociedades entre las cooperativas a nivel local, nacional e internacional” (Américas, 2016, p. 25).

3.4. Definición de una Cooperativa

Una cooperativa es considerada como una asociación autónoma de personas que se encuentran unidas de manera voluntaria, con el fin de satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, a través de una empresa de propiedad conjunta y democrática que busca el beneficio de los integrantes y mediato de la comunidad. (Lara, 2011, p. 126).

Las cooperativas son entidades que son creadas al servicio de la sociedad, las mismas que son utilizadas para brindar un servicio de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de cada socio y cliente.

3.4.1. Principios

Entre los principios del cooperativismo, tenemos (García, 2009, p. 9):

- “Control democrático.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Autonomía de gestión e independencia sobre los poderes públicos.
- Primacía de las personas”.

3.4.2. Valores

Entre los valores más relevantes que debe tener una cooperativa, tenemos (García, 2009, p. 9):

- “Autoayuda.
- Auto responsabilidad.
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad”.

3.5. Modelo de gestión

Un modelo de gestión es conocido como un instrumento primordial del proceso de toda organización que persiguen el mejoramiento de productos y servicios que la entidad ofrece, tomando en cuenta que este modelo permite favorecer una mayor comprensión en sus distintas dimensiones, así como sus criterios y experiencias. (Osorio, 2009, p. 162).

El modelo de gestión es considerado como el conjunto de acciones que permiten alcanzar los objetivos de cada cooperativa, mediante el buen cumplimiento y desempeño adecuado de sus procesos, los mismos que pueden ser a través de la planeación, organización, la dirección, la coordinación y el control; de tal modo, que se obtengan resultados favorables sin ningún inconveniente.

Según Carvajal y Morris (2012, p. 45):

Un modelo de gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, a la vez permite en forma oportuna efectuar el proceso de inscripción, comunicación, seguimiento y facilitar el acceso a la información, de esta forma es posible tener una mirada global del fiel cumplimiento, de la ejecución del proyecto de los tiempos establecidos, asegurando la calidad comprometida, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión del talento humano sea operativo deberá definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales del Sector Financiero y Cooperativista, sino también para que el cliente interno construya clima organizacional y desarrolle su relación intrapersonal y pueda interactuar de

manera eficiente en su relación interpersonal con el cliente externo aumente nuevas prácticas, nuevas técnicas de armonización interna, entre otros.

3.6. Gestión del talento humano

Para Olivares (2012, p. 16).

La gestión del talento humano se encarga de obtener y coordinar a las personas, de forma que consigan las metas establecidas, tomando en cuenta que el enfoque dentro del medio financiero, los cambios tecnológicos y la globalización del capital financiero y de los mercados han llevado a una acentuación de las desigualdades sociales y a un aumento de la violencia, causada por la exclusión de grandes grupos de la población al obtener un puesto de trabajo.

Es indispensable saber que todos los gerentes de las cooperativas deben actuar como personas claves mediante el uso correcto de técnicas y conceptos referentes a la administración de personal, con el fin de poder mejorar el desempeño en el trabajo, tomando en cuenta que las técnicas de la administración de personal son aplicadas a los diferentes departamentos de la administración de personal, considerando que todos son los principales involucrados para el logro de los objetivos.

Mientras que para Castillo (2014, p. 36):

La gestión que inicia, actualmente, en el nuevo milenio, ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa, lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que provoca lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este gran desafío es la gestión por competencias, que va a profundizar en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, ayudando a elevar el grado de excelencia, así como las competencias de cada uno de los individuos que conforman la institución.

La gestión del talento humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de

ayudarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Según Castillo (2014, p. 36) *“la gestión de talento humano es la forma como la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”*.

Por lo expuesto por el autor, el investigador considera que la gestión moderna de talento humano va más allá de la Administración, y está orientada a la Gestión y Administración de las Personas; por lo que la finalidad de una buena gestión será: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio al ser proactivos en las mejoras. Para ello, el investigador considera oportuno los siguientes puntos (Castillo, 2014, p. 36):

- “Que los objetivos departamentales o de los procesos de gestión sumen y apoyen el crecimiento sostenido del negocio.
- Establecer indicadores concretos para la medición para la medición de objetivos.
- Alineamiento total de los objetivos de cada departamento o procesos de gestión con los objetivos organizacionales.
- Enfoque de la dirección de Talento Humano hacia el desarrollo de los profesionales.
- Estudio competencial de todas las personas de la organización en el negocio”.

Para afrontar los nuevos cambios, las organizaciones tendrán que desarrollar modelos de gestión participativos, que hagan desarrollarse a los empleados y que conlleve la automotivación de los mismos, estableciendo mecanismos de compromiso con los valores de la institución. Muchas organizaciones entienden la importancia de la complejidad de esta tarea, por lo que emplean varios modelos de gestión de talento humano, en el cual invierten cantidades pecuniarias significativas; sin embargo, esto no precisa un resultado efectivo.

Santos (2012, p. 93) propone que:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomine en las organizaciones; es contingente y situacional, pues depende de aspectos, como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La gestión moderna del talento humano se enfoca en el modelo de Gestión del Talento Humano por competencias desarrollado por Alles (2005) Este modelo se basa en tres elementos que se precisan a continuación (Alles, 2005, p. 360):

Reclutamiento y Selección. Es la actividad en la cual se toman en cuenta solo personas que tengan las competencias requeridas por la organización, para un puesto de trabajo determinado, entendiéndose por competencia a aquellas circunstancias en donde las entidades se van relacionado a través de los distintos recursos.

La selección del talento humano para la conformación del personal es parte del proceso de contratación que, generalmente, las empresas ejecutan para cubrir las vacantes necesarias para su mejor funcionamiento, de modo que la selección se establece en la elección de uno o más individuos pre destinados para el cargo adecuado.

Según Gómez (2012, p. 8) la selección de personal consiste en:

Un proceso como una serie de etapas que se utiliza ciertas técnicas, entre los diversos candidatos se escoge al más idóneo para el puesto, de acuerdo con las necesidades a cubrir los requerimientos del mismo; tradicionalmente la selección del personal se lo definía como un solo procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado de trabajo y, el sueldo acorde a sus actividades.

En base a lo expresado textualmente por el autor en la cita antes expuesta, se define de manera clara y precisa, que la selección del personal es la elección de las personas idóneas para ocupar un cargo o puestos vacantes y necesarios dentro de la organización; este proceso debe ser definido mediante varias técnicas profesionales y elementos de trascendencia. Además de una visión óptima por

parte del administrador de talento humano, de modo que la selección del personal propicie un aporte positivo y de desarrollo al logro de los objetivos y responsabilidades del puesto en la empresa.

Olivares (2012, p. 16) manifiesta que la selección de personal es un:

Proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Cabe recalcar que dicho proceso inicia cuando se dispone de un grupo óptimo de candidatos competentes, conseguidos mediante el proceso de reclutamiento. Esta fase implica una serie de pasos, que añaden complejidad a la decisión de contratación y consume cierto tiempo, del cual los candidatos y solicitantes deben estar de acuerdo a esperar hasta que se dé a conocer la decisión final.

Según Caria (2012, p. 86):

Se podría definir la selección como el proceso que incluye desde el estudio de las necesidades de personal hasta el nombramiento del mismo. Esta definición pone de manifiesto la importancia de este proceso ya que de la adecuada selección de personal depende en un alto grado la eficacia de una organización o empresa, ya sea ésta pública o privada. La selección de personal tiene como objetivo fundamental: proveer a una empresa de personal adecuado tanto en cantidad como en calidad.

El proceso empleado en la selección de personal se conforma de diferentes pasos específicos que se siguen para decidir si el solicitante cubrirá el puesto vacante en la empresa. Estos pasos varían según la necesidad y requerimientos particulares de cada organización; la función del administrador del talento humano consiste en ayudar a identificar al candidato que mejor se ajuste al perfil específico del puesto.

Este proceso de selección contempla una gran trascendencia, puesto que de existir un procedimiento erróneo conllevará consecuencias perjudiciales a la empresa y se pueden identificar, generalmente, las siguientes consecuencias de un mal sistema de selección de personal (Caria, 2012, p. 86):

- “Pérdida de tiempo y dinero.
- Baja calidad y productividad.
- Tropiezos para el trabajo en equipo.
- Mayor rotación del personal.
- Sensación de inestabilidad del personal.
- Demoras en las tramitaciones.
- Selección del candidato equivocado”.

a) Evaluación del desempeño: Se emplea para identificar los niveles de competencias de cada participante. La evaluación se ejecuta a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de cada uno de los empleados en base a lo planificado, considerando que muchas empresas incluyen sistemas de seguimiento para poder medir su desempeño, mientras que pocas trabajan durante su evaluación potencial y, de esta manera tener que identificar su talento.

En la evaluación de desempeño Santos (2012, p. 93) manifiesta que:

La tarea adecuada para poder evaluar de mejor manera el desempeño, se basa de un aspecto básico de la gestión de recursos humanos que posee cada organización. La evaluación del desempeño a su vez va constituyendo una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna; en el momento de evaluar el desempeño, la organización va obteniendo información necesaria para la buena toma de decisiones, tomando en cuenta que deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Dentro de la evaluación del desempeño al personal de una empresa, se debe contar con un sistema formal que permita a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren siempre de una buena información sistemática y documentada que proviene del sistema de evaluación de desempeño para un mejor resultado.

Entre las principales contribuciones para la evaluación del desempeño, cabe mencionar los siguientes puntos. (Olivares, 2012, p. 16):

a. Captación de Recursos Humanos.

- Revisar y valorar los criterios de selección.

- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

b. Compensaciones.

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c. Motivación.

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

d. Desarrollo y Promoción.

- Se lo conoce como una magnífica ocasión para analizar la acción, de tal modo que se pueda definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.

e. Comunicación.

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

b. Formación y Desarrollo: Son consideradas aquellas sesiones de verificación sobre el desempeño que proporcionan a los empleados; se debe mantener una buena retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro, tomando en cuenta que el evaluador va realizando a través de varias técnicas con el fin de alcanzar un mejor objetivo dentro de la empresa.

Para ello, según Caria (2012, p. 86) se ha tomado en cuenta las siguientes técnicas, con la finalidad de alcanzar un mayor resultado.

- **De convencimiento:** que es utilizada con los empleados de poca antigüedad, en

donde se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera.

Esto es, que el trabajador vaya haciendo como propio las acciones dentro de la empresa, logrando de esta manera confianza y seguridad para desempeñarse de mejor manera dentro de la institución.

- **El diálogo:** se trata cuando el empleado va manifestando sus diferentes reacciones como defensivas, excusas o quejas y que busca obtener solución, para poder superar estas reacciones, a través de una asesoría sobre las formas de lograr un mejor desempeño.

El diálogo nos proporcionará información sobre el trabajador, con el fin de alcanzar una buena toma de decisiones, a la vez permitirá solucionar los problemas sin ningún inconveniente.

- **La de solución de problemas:** permite identificar las posibles dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado y, a partir de allí, se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Se refiere a las posibilidades que se debe obtener para poder corregir cualquier falencia existente dentro de la cooperativa, tomando en cuenta que el trabajador debe estar capacitado para poder solucionar cualquier problema sin ningún inconveniente.

- **Creación de un ambiente de confianza:** El entrevistador tiene la obligación de poder representar a su organización a través de una imagen amable, humana y amistosa, para lograr un ambiente de confianza y seguridad.

Esto trata cuando la persona que está entrevistando da confianza y seguridad a la persona entrevistada, para que este pueda desenvolverse sin ningún inconveniente, ya que de esta manera estaría desarrollando sus habilidades y capacidades sin ningún problema.

Considerando los diferentes aspectos que se detallaron anteriormente, y que son de gran relevancia para el buen desempeño por parte del empleado, es necesario que el evaluador se encuentre en posición de brindar confianza en su habilidad para alcanzar las metas, tomando en cuenta que este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes - incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

Según Santos (2012, p. 93):

La sesión de evaluación del desempeño se centra en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio, la entrevista de evaluación va proporcionando a los empleados una buena retroalimentación que se encuentre relacionada con su desempeño, por cuánto, en el proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información que es de vital importancia, respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal, donde el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización y, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias que será alto su porcentaje de problemas de personal y bajo un nivel de dinamismo de toda la empresa.

3.6.1. Proceso de Gestión del Talento Humano

Castillo (2014, p. 36) menciona que:

No existen los suficientes documentos técnicos que sirvan como guía de cómo administrar correctamente los diferentes subsistemas que forman parte del proceso de gestión del talento humano, se generan varios problemas como son: selección de personal a contrato basado en criterios poco técnicos, demora e ineficiencia en la entrega de productos por la incompatibilidad de competencias del personal para realizar las gestiones, no existe una definición clara de las actividades a desempeñar por el personal, no existen perfiles de cargos específicos en caso de necesitar seleccionar nuevo personal, estos entre otros problemas hacen difícil el logro de objetivos organizacionales.

Entre los que se puede referenciar encontramos a (Olivares, 2012), quien realiza una oportuna comparación con investigaciones acorde el estudio a realizarse (p.16). El autor implementó un modelo de gestión del talento humano en la Institución de

Aviación del Ejército de Colombia, ya que al realizar comparaciones oportunas en base al estudio realizado se abrió una brecha muy importante, donde analizó el proceso del correcto funcionamiento, perfeccionando factores que implementaron sistemas de capacitación y ubicación de puestos según su competencia acorde sus conocimientos dentro del grado militar.

3.6.2. Modelo de Gestión del Talento Humano

Para Martínez (2017, p. 5):

EL Grupo Internacional Carvajal S.A, es un modelo a seguir, ya que la compañía implemento un modelo de desarrollo de talento humano, con el objetivo de buscar mejores estrategias que ayuden a liderar a cada uno de sus directores departamentales siempre y cuando tengan muy marcado la función que desempeñan dentro de su área de trabajo, con el fin de ir identificando los estilos y niveles de las competencias.

El Grupo Carvajal constantemente implementa modelos de gestión del talento humano. Va determinando por una calibración, conocida también como “evaluación”, la cual mide el interés por el aprendizaje en entornos de pro actividad, el nivel de proyección profesional, madurez laboral, así como también determina la comprensión relacionada con los demás departamento Cañón (2017, p. 14) manifiesta que: *“El grupo Carvajal es una empresa en constante búsqueda de oportunidades de sus empleados y el suyo mismo de manera paralela, logrando encontrar oportunidades de crecimiento constante”*.

Desde hace cinco décadas, el Sistema Cooperativo Financiero en el Ecuador constituye un instrumento alternativo de desarrollo para los sectores populares, principalmente, en el sector de los microempresarios, como una respuesta de dignidad autogestionaria en la búsqueda de la solución de sus propias necesidades financieras colectivas.

Respecto a ello, Tubón (2017, p. 2) detalla que:

En la actualidad, este sistema ha tenido un crecimiento importante. Los programas de microcrédito y el acceso a los servicios financieros han ayudado a mitigar en gran parte la pobreza en los sectores desfavorecidos de nuestro país gracias a la creación de oportunidades de ingreso y empleos los mismos que han permitido el 4 acceso a la educación, salud y al desarrollo del potencial productivo de las zonas rurales.

Así mismo, Drucker (2013, p. 22), en su trabajo titulado “Gestión del capital humano”, indica que:

La implantación de un modelo de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad, ya que un técnica de gestión ofrece pautas, estrategias y conocimientos para optimizar los métodos y los recursos en una entidad empresarial, abordando la gestión de la calidad y la rentabilidad.

Después de haber realizado la investigación y un análisis minucioso, se ha considerado que existen diversos modelos que pueden utilizarse en el ámbito administrativo - cooperativo de talento humano, siendo los modelos de gestión del talento humano más difundidos los siguientes:

TABLA 1
Modelos de Gestión del Talento Humano

N°	Autores	Año	Nombre del Modelo	Gestión
1	GUERIN W.; WILS T.; LE LOURAIN J.	1992	Modelo Integral de Gestión Humana	Este Modelo Integral hace relación a la conexión del ambiente externo y la estrategia de recursos humanos. El entorno puede clasificarse considerando el tipo de ambiente (general, inmediato y específico); el contenido (económico, político, social, tecnológico, laboral, cultural y otros); con unas características de complejo, dinámico, homogéneo y velocidad.
2	HAPER Y LYNCH	1992	Modelo de Administración de Recursos Humanos en la época moderna	Este modelo ejecuta una previsión de necesidades e independencia a través de análisis y descripción de puestos, las curvas profesionales, la promoción, el clima y la motivación; el modelo tiene carácter descriptivo, ya que hasta entonces solo muestra las acciones relacionadas con la gestión de los recursos para conseguir su optimización en dinámica y operación.
3	WETHER Y DAVIS	1996	Modelo de Gestión de los Recursos Humanos	Este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; plantea la interdependencia entre las actividades claves de los recursos humanos, incluye el entorno como base para establecer un sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad.
4	GARCÍA GÓMEZ-HERAS	1997	Modelo Antropocéntrico	El Modelo Antropocéntrico implica una reconversión semántica profunda de los conceptos al uso en el discurso moral
5	DAVENPORT, THOMAS O.	2000	Modelo de distribución de servicios	Este modelo se enfoca de varias maneras, sean estos a través de la tramitación, la asesoría interna, de consejería, de relaciones industriales, de control o de la planeación estratégica que buscan alcanzar un mejor crecimiento personal y social.
6	ALLES, MARTHA	2005	Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias	El modelo de gestión por competencias es aquel que comprende tres aspectos, el Reclutamiento y Selección, Evaluación, Formación y Desarrollo
7	LOZANO, A. (2005).	2005	Modelo Mecanicista	Este Modelo tiende a gerenciar el contenido socioeconómico centrándose en el "homo economicus"

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Fuente: Haper y Lynch, (1992, p. 2); Wether y Davis, (1996, p. 63); Alles, (2005, p. 360); Guerrin y Lourain, (1992, p. 28); Lozano, (2005, p. 12); García, (1997, p. 30); Davenport, (2000, p. 151).

En la tabla 1, se observan los modelos de Gestión del Talento Humano, tomando en cuenta el objetivo principal que es lograr calibrar el potencial del personal que trabaja en la empresa, establecer planes de carrera y ayudar a identificar, por lo menos, cinco caminos a través de los cuales los clientes internos puedan llegar a cumplir sus sueños y metas profesionales, a la vez, que realizan con eficacia y eficiencias sus labores dentro de la organización.

A la pregunta ¿Qué diferencias existen entre un modelo y otro?, podemos detallar que, entre las diferencias que existen entre un modelo y otro, tenemos (Haper y Lynch, 1992, p. 2):

- La relación que existen entre el ambiente externo y la estrategia de recursos humanos.
- La acciones relacionadas con la gestión de los recursos para conseguir su optimización.
- La proyección estratégica de los recursos humanos.
- La reconversión semántica sobre los conceptos.
- El crecimiento personal y social.
- Los aspectos de Reclutamiento, Selección, Formación y Desarrollo.
- El centro en el contenido socioeconómico”.

Así mismo, para conocer ¿Cuál es el modelo más apropiado para el sector Cooperativista?, podemos decir que el modelo más apropiado para el sector Cooperativista es el Modelo de Administración de Recursos Humanos en la época moderna los autores (Haper y Lynch, (1992), ya que muestra las acciones que se encuentran relacionadas con la gestión de los recursos para conseguir su optimización en dinámica y operación; de esta manera, poder lograr a cabalidad cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación.

4. METODOLOGÍA

4.1. Modalidad de la investigación

4.1.1. Investigación Bibliográfica- Documental

El trabajo investigativo utilizará esta modalidad de investigación de acuerdo a las exigencias de desarrollo y progreso del tema, el cual contribuirá a complementar “conocimientos inherentes, así como llegar a acuerdos beneficiosos para las dos partes mediante la utilización de libros, revistas científicas, informes, internet y tesis de grado, además de medios interactivos y entornos virtuales de aprendizaje” (Recalde, 2011, p. 28).

También utilizó la investigación Bibliográfica- Documental con el fin de tener fuentes confiables, tomando en cuenta que dicha información se encuentra acorde al tema investigativo, con el propósito de dar una mayor comprensión sobre el objeto de estudio.

4.1.2. Investigación de Campo

Se utilizará esta modalidad de investigación que consiste en obtener toda la información directa de la Cooperativa “Mi Tierra”, observando y efectuando encuestas a los empleados para tener una idea más clara de los factores favorables y desfavorables en la gestión del talento humano, tales como: las carpetas de empleados con registros de asistencia, evaluaciones de personal, evidencias de formación interna, procesos de selección de personal, promoción internas, políticas de gestión de personal y, finalmente, criterios para las jubilaciones.

4.2. Población y Muestra

4.2.1. Población

La presente investigación se llevará a cabo en la Cooperativa “Mi Tierra”, Sucursal Ambato, la cual está ubicada en el Cantón Ambato de la provincia de Tungurahua y, para ello, vamos a requerir la colaboración de todos los que integran la misma, la que está conformada por 23 personas que representan el total de la población objetivo de investigación.

TABLA 2
Población

Número	Cantidad
Dpto. de Talento Humano	2
Empleados	21
TOTAL	23

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

4.2.2. Muestra

Debido a que la población es finita, se considera que la muestra, para esta investigación, estaría conformada por el total de la población, es decir, 23 personas, por lo que no es necesario extraer muestra alguna mediante la aplicación de una técnica estadística.

5. RESULTADOS

5.1. Encuestas

5.1.1. Encuesta dirigida al Departamento de Talento Humano del Sector Cooperativo Financiero del Segmento 4, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

1. ¿Conoce usted si existe un Modelo de Gestión del Talento Humano que optimice la productividad laboral del personal en la Cooperativa “Mi Tierra”?

TABLA 3
Modelo de Gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

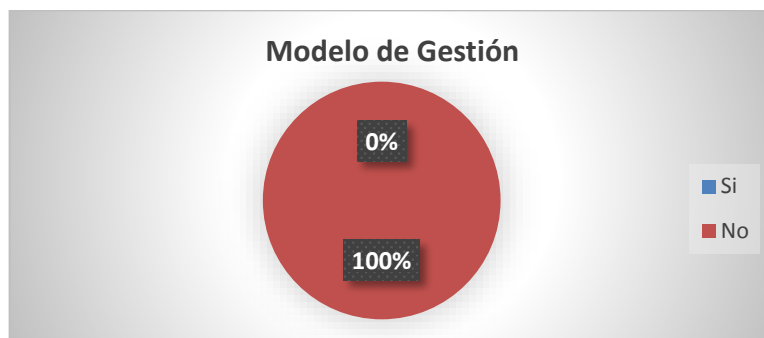


Figura 2 Modelo de Gestión

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Todas las 2 personas encuestadas indican que no conocen que existe un Modelo de Gestión del Talento Humano, representa el 100%.

Interpretación

La totalidad del personal encuestado señala que no conocen que exista un Modelo de Gestión del Talento Humano que optimice la productividad laboral del personal en la Cooperativa, lo que provoca que exista personal sin conocimientos para poder desempeñar las tareas de manera adecuada en el rango que ocupa.

2. ¿La Cooperativa “Mi Tierra” aplica procesos de reclutamiento para trabajar en la institución?

TABLA 4
Procesos de reclutamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

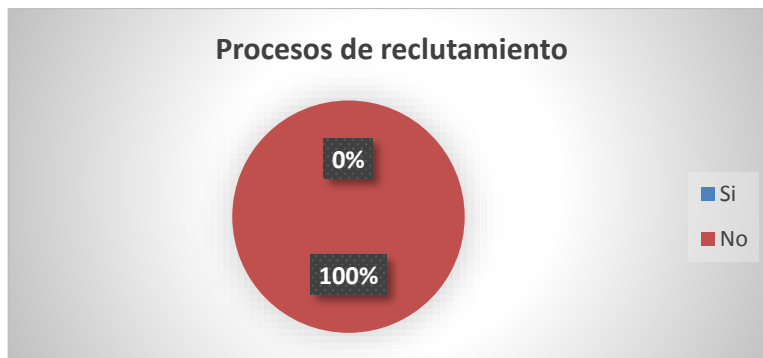


Figura 3 Procesos de reclutamiento

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Las 2 personas encuestadas indican que la cooperativa no aplica procesos de reclutamiento, representa el 100%.

Interpretación

En su gran conjunto del personal encuestado considera que la Cooperativa “Mi Tierra”, no aplica procesos de reclutamiento para trabajar en la institución, por lo que es necesario que la Cooperativa aplique diferentes técnicas de reclutamiento, para que de esta manera se logre una buena gestión dentro de la institución y se atrae al personal apropiado para el cargo a ocupar.

3. Dentro de la Cooperativa “Mi Tierra”, ¿Se siguen los lineamientos adecuados para la Selección de Personal?

TABLA 5
Selección de Personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	%
No	2	100%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier



Figura 4 Selección de Personal

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Las 2 personas encuestadas indican que dentro de la Cooperativa “Mi Tierra” no se siguen los lineamientos adecuados, representa el 100%.

Interpretación

Todo el personal encuestado menciona que dentro de la Cooperativa “Mi Tierra” no se siguen los lineamientos adecuados para la Selección de Personal, por lo que es necesario que se realice un buen reclutamiento de personal, con la finalidad de obtener personal idóneo que cumpla sus actividades sin ningún inconveniente.

4. ¿Se cuenta con el diseño de los perfiles correspondiente a los cargos o empleos a cubrir en la Cooperativa “Mi Tierra”?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	%
No	2	100%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

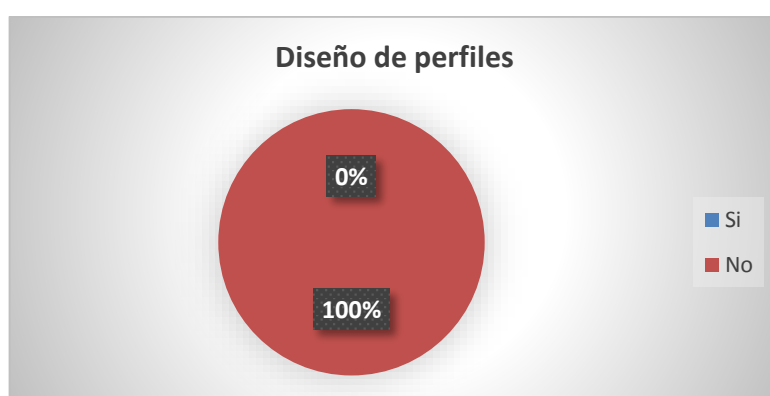


Figura 5 Diseño de perfiles

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Las 2 personas encuestadas indican que no se cuenta con el diseño de los perfiles, representa el 100%.

Interpretación

En su gran conjunto del personal encuestado mencionan que no se cuenta con el diseño de los perfiles correspondiente a los cargos o empleos a cubrir en la Cooperativa “Mi Tierra”, por lo que se debe realizar correctivos, para que de esta manera, se pueda cubrir los cargos y empleos de manera correcta, lo cual es beneficioso para los socios en particular y la Cooperativa en general.

5. ¿La Cooperativa “Mi Tierra” aplica procesos de inducción con las personas que selecciona?

TABLA 6
Procesos de inducción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Rara vez	1	50%
Nunca	1	50%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

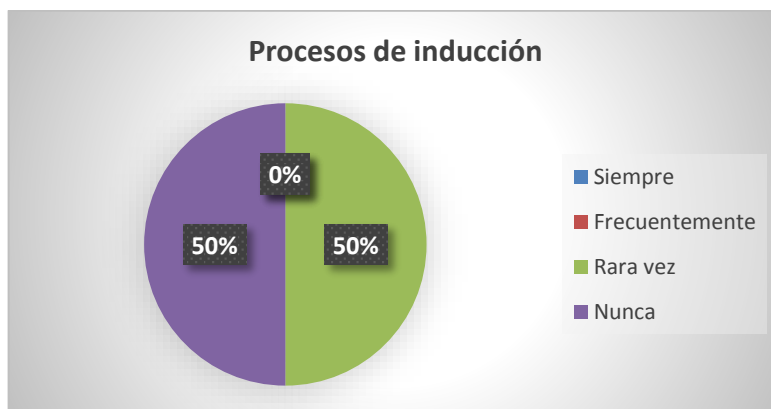


Figura 6 Procesos de inducción

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

De las 2 personas encuestadas, 1 indica que la Cooperativa “Mi Tierra” rara vez aplica procesos de inducción, representa el 50%, mientras que el otro 1 menciona que nunca, representa el 50%.

Interpretación

La mitad del personal encuestado indica que la Cooperativa “Mi Tierra” nunca aplica procesos de inducción con las personas que selecciona, por lo que es necesario que las autoridades realicen estrategias con el fin de dar mientras, ubican y supervisan al personal contratado.

6. ¿Existe una comunicación efectiva entre los departamentos de la Cooperativa “Mi Tierra”?

TABLA 7
Comunicación efectiva

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Rara vez	1	50%
Nunca	1	50%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier



Figura 7 Comunicación efectiva

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

La 1 persona encuestada considera que rara vez existe una comunicación efectiva entre los departamentos, representa el 50%, mientras que el otro 1 menciona que nunca, representa el 50%.

Interpretación

La gran parte del personal encuestado consideran que rara vez o nunca existe una comunicación efectiva entre los departamentos de la Cooperativa “Mi Tierra”, por lo que es necesario que las autoridades apliquen diferentes métodos, para que de esta manera los empleados de cada departamento puedan relacionarse sin ningún inconveniente. Además, una comunicación efectiva contribuye a mejorar las relaciones entre los trabajadores de la Cooperativa.

7. ¿El lugar de su trabajo reúne las condiciones idóneas para realizar sus actividades?

TABLA 8
Lugar de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	1	50%
Rara vez	1	50%
Nunca	0	0%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

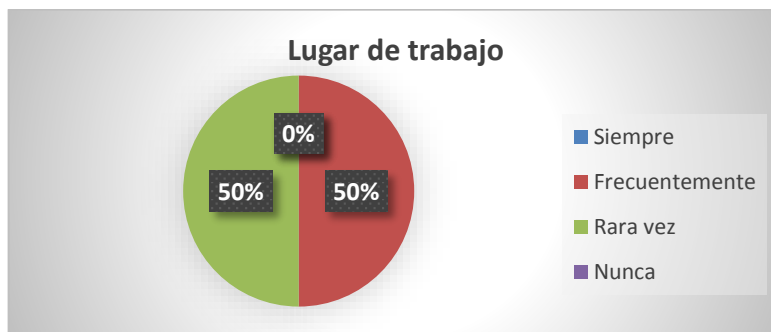


Figura 8 Lugar de trabajo

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

La 1 persona encuestada indica que el lugar de su trabajo frecuentemente reúne las condiciones para realizar sus actividades, representa el 50%, mientras que el otro el otro encuestado, menciona que nunca, representa el 50%.

Interpretación

La mitad del personal encuestado menciona que el lugar de su trabajo rara vez reúne las condiciones para realizar sus actividades, y que no afecten la salud de los trabajadores por lo que es necesario que se mejore cada lugar, para que, de esta manera, se logre alcanzar el buen desempeño dentro de la Cooperativa.

8. ¿En la Cooperativa “Mi Tierra” existe motivación cuando se cumplen los objetivos personales e institucionales con responsabilidad?

**TABLA 9
Motivación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	2	100%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier



Figura 9 Motivación

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Todas las personas encuestadas indican que en la cooperativa “Mi Tierra” nunca existe motivación, representa el 100%.

Interpretación

El total de personas encuestadas menciona que en la Cooperativa “Mi Tierra” no existe motivación cuando se cumplen los objetivos personales e institucionales con responsabilidad, por lo que las autoridades deben realizar reconocimientos por cada actividad desempeñada por cada trabajador, para que de esta manera puedan tener interés sobre las actividades ejecutadas, y se sientan parte importante de la institución en la que laboran.

9. ¿En la Cooperativa “Mi Tierra” se potencializan iniciativas de innovación dentro de su desempeño laboral?

TABLA 10
Iniciativas de innovación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Rara vez	2	100%
Nunca	0	0%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier



Figura 10 Iniciativas de innovación
Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Todas las 2 personas encuestadas indican que en la Cooperativa “Mi Tierra” rara vez se potencializa iniciativas de innovación, representa el 100%.

Interpretación

Todo el personal encuestado indica que en la Cooperativa “Mi Tierra” rara vez se potencializa iniciativas de innovación dentro de su desempeño laboral, por lo que se deben aplicar correctivos, con el fin de evitar errores dentro de la institución.

10. ¿El clima organizacional que existe en la Cooperativa “Mi Tierra” es el más adecuado para cumplir con sus funciones?

TABLA 11
Clima organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	2	100%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier



Figura 11 Clima organizacional

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Las 2 personas encuestadas indican que el clima organizacional que existe en la Cooperativa “Mi Tierra” nunca es el más adecuado, representa el 100%.

Interpretación

En su gran conjunto del personal encuestado mencionan que el clima organizacional que existe en la Cooperativa “Mi Tierra” nunca es el más adecuado para cumplir con sus funciones, por lo que es necesario crear un modelo de gestión, para que de esta manera, se logre obtener un mejor clima dentro de la institución y de este modo alcanzar los objetivos propuestos. Un ambiente no apropiado para el desempeño diario puede afectar la relación entre el personal, así como los socios, afectando el buen desempeño de la Cooperativa.

11. ¿La Cooperativa “Mi Tierra” adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación para sus trabajadores?

TABLA 12
Adopta un plan institucional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Rara vez	1	50%
Nunca	1	50%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

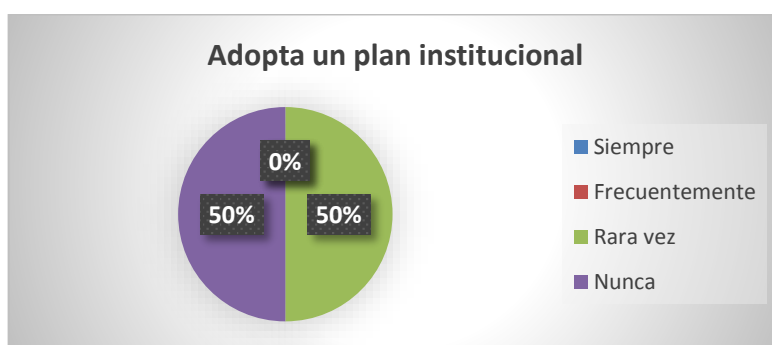


Figura 12 Adopta un plan institucional
Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

De las 2 personas encuestadas, 1 indica que la Cooperativa “Mi Tierra” rara vez adopta anualmente un plan institucional, representa el 50%, mientras que el otro 1 menciona que nunca, representa el 50%.

Interpretación

La mitad de personas encuestadas indican que la Cooperativa “Mi Tierra” rara vez adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación para sus trabajadores, por lo que las autoridades deben capacitar a los empleados de manera frecuente, para que de esta manera, cuenten con los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades.

12. ¿Estaría usted interesado en elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa “Mi Tierra”?

TABLA 13
Modelo de Gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

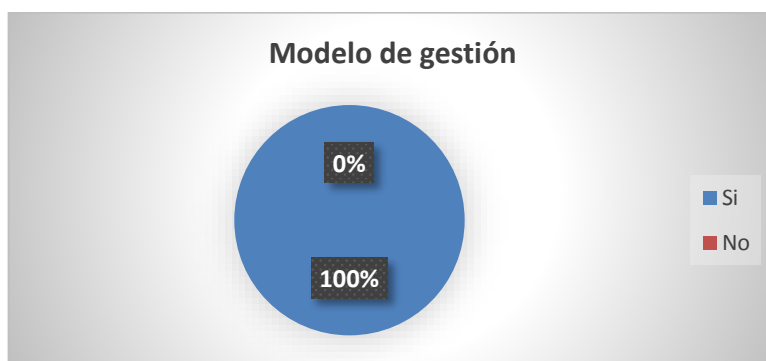


Figura 13 Modelo de Gestión

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Todas las 2 personas encuestadas señalan que si estarían interesados en elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa, representa el 100%.

Interpretación

Las encuestadas indican que si están interesadas en elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa “Mi Tierra” ya que, de esta manera se estarían mejorando cada uno de sus procesos dentro de la Cooperativa.

5.1.2. Encuesta dirigida a los empleados del Sector Cooperativo Financiero del Segmento 4, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

1. ¿Conoce si en la Cooperativa “Mi Tierra” existe un Modelo de Gestión del Talento Humano que optimice la productividad laboral de los empleados?

TABLA 14
Modelo de Gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5%
No	20	95%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

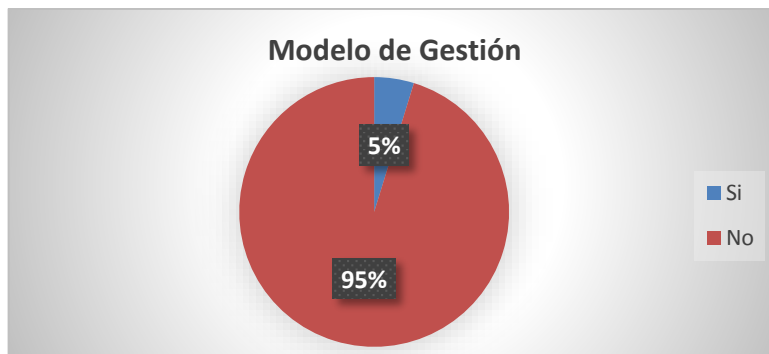


Figura 14 Modelo de Gestión

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

De los 21 empleados encuestados, 1 menciona que en la Cooperativa “Mi Tierra” si existe un Modelo de Gestión del Talento Humano, representa el 5%, mientras que 20 dicen que no, representa el 95%.

Interpretación

La mayoría del personal encuestado señalan que en la Cooperativa “Mi Tierra” no existe un Modelo de Gestión del Talento Humano que optimice la productividad laboral, lo que provoca un bajo desempeño en las tareas por la falta de conocimiento; por otro lado, existe 1 persona que conoce sobre la existencia del modelo de gestión, debido a que es una persona antigua que manejaba los procesos dentro de la cooperativa.

2. ¿En la Cooperativa “Mi Tierra” se le aplicó procesos de reclutamiento?

TABLA 15
Procesos de reclutamiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	24%
No	16	76%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

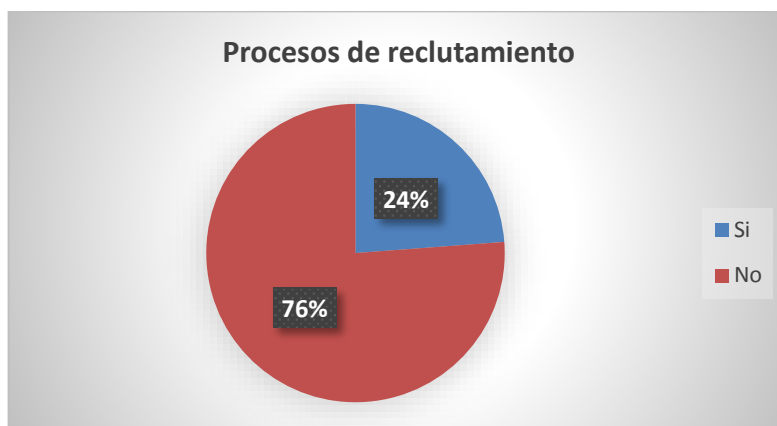


Figura 15 Procesos de reclutamiento

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

De los 21 empleados encuestados, 5 mencionan que en la Cooperativa “Mi Tierra” si se le aplicó procesos de reclutamiento, representa el 24%, mientras que 16 dicen que no, representa el 76%.

Interpretación

Casi en su totalidad de los empleados encuestados mencionan que en la Cooperativa “Mi Tierra” no se le aplicó procesos de reclutamiento, por lo que es necesario que la Cooperativa aplique diferentes técnicas de reclutamiento para que, de esta manera, se logre una buena gestión dentro de la institución.

3. ¿En la Cooperativa “Mi Tierra” se le aplicó procesos de Selección de Personal?

TABLA 16
Selección de Personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	29%
No	15	71%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

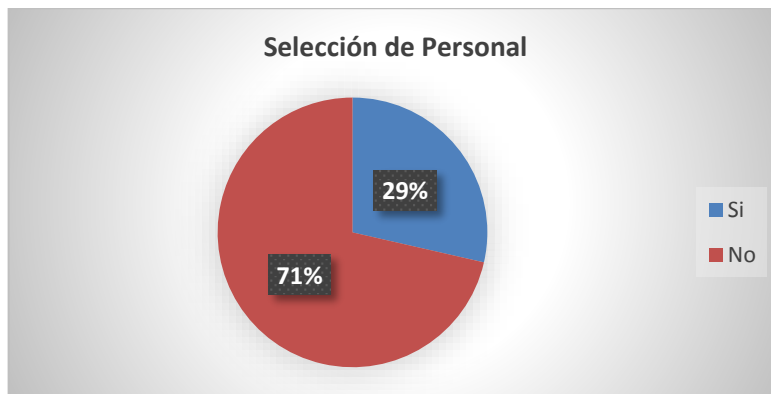


Figura 16 Selección de Personal

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Los 6 empleados encuestados indican que en la Cooperativa “Mi Tierra” si se le aplicó procesos de Selección de Personal, representa el 29%, mientras que 15 dicen que no, representa el 71%.

Interpretación

En su gran conjunto del personal encuestado mencionan que en la Cooperativa “Mi Tierra” no se le aplicó procesos de Selección de Personal, por lo que es necesario que se realice un buen reclutamiento de personal para que, de esta manera, se puedan cumplir todas las expectativas propuestas y, sobre todo, realizar las actividades sin ningún inconveniente.

4. ¿En el puesto que ocupa en la Cooperativa se tomado en cuenta su perfil profesional?

TABLA 17
Perfil profesional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	14%
No	18	86%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

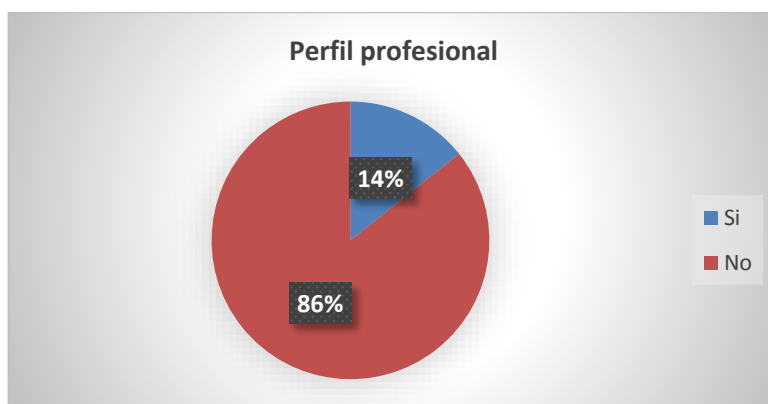


Figura 17 Perfil profesional

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Los 3 empleados encuestados indican que en el puesto que ocupa en la Cooperativa si se toma en cuenta el perfil profesional, representa el 14%, mientras que 18 dicen que no, representa el 86%.

Interpretación

La mayoría de personas encuestadas consideran que en el puesto que ocupa en la Cooperativa no se ha tomado en cuenta su perfil profesional, por lo que se debeN realizar correctivos, para que, de esta manera, se pueda cubrir los cargos y empleos de manera correcta.

5. ¿Se realiza inducción a las personas que ingresan a laborar en la cooperativa?

TABLA 18
Perfil profesional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5%
Frecuentemente	6	29%
Rara vez	2	9%
Nunca	12	57%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

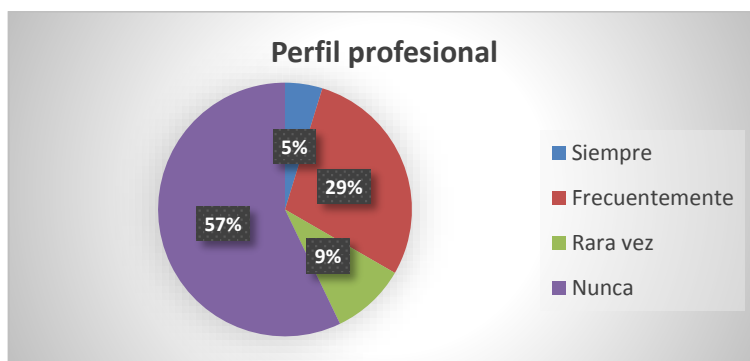


Figura 18 Perfil profesional

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

El 1 empleado encuestado indica que siempre se realiza inducción a las personas que ingresan a laborar en la cooperativa, representa el 5%, 6 dicen frecuentemente, representa el 29%, 2 señalan rara vez, representa el 9%, mientras que 12 dicen que nunca, representa el 57%.

Interpretación

Más de la mitad de los encuestados consideran que nunca se realiza inducción a las personas que ingresan a laborar en la Cooperativa, por lo que es necesario que las autoridades realicen estrategias con el fin de que se dé a conocer las nuevas iniciativas de innovación de acuerdo a su desempeño y, de esta manera, alcanzar mejores resultados dentro de la Cooperativa.

6. ¿Existe una comunicación asertiva entre los departamentos que conforman la cooperativa?

TABLA 19
Comunicación asertiva

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5%
Frecuentemente	2	10%
Rara vez	10	48%
Nunca	8	38%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

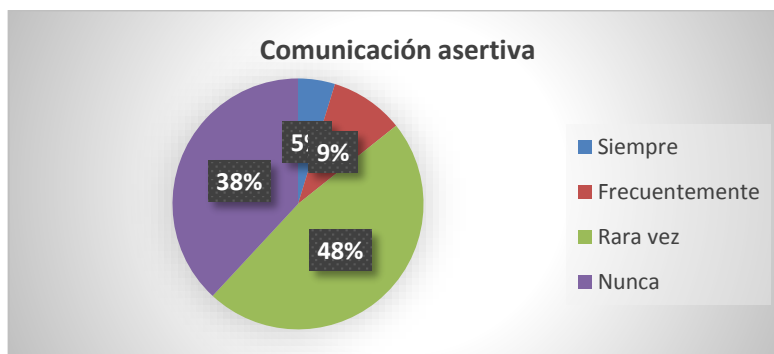


Figura 19 Comunicación asertiva

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

El 1 empleado encuestado indica que siempre existe una comunicación asertiva entre los departamentos, representa el 5%, 2 dicen frecuentemente, representa el 10%, 10 señalan rara vez, representa el 48%, mientras que 8 dicen que nunca, representa el 38%.

Interpretación

Casi la mitad de los empleados encuestados consideran que rara vez existe una comunicación asertiva entre los departamentos que conforman la Cooperativa, por lo que es necesario que las autoridades apliquen diferentes métodos para que, de esta manera, los departamento puedan relacionarse sin ningún inconveniente y la institución fluya sin problemas entre los departamentos.

7. ¿El lugar de su trabajo reúne las condiciones adecuadas para realizar sus actividades diarias?

TABLA 20
Lugar de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5%
Frecuentemente	8	38%
Rara vez	10	48%
Nunca	2	10%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

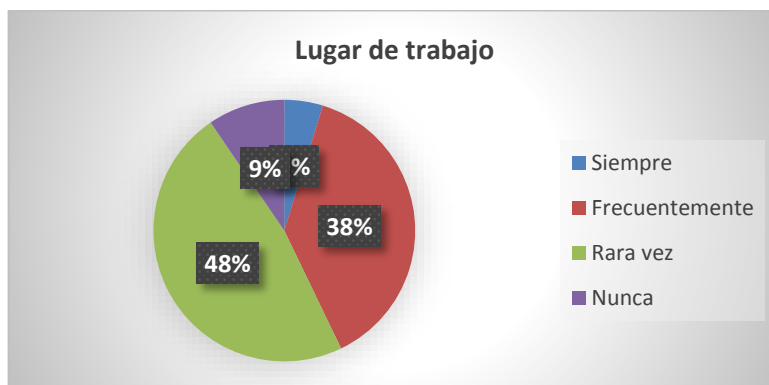


Figura 20 Lugar de trabajo

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

El 1 empleado encuestado indica que el lugar de su trabajo siempre reúne las condiciones adecuadas para realizar sus actividades, representa el 5%, 8 dicen frecuentemente, representa el 38%, 10 señalan rara vez, representa el 48%, mientras que 2 dicen que nunca, representa el 10%.

Interpretación

En su gran conjunto de los encuestados mencionan que el lugar de su trabajo rara vez reúne las condiciones adecuadas para realizar sus actividades diarias, por lo que es necesario que se mejore cada lugar, para que, de esta manera, se logre alcanzar el buen desempeño dentro de la Cooperativa.

8. ¿Recibe motivación en la Cooperativa “Mi Tierra” cuando se cumplen los objetivos institucionales con responsabilidad?

TABLA 21
Motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	10%
Frecuentemente	1	5%
Rara vez	4	19%
Nunca	14	67%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

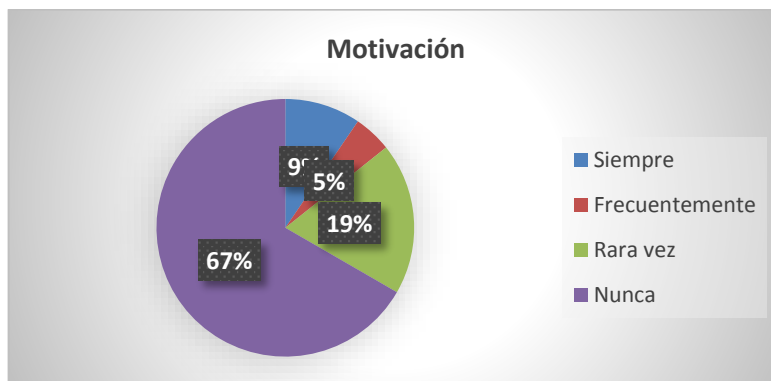


Figura 21 Motivación

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

Los 2 empleados encuestados indican que siempre reciben motivación en la Cooperativa, representa el 10%, 1 dice frecuentemente, representa el 5%, 4 señalan rara vez, representa el 19%, mientras que 14 dicen que nunca, representa el 67%.

Interpretación

Más de la mitad de los empleados encuestados mencionan que nunca reciben motivación en la Cooperativa “Mi Tierra” cuando se cumplen los objetivos personales e institucionales con responsabilidad, por lo que las autoridades deben realizar reconocimientos por cada actividad desempeñada para que, de esta manera, puedan tener interés sobre las actividades ejecutadas.

9. ¿En la Cooperativa “Mi Tierra” se potencializan los proyectos de innovación que se presentan para mejorar los procesos de calidad?

TABLA 22
Proyectos de innovación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5%
Frecuentemente	1	5%
Rara vez	14	67%
Nunca	5	24%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

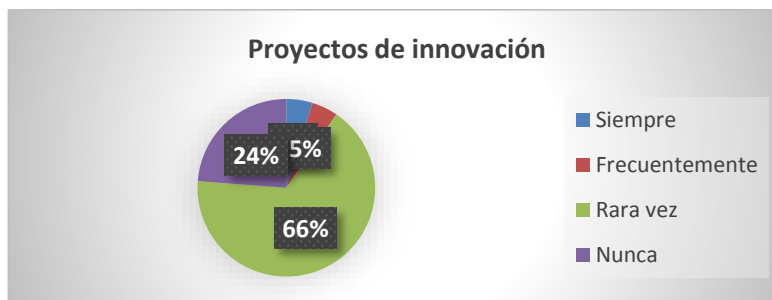


Figura 22 Proyectos de innovación

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

El 1 empleado encuestado indica que en la Cooperativa “Mi Tierra” siempre y frecuentemente se potencializan los proyectos de innovación, representa el 5%, 14 señalan rara vez, representa el 67%, mientras que 5 dicen que nunca, representa el 24%.

Interpretación

En su gran conjunto de empleados encuestados indican que en la Cooperativa “Mi Tierra” rara vez se potencializan los proyectos de innovación que se presentan para mejorar los procesos de calidad, por lo que se deben aplicar correctivos, con el fin de evitar errores dentro de la institución; además, un clima organizacional apropiado contribuye al buen desempeño de los trabajadores, así como la relación entre el personal y este con los socios.

10. ¿El clima organizacional que existe en la Cooperativa “Mi Tierra” es el más adecuado para cumplir con sus funciones?

TABLA 23
Clima organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5%
Frecuentemente	2	10%
Rara vez	6	29%
Nunca	12	57%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier



Figura 23 Clima organizacional

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

El 1 empleado encuestado indica que el clima organizacional que existe en la Cooperativa “Mi Tierra” siempre es el más adecuado, representa el 5%, 2 señalan frecuentemente, representa el 10%, 6 dicen rara vez, representa el 29%, mientras que 12 dicen que nunca, representa el 57%.

Interpretación

La mayoría de los empleados encuestados dicen que el clima organizacional que existe en la Cooperativa “Mi Tierra” nunca es el más adecuado para cumplir con sus funciones, por lo que es necesario crear un modelo de gestión, para que de esta manera se logre obtener un mejor clima dentro de la institución y de este modo alcanzar los objetivos propuestos.

11. ¿Considera que la Cooperativa “Mi Tierra” debe elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano?

TABLA 24
Modelo de Gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	86%
No	3	14%
Total	21	100%

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

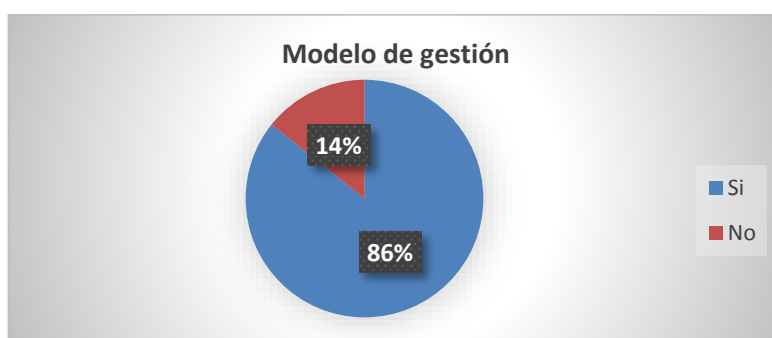


Figura 24 Modelo de Gestión del Talento Humano

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Análisis

De los 21 empleados encuestados, 18 consideran que la Cooperativa “Mi Tierra” si debe elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano, representa el 86%, mientras que 3 dicen que no, representa el 14%.

Interpretación

Casi en su totalidad de los encuestados consideran que la Cooperativa “Mi Tierra” si debe elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano, ya que de esta manera se estarían mejorando cada uno de sus procesos dentro de la Cooperativa.

5.2 Análisis del T-Student

Ho= Si existe un Modelo de gestión de talento humano en el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

H1= No existe un Modelo de gestión de talento humano en el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Por lo cual se realizó una base de datos con las respuesta obtenidas para las 11 preguntas realizadas a las 21 empleados del sector cooperativo, para lo cual se clasifica las respuestas como afirmativas o negativas a la hipótesis, se valoró como 1,00 las respuestas positivas y 2,00 las respuestas negativas y se realizó el cálculo de la t Student en el software estadístico SPSS obteniéndose el siguiente resultado

TABLA 25
Resultados del Análisis t Student

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Respuesta	231	1,7403	,43944	,02891

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

TABLA 26
Prueba para una muestra

Prueba para una muestra						
Valor de prueba = 1						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Respues ta	25,603	230	,000	,74026	,6833	,7972

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Como se puede observar la media es 1,7403 que indica que la mayoría de las respuestas son negativas además tenemos que el intervalo de confianza es de 95% por lo cual el valor $\alpha = 0.05$ y nuestro valor de significancia obtenido es 0,00 que está por debajo del valor α por lo cual nuestra hipótesis se rechaza, es decir, No existe un Modelo de gestión de talento humano en el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

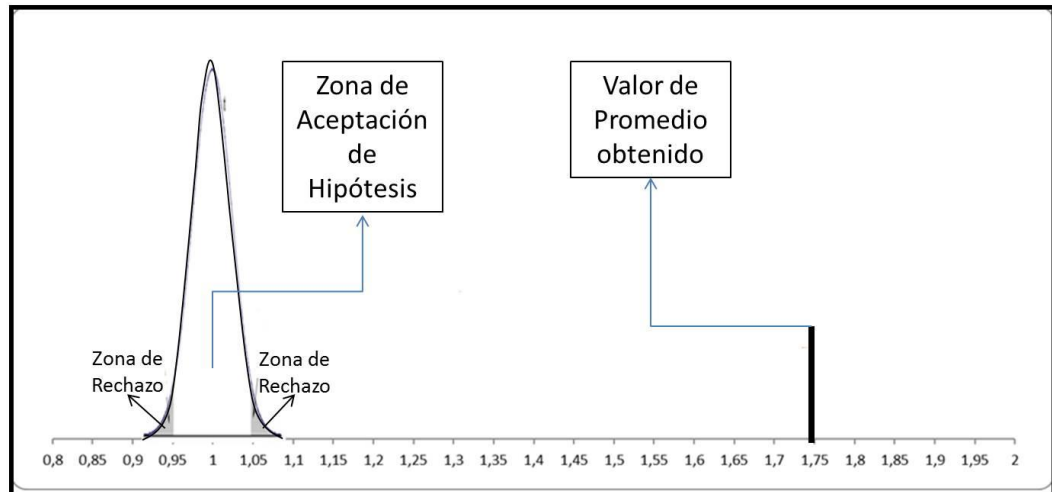


Figura 25 Análisis t Student

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

En el gráfico N° 25 se puede observar como el valor promedio obtenido para las respuestas de las encuestas realizadas a 21 empleados del sector cooperativo esta fuera de la zona de aceptación de la hipótesis que es: “Si existe un Modelo de gestión de talento humano en el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua”, como se mencionó anteriormente se asignó a la hipótesis propuesta el valor 1,00 por lo cual, para que la hipótesis fuera aceptada el promedio debió estar dentro del rango 0,95 – 1,05 que no se cumple por lo tanto la hipótesis aceptada es la alterna, es decir, “No existe un Modelo de gestión de talento humano en el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua” y esto se puede confirmar en con el resultado de las encuestas ya que en la mayoría de las preguntas realizadas a los empleados la respuesta fueron negativas.

6. CONCLUSIONES

- La investigación se fundamenta de manera teórica, la investigación respecto al modelo de Administración de Recursos Humanos, ya que muestra las acciones que se encuentran relacionadas con la gestión de los recursos para conseguir su optimización en dinámica y operación para que, de esta manera, poder lograr a cabalidad cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación, cumpliendo, así, con metas en común, tanto de sus colaboradores internos como colaboradores externos, quienes conforman la Cooperativa “Mi Tierra” Sucursal Ambato.
- Se determina que el modelo de Administración de Recursos Humanos es apropiado para el sector cooperativista, por cuanto los trabajadores podrán ver favorecida su rentabilidad y competitividad en el mercado, lo cual se dará por el correcto implemento de un Modelo de Gestión de Talento Humano y, de esta manera, mejorar el Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mi Tierra”, a través de una propuesta acorde a la institución y sus trabajadores, acoplada a los intereses de sus socios y encaminada al engrandecimiento de la misma.
- En la Cooperativa “Mi Tierra”, se llegó a establecer que no existe información adecuada sobre el Modelo de Gestión de Talento Humano, por lo que los procesos administrativos de los diferentes departamentos se estancan, perjudicando de sobre manera a los clientes y socios, ya que los empleados realizan funciones que no están determinados a ellos, y sobre todo no están capacitados para cumplirlos.
- El personal de recursos humanos manifiesta su interés por elaborar un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Cooperativa “Mi Tierra”. Los trabajadores, en su mayoría, también consideran que la cooperativa debería elaborar un Modelo de Gestión de Talento Humano.
- El modelo apropiado para la cooperativa “Mi Tierra” en el segmento 4 es el Modelo de Administración de Recursos Humanos, que reúne los parámetros establecidos en esta área, por fortalecer con acciones concretas de gestión

administrativa del talento humano y; con ello, llegar a la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y cumplir con los objetivos planteados en el POA y dar como valor agregado la atención al cliente con estándares de calidad a nivel internacional.

7. RECOMENDACIONES

- Es necesario que la Cooperativa “Mi Tierra” Sucursal Ambato busque la información teórica científica necesaria para fundamentar los procesos que debe seguir para la implementación técnica del Modelo de Gestión de Talento Humano, esto es un modelo para lograr cada uno de los objetivos planteados y de tal manera, cumplir con las metas de los clientes internos y externos de la empresa.
- El modelo de Gestión de Recursos Humanos, elaborado por la cooperativa debería tener la finalidad de poder favorecer su rentabilidad en el mercado y, de esta manera, mejorar su clima organizacional, tomando en cuenta las necesidades de la institución y de los trabajadores, de modo que se logre un mejor resultado.
- En necesario que la Cooperativa “Mi Tierra” cuente con un Modelo de Gestión del Talento Humano, para de esta forma mejorar los procesos administrativos y fortalecer la credibilidad de la institución con procesos de eficiencia, eficacia, que lo hagan estar a la par de las grandes cooperativas de la ciudad y centro del país.
- Se debe optar por un modelo que sea apropiado para la Cooperativa “Mi Tierra” en el segmento 4, sirviéndose el modelo de Administración de Recursos Humanos planteado por Alex Ojeda en el año 2017, para que así se pueda fortalecer cada acción que se realice dentro de su gestión, de tal modo, que se pueda asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y así cumplir con los objetivos propuestos en el POA para un mejor resultado en el servicio al cliente.

PROPUESTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Presentación

El objetivo de esta investigación es el poder consolidar un manual de procedimientos en el departamento de Recursos Humanos, el mismo que debe operar de manera eficiente para alcanzar los objetivos esperados, para lo cual se busca tener expectativas adecuadas, de tal modo que se pueda elevar la calidad de la gestión, la misma que incluyen aquellas disposiciones administrativas como el de incentivar de modo eficiente para el cumplimiento de cada una de sus acciones, para lo cual, se elaboró un Manual de Procedimientos, el mismo que detalla cada una de sus actividades que van de forma sistemática en cada una de las áreas que la integran.

El Manual de procedimientos tiene como finalidad ser un instrumento administrativo de apoyo que sirve para identificar cada una de sus actividades, la misma que da cumplimiento a cada una de sus atribuciones y según el Reglamento que posee la Cooperativa Mi Tierra”, para la protección de los trabajadores de la institución, para ello, es importante tomar en cuenta los siguientes apartados.

- Datos Informativos que muestran los datos de la Cooperativa.
- Antecedentes de la propuesta menciona el cómo fue constituida la institución, con el fin de contribuir al aparato productivo de la provincia.
- Justificación, indica el interés y la necesidad de la investigación.
- Objetivos, trata de los objetivos generales y objetivos específicos.
- Análisis de factibilidad, que detalla todo lo referente a la parte legal y ambiental.
- Organigrama que muestran las diferentes áreas que integran la Cooperativa.
- Simbología, permite indicar el nombre y significado de los que son utilizados en el diagrama de flujo que se da por cada procedimiento.
- Descripción de procedimientos en donde incluye el nombre, descripción narrativa, entradas e insumos, salidas y productos.

- Diagrama de flujo de las actividades, las mismas que permiten efectuar las áreas que integran el Departamento de Recursos Humanos.

Datos Informativos:

- **Título:** “Manual de Procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos”
- **Institución ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mi Tierra”.
- **Beneficiarios:** El principal beneficiario es el segmento 4 de la Cooperativa Mi Tierra, como entidad financiera, así como el talento humano operativo, socios y el personal administrativo.
- **Ubicación:** Se encuentra ubicada en la Castillo 820 y 12 de Noviembre del cantón Ambato.

Antecedentes de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mi Tierra” fue constituida por la necesidad de contribuir al aparato productivo de la provincia, tomando en cuenta que esta entidad financiera está dedicada a la intermediación financiera en donde van ofreciendo productos y servicios alternativos a las zonas rurales y urbano del cantón Ambato y de la provincia, para ello, es importante considerar que el crecimiento de una institución dependen siempre de una planificación estrategia y las tácticas que son adoptadas para su ejecución, para lo cual es necesario definir las estrategias acordes para cuantificar y optimizar los rendimientos esperados.

Justificación

El trabajo investigativo es importante porque ha permitido generar gran expectativa en los directivos y ejecutivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mi tierra”, la misma que permitirá ayudar para la toma de decisiones en un modo eficiente.

La investigación es de gran interés porque permite demostrar un interés generalizado, ya que apoyará en un modo directo a la solución de los problemas, tanto en lo económico como en lo financiero que la cooperativa afronte.

Este trabajo es de gran necesidad porque permite fortalecer el capital de trabajo de sus asociados, de tal modo que se pueda alcanzar el mayor prestigio y seguridad dentro del mercado financiero, tomando en cuenta que en base a una buena planificación estratégica se podrá dirigir y evaluar los procesos de captación y colocación del efectivo, perfeccionando de tal modo su posición financiera.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Manual de Procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos, para el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

Objetivos Específicos

- Socializar la necesidad de crear un Manual de Procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos, para el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
- Determinar las fases que componen el Manual de Procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos, para el sector cooperativo financiero del segmento 4, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
- Proponer a la Junta de Socios de la Cooperativa “Mi Tierra” la aplicación del Manual de Procedimientos elaborado.

Análisis de factibilidad

Legal

Se debe considerar que esta propuesta no posee inconvenientes legales para su desarrollo y ejecución, por cuanto, según la Constitución de la República y la Ley de la Economía Popular y Solidaria contienen disposiciones inherentes, tomando en cuenta que una Cooperativa debe tener un esquema organizativo en donde permita detallar los rangos y funciones de quienes laboran en la Cooperativa.

Ambiental

En cuanto a lo ambiental, se debe tomar en cuenta que la Cooperativa, entre las diferentes entidades financieras del segmento cooperativo, pone de manifiesto la contribución sobre el cuidado y protección del medio ambiente según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en su art. 141, de tal modo, que la Cooperativa tenga presente el cuidado del medio ambiente.

Modelo Operativo

N°	FASE	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES
1	Análisis matricial	Determinar la situación externa e interna de la cooperativa	Identificar los puntos críticos, tanto de los factores externos, como de los internos.	Desarrollar las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA
2	Adecuación	Formular la estrategia corporativa	Escoger las estrategias idóneas para el beneficio de la cooperativa.	Elaborar la matriz del perfil competitivo
3	Direccionamiento	Formular objetivos estratégicos	Integrar el balance score card a la planificación estratégica.	Reestructurar la visión y misión de la cooperativa

Elaborado por: Alex Ojeda

FASE 1. ANÁLISIS MATRICIAL

Para lograr un buen modelo de Administración de Recursos Humanos, se ha tomado en consideración las cinco fuerzas de Porter, las mismas que se detallan a continuación:

- **Rivales de la Industria**

Los supuestos rivales encontrados dentro del segmento Cooperativo de Ahorro y Crédito son: Mushuc Runa, Cámara de Comercio de Ambato, Oscús, Chibuleo, tomando en cuenta que estas instituciones han captado gran parte del mercado local, generando rivalidad, y una constante innovación con productos, servicios financieros y publicidad, lo que provoca que exista un gran riesgo en la rentabilidad de la Cooperativa “Mi Tierra.”, tomando en cuenta que en algunas entidades han planteado la estrategia de los créditos directos entre entidades de la misma organización con fines de lucro particular.

- **Posibles participantes**

En cuanto a los posibles participantes, se ha tomado en cuenta que el mercado cooperativista se encuentra en constante crecimiento, ya que los posibles participantes van inyectando capitales económicos y con poca planificación, puesto que en algunas ocasiones van aportando con el talento humano y, de esta forma, se apoderan de una proporción del segmento. Por ese motivo, se debe analizar variables influyentes para su respectivo ingreso en el mercado, para ello, es importante conocer que la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) es el ente regulador de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tomando en cuenta que es una dificultad que encontrarán las cooperativas, puesto que será el acceso limitado a los canales de distribución entre las cooperativas, como es la 10 de Octubre Ltda., entre otras.

- **Proveedores**

Se debe considerar que los proveedores juegan un papel primordial en el mercado, ya que van aplicando una economía de escala, y está dominada por pocos competidores, por cuánto, los proveedores cuando están bien organizados pueden imponer precios y el volumen de compras para sus clientes, para lo cual, es importante saber que la Cooperativa “Mi Tierra” conserva los parámetros de negociación para la compra de

algún suministro, realizando de esta manera un cronograma de pago para su cancelación.

- **Compradores**

Los socios se encuentran informados de la prestación de productos o servicios financieros que se oferta, para lo cual es necesario mejorar los canales de distribución y comunicación, con el fin de recurrir a la innovación para aprovechar la demanda insatisfecha del segmento, así como la colocación de créditos, lo que conlleva a cumplir los objetivos planteados dentro de la Cooperativa “Mi Tierra”.

- **Sustitutos**

Los sustitutos son aquellas entidades financieras que van ofreciendo similares productos y servicios financieros, mediante la maximización y el tiempo en créditos, tomando en cuenta que la tasa de interés tanto activa como pasiva son atractivas, es decir, minimizan el costo operativo y administrativo para captar a los socios o clientes, por cuanto, el nivel de captación de recursos financieros y colocación poseen polaridad dentro del mercado, en cuanto a los sustitutos tenemos las Mutualistas, Sociedades Financieras, Cajas de ahorro, de forma informal también los usureros integran los productos sustitutos.

Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Aceptación de los productos de microcrédito por parte de los socios.
- ✓ Cumplimiento de obligaciones.
- ✓ Costos bajos.
- ✓ Flexibilidad en la concesión de créditos.

Oportunidades

- ✓ Acceso a planes de financiamiento.
- ✓ Crecimiento del sector micro-empresarial.
- ✓ Existencia de instituciones que brindan servicios de asesoría técnica y financiera.
- ✓ Asistencia técnica y capacitación externa.
- ✓ Alianzas estratégicas.
- ✓ Demanda insatisfecha.

- ✓ Población económicamente activa.
- ✓ Fortalecimiento de la Normativa del Sistema Cooperativo.

Debilidades

- ✓ Personal insatisfecho.
- ✓ Desconocimiento de ejecutivos en la parte financiera.
- ✓ Desconocimiento de las funciones operativas del personal.
- ✓ Talento humano con estudios que no avala para el desempeño de su cargo.
- ✓ Poca capacitación para empleados y directivos.
- ✓ Cartera vencida.

Amenazas

- ✓ Establecimiento de tasas de interés por decreto del Banco Central Cultural al sobre-endeudamiento.
- ✓ Deterioro de la imagen de las cooperativas por deficiente gestión administrativa.
- ✓ Riesgos de fenómenos naturales.
- ✓ Clientes con poca credibilidad dentro del segmento cooperativo.
- ✓ Préstamos destinados a fines productivos.

FASE 2.

Mediante la investigación se pudo identificar los diferentes puntos críticos, en el cual se elaboró sus respectivas conclusiones. De esta manera, se procedió a depurar los factores de éxito; para ello, es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

Matriz de posición estratégica

Permite identificar a los principales competidores de la organización, así como sus debilidades y fortalezas según las estrategias planteadas.

Factor crítico	Peso	Cooperativa “Mi Tierra”		Cooperativa “Ecu futuro”		Cooperativa “Finan Credit”		Cooperativa “Coorambato”	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Diversificación de servicios financieros	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Cantidad de socios	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Experiencia administrativa	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.16
Calidad de servicios	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.6
Participación en el mercado	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.27
Costo competitivo	0.12	3	0.36	3	0.3	4	0.36	3	0.36
Beneficios para los socios	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	0.71		1.78		2.31		2.29		2.36

Elaborado por: Alex Ojeda

Análisis

La valoración de los factores se aplicó de acuerdo a la información interna de la Cooperativa “Mi Tierra” y el criterio propio. Para el caso de las entidades financieras analizadas se tomó como referencia su diversificación, número de socios, experiencia administrativa calidad de servicio, participación en el mercado, costo competitivo, beneficios, comparando los datos de la Cooperativa “Mi Tierra” con las entidades, como Ecu futuro, Finan credit, y Coorambato, tomando en cuenta que tienen gran participación en el mercado, así mismo, la Coac. Coorambato posee una gran participación en el mercado fuerte en el segmento.

En este caso de investigación, la Coac. “Mi Tierra.” adquiere un puntaje menor, el cual indica su bajo nivel competitivo dentro del mercado y su normal desarrollo e innovación; además, es inferior al resto de las cooperativas comparadas, los factores influyentes son el beneficio para los socios, es decir; significa que la posición competitiva está en riesgo, así mismo; será obligatorio mejorar su perfil competitivo.

FASE 3. DIRECCIONAMIENTO

– “Visión” (Ser reconocidos a nivel nacional)

Es aquella perspectiva que tiene la empresa en lo que quiere y espera ser en el futuro, mediante la utilización de herramientas de alta gerencia.

Anterior

“Ser reconocidos a nivel nacional por nuestro modelo de administración eficiente, brindando innovación y especialización en micro créditos, con enfoque al apoyo de los más necesitados.”

Propuesta

Ser ágiles e innovadores por nuestro servicio financiero oportuno e inmediato a nivel nacional.

– “Misión” (Brindar seguridad, confianza, y rentabilidad económica financiera)

Es la razón de ser de la organización, es decir; indica como la organización pretende llegar y consolidar la razón de su existencia dentro del mercado.

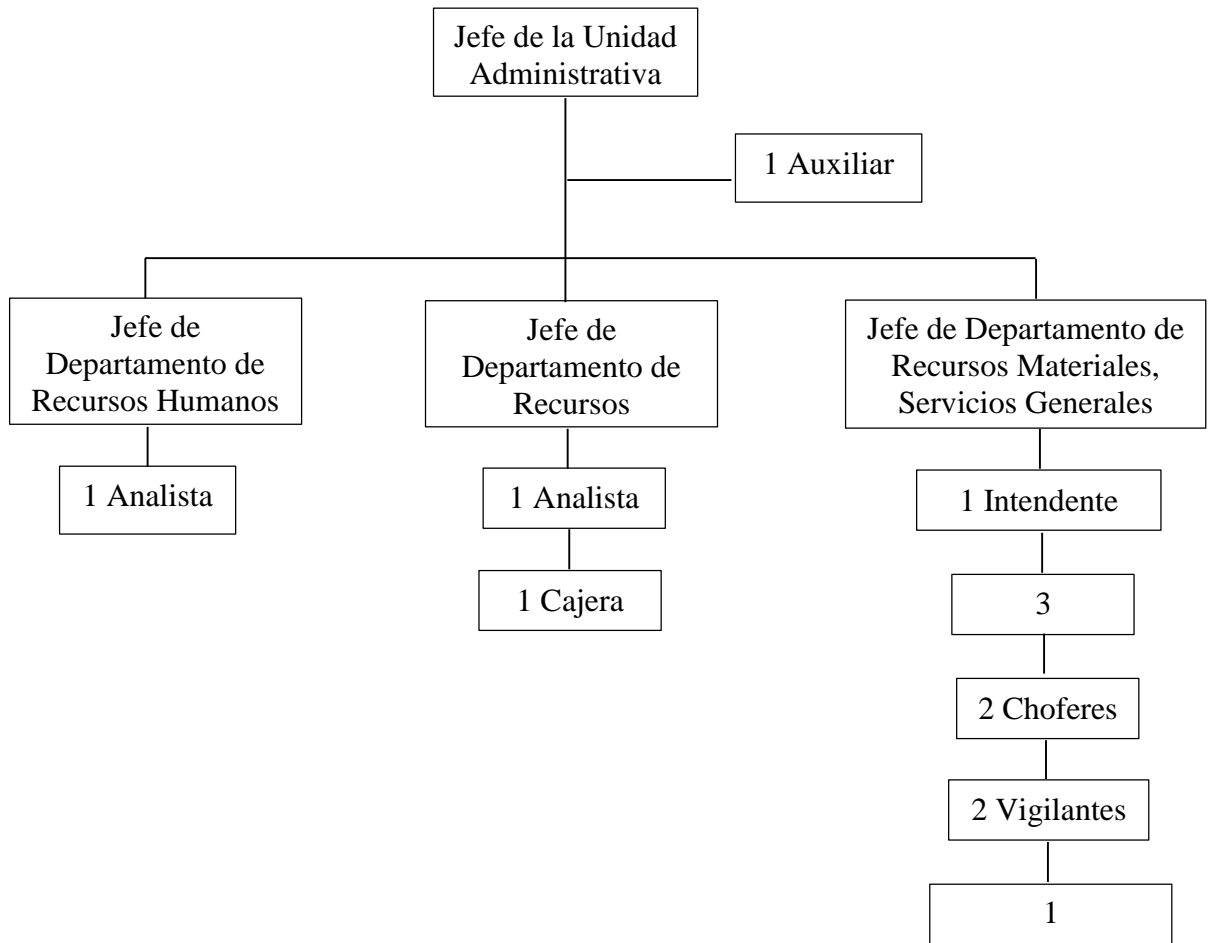
Anterior

“Brindar una gran diversidad de productos y servicios financieros de calidad para satisfacer necesidades de nuestros socios, a través; de un equipo joven y preparando comprometido con el cambio”.

Propuesta

Brindar seguridad, confianza, y rentabilidad económica financiera, con talento humano idóneo, que vela por los intereses sociales y ambientales.

Organigrama de la Cooperativa “Mi Tierra”



Fuente: Cooperativa “Mi Tierra”

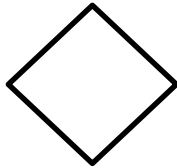
Simbología



Terminal
Indica el inicio y el término del procedimiento



Operación
Representa la ejecución de una actividad o acciones a realizar con excepción de decisiones o alternativas.



Decisión y/o Alternativa
Indica el punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos o alternativas (preguntas o verificación de decisiones)



Documento
Representa cualquier tipo de documento que se utilice, reciba, se genere o salga del procedimiento.



Archivo permanente
Indica que se guarda un documento de forma definitiva.



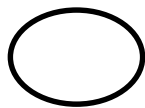
Archivo temporal
Indica que el documento se guarda en forma eventual o provisional.



Sistema informático
Indica el uso de un sistema informático en el procedimiento



Pasa el tiempo
Representa una interrupción del proceso.



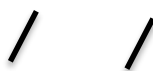
Conecto de actividad
Representa una conexión enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



Conecto de página
Representa la conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

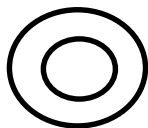


Dirección de flujo o líneas de unión
Conecta los símbolos señalando el orden en que deben realizarse las distintas operaciones.



Aclaración
Se utiliza para realizar una aclaración correspondiente a una

actividad de procedimiento.



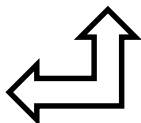
Disco compacto

Representa la acción para respaldar la información que ha sido generada durante el procedimiento o en una unidad de lectura óptica.



Preparación o conector de procedimiento

Indica conexión del procedimiento con otro que se realiza de principio a fin para continuar el descrito.



Dirección de flujo de actividades simultáneas

Conecta los símbolos señalando el orden simultáneo de dos o más actividades que se desarrollan en diferente dirección.



Objeto

Es la representación gráfica de un objeto tangible descrito dentro del procedimiento.



Efectivo o cheque

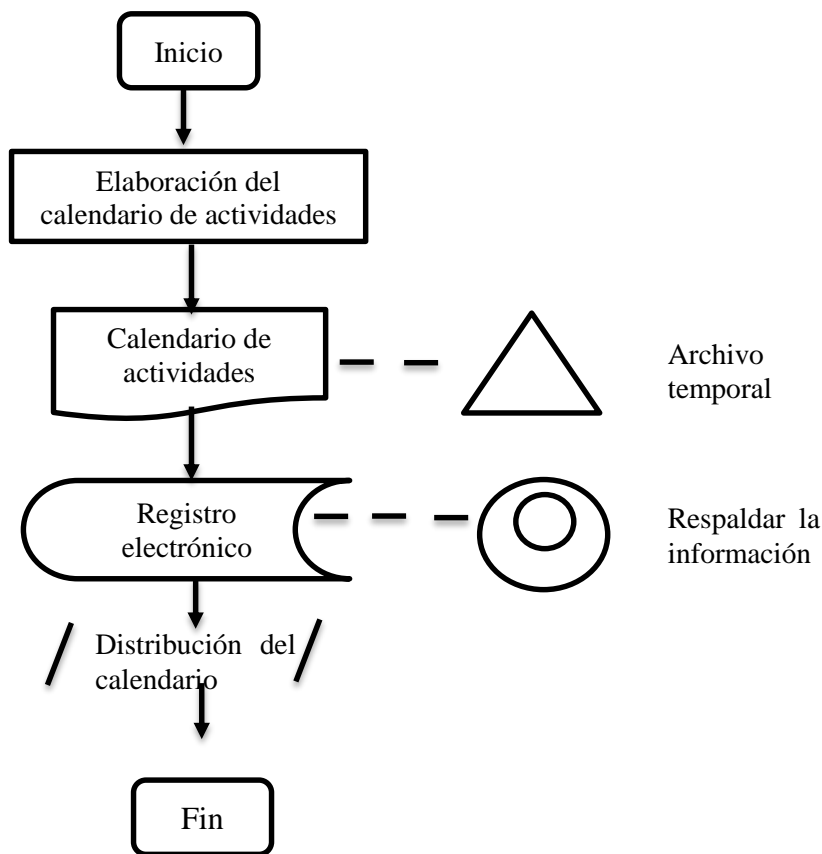
Representa el efectivo o cheque que se reciba, considerando que genere o salga del procedimiento.

DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Clave y nombre de proceso	Descripción	Principios entradas/insumos	Principios salidas/Productos	Responsable
Elaborar calendario de operaciones	Elaborar el calendario de operación de nómina básica para la plantilla de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de días de asueto. <ul style="list-style-type: none"> • Oficio con fechas de pago. • Formato de calendario. 	Calendario de Operaciones	Jefe de Recursos Humanos
	Contempla: <ul style="list-style-type: none"> • Días de asueto • Fechas de pago y transmisión de nómina electrónica • Fechas de recepción de documentos. • Periodos de proceso de emisión nómina • Distribuir calendario de operaciones a las oficinas. • Archivar calendario de operaciones. • Reconocimiento de demanda de personal (nueva selección) 			

Elaborado por: Alex Ojeda

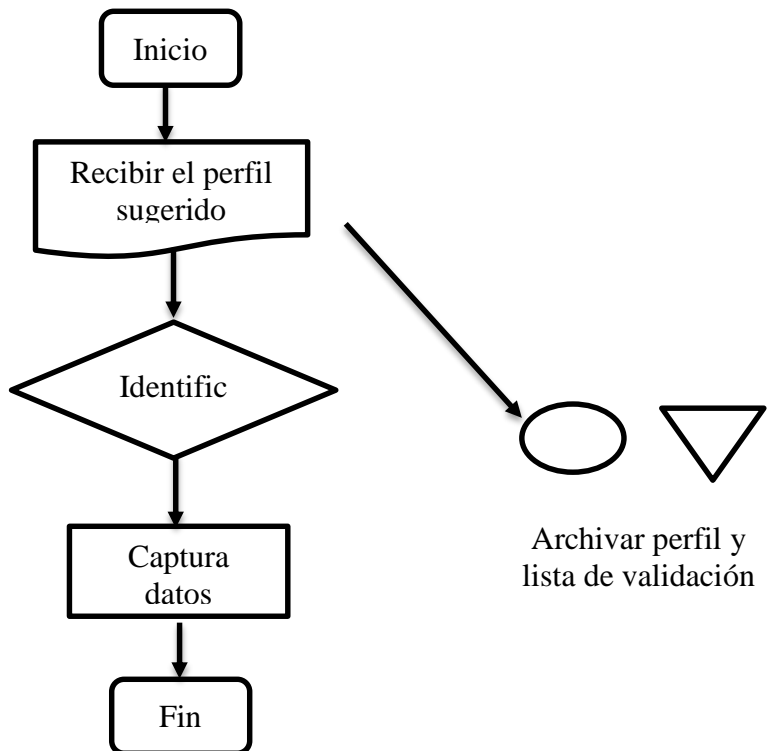
Mapeo de Proceso



Clave y nombre de proceso	Descripción	Principios entradas/insumos	Principios salidas/Productos	Responsable
Definir el perfil del cargo a cubrir	<p>Definir el perfil del cargo a cubrir para llenar las vacantes que se requiera.</p> <p>Contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir el perfil del cargo sugerido. • Identificar el tipo de perfil a solicitarse. • Capturar los datos en el sistema. • Validar el proceso • Archivar el perfil del cargo y el listado de validación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del cargo. • Relación del tipo de perfil solicitado • Listado de validación. 	Perfil del cargo sugerido	Jefe de Recursos Humanos

Elaborado por: Alex Ojeda

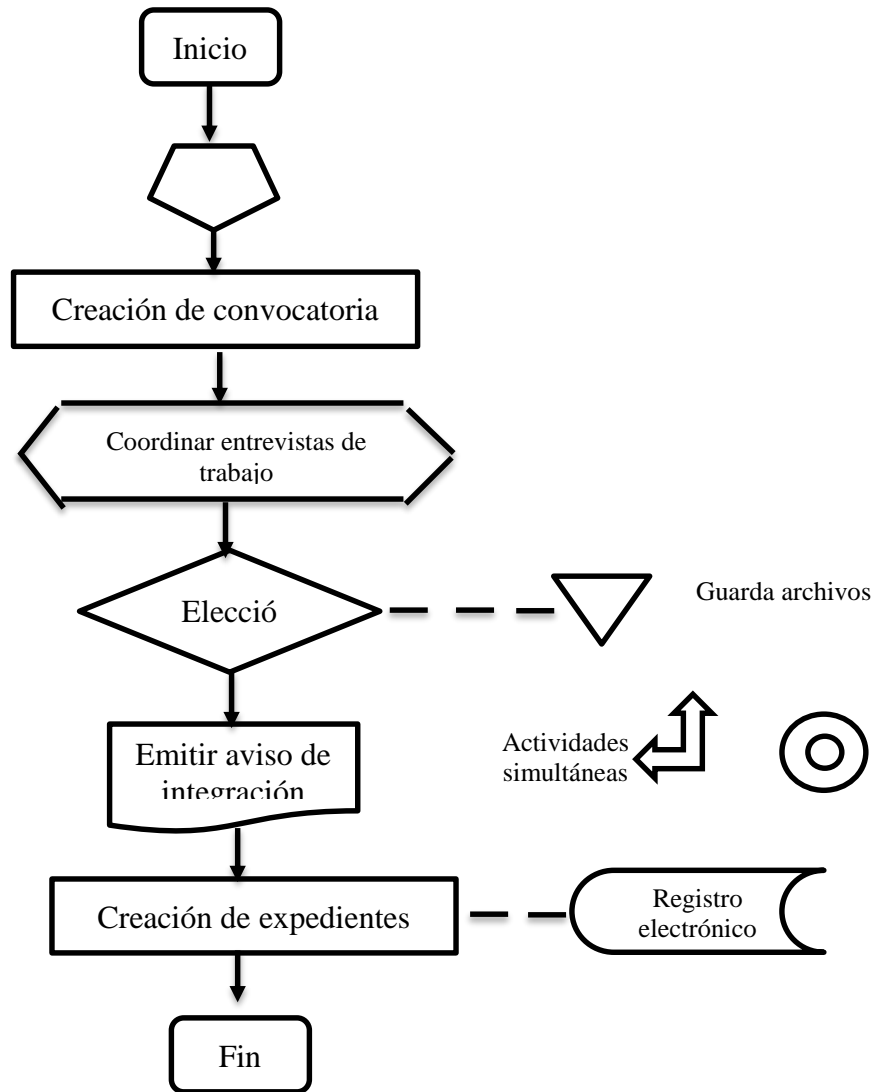
Mapeo de Proceso



Clave y nombre de proceso	Descripción	Principios entradas/insumos	Principios salidas / Productos	Responsable
Coordinar los proceso de selección	<p>Registrar y dar de alta al personal en el sistema de RRHH.</p> <p>Contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicar y dar a conocer la convocatoria de personal • Coordinar la convocatoria en fecha, lugar, horario. • Recibir a los solicitantes y hacer la debida entrevista de trabajo • Validar datos personales • Elegir al mejor personal de acuerdo a su perfil • Archivar la solicitud • Armar los expedientes del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> •Solicitud •Aviso de movimiento. •Requisitos para la creación de expediente. 	Alta al personal contratado en el sistema de RRHH.	Jefe de Recursos Humanos

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Mapeo de Proceso



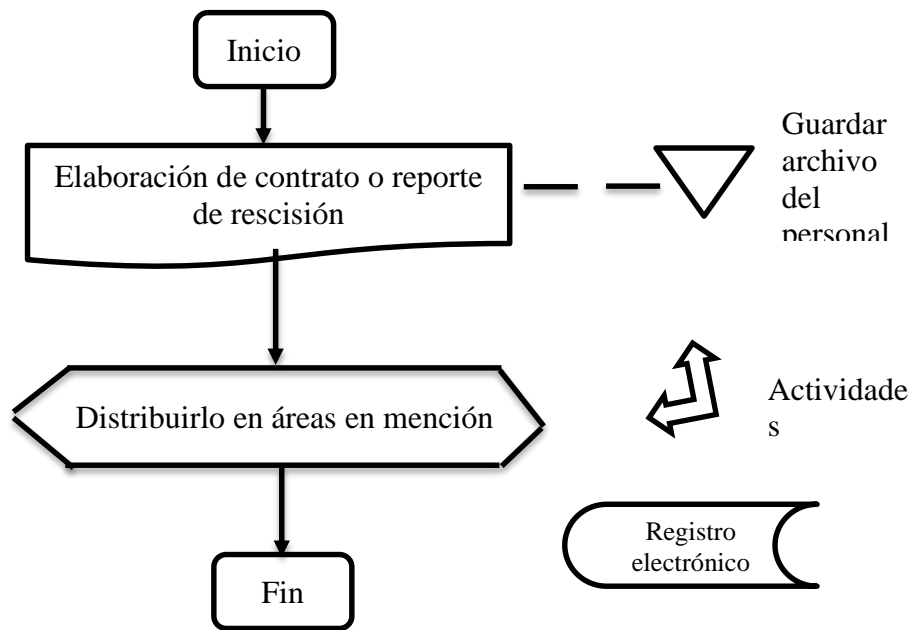
Clave y nombre de proceso	Descripción	Principios entradas/insumos	Principios salidas/Productos	Responsable
Elaborar reportes de altas y bajas	Informar a la Secretaría Ejecutiva y departamentos u oficinas de los movimientos de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes 	Aviso de movimiento	Jefe de Recursos Humanos

Contempla:

- Elaborar contrato de trabajo o reporte de rescisión.
- Distribuir el reporte a las áreas en mención.
- Archivar el reporte.

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Mapeo de Proceso



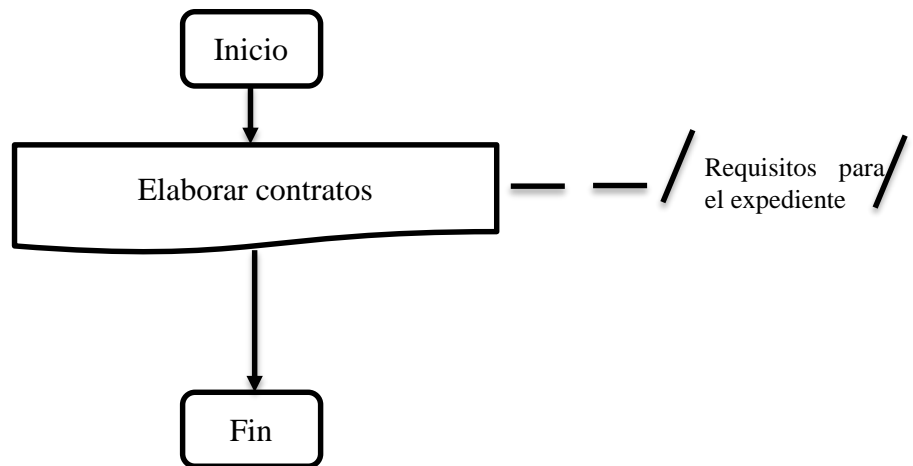
Clave y nombre de proceso	Descripción	Principios entradas/ insumos	Principios salidas/ Productos	Responsable
Elaborar contratos al personal	Elaborar los contratos de aquellos trabajadores que prestan sus servicios	• Contrato de trabajo	Registro en base de datos electrónica.	Jefe de Recursos Humanos

Contempla:

- Tener a la brevedad posible todos los requisitos para la creación del expediente del personal.

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Mapeo de Proceso



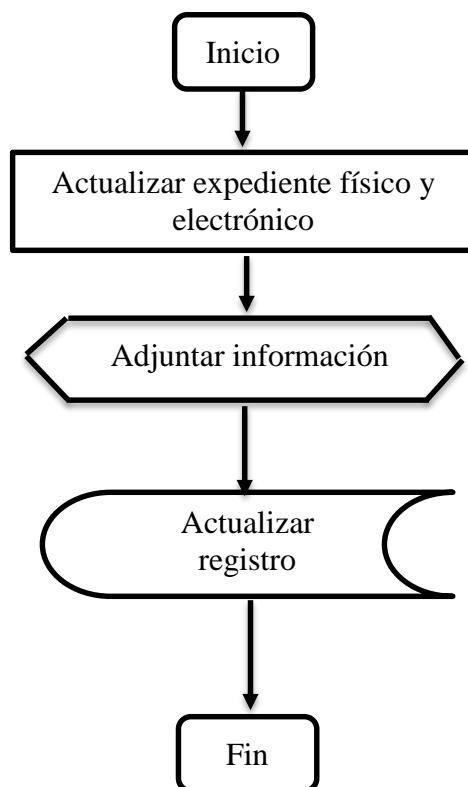
Clave y nombre de proceso	Descripción	Principios entradas/ insumos	Principios salidas/ Productos	Responsable
Mantener actualizada la plantilla del personal	Mantener actualizada la plantilla de personal que permita contar con la información necesaria para la administración del sistema de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • solicitados. 	Expedientes de personal actualizados	Jefe de Recursos Humanos

Contempla:

- Adjuntar los requisitos y demás documentos en los expedientes de trabajo, así como los registros mediante la base de datos.

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

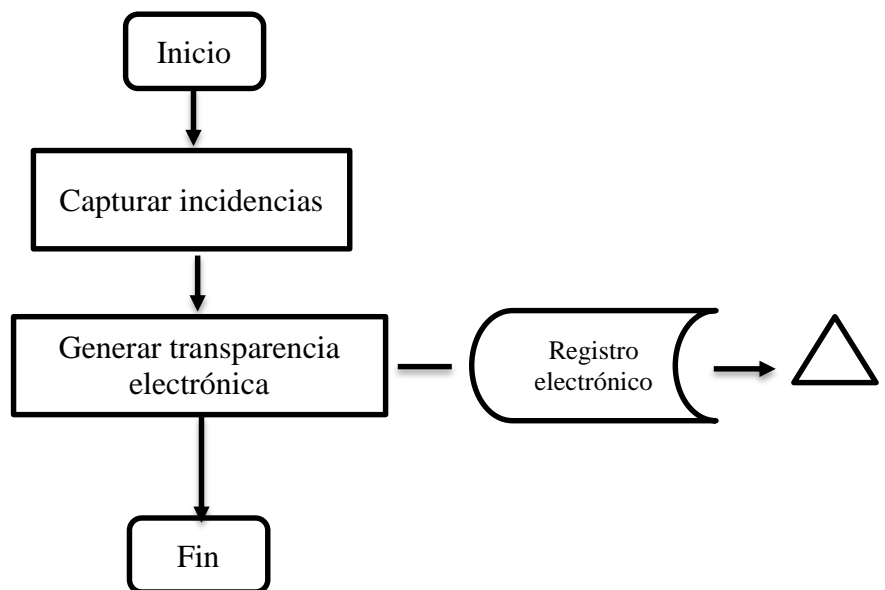
Mapeo de Proceso



	Descripción	Principios entradas/ insumos	Principios salidas/ Productos	Responsable
Emitir la nómina	<p>Emitir la nómina para el pago a los empleados.</p> <p>Contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> Emitir formato de pago realizado con cifras, puesto y firma del personal y fecha. Impresión de nóminas, facturas y transacciones bancarias. Archivar formatos 	<ul style="list-style-type: none"> Formato de pago realizado Archivo de nómina 	Pago al empleado	Jefe de Recursos Humanos

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

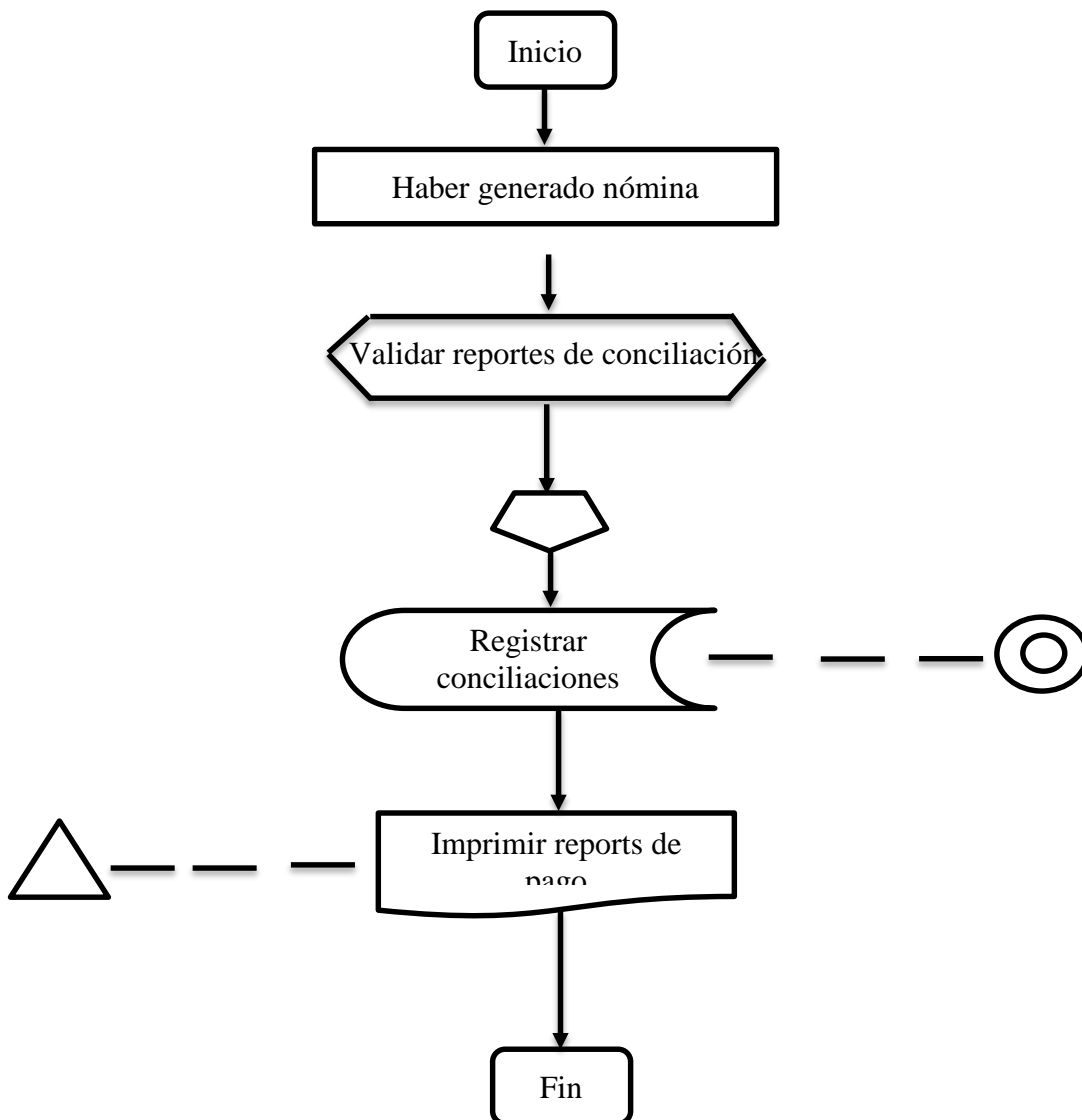
Mapeo de Proceso



Clave y nombre de proceso	Descripción	Principios entradas/ insumos	Principios salidas/Productos	Responsable
Conciliar los movimientos de pago	<p>Conciliar los movimientos aplicados en el sistema de nómina.</p> <p>Contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> Validar el total de reporte de conciliación de requerimientos con el saldo que refleja el sistema. Imprimir el reporte de conciliación. Archivar reporte. 	Requerimientos de recursos para el pago de salarios.	Reporte de conciliación de requerimientos.	Jefe de Recursos Humanos

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

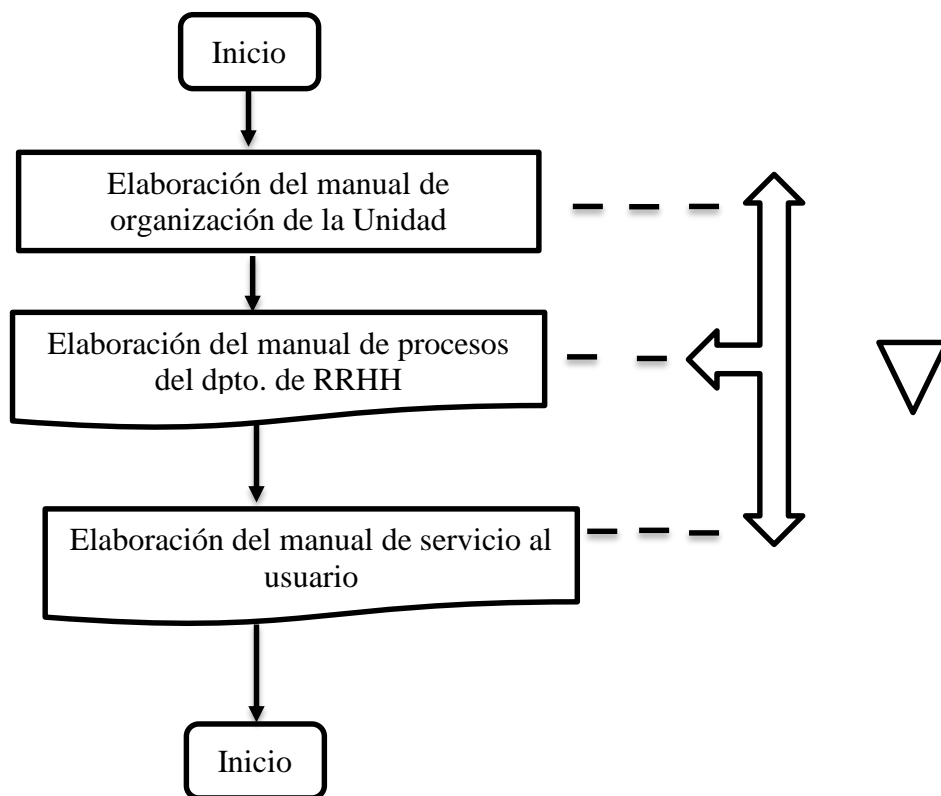
Mapeo de Proceso



Clave y nombre de proceso	Descripción	Principios entradas/ insumos	Principios salidas/ Productos	Responsable
Crear y coordinar los manuales de gestión de recursos humanos	Elaborar los manuales de RRHH Contempla: • Elaborar un manual de procedimientos del departamento de RRHH, el mismo que debe contener las funciones y la forma de realizarse cada uno de los cargos.	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida de información • Perfil del cargo • Definir funciones • Responsabilidades • Organización. • Procedimientos 	Manual de gestión de recursos humanos elaborado.	Jefe de Recursos Humanos

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

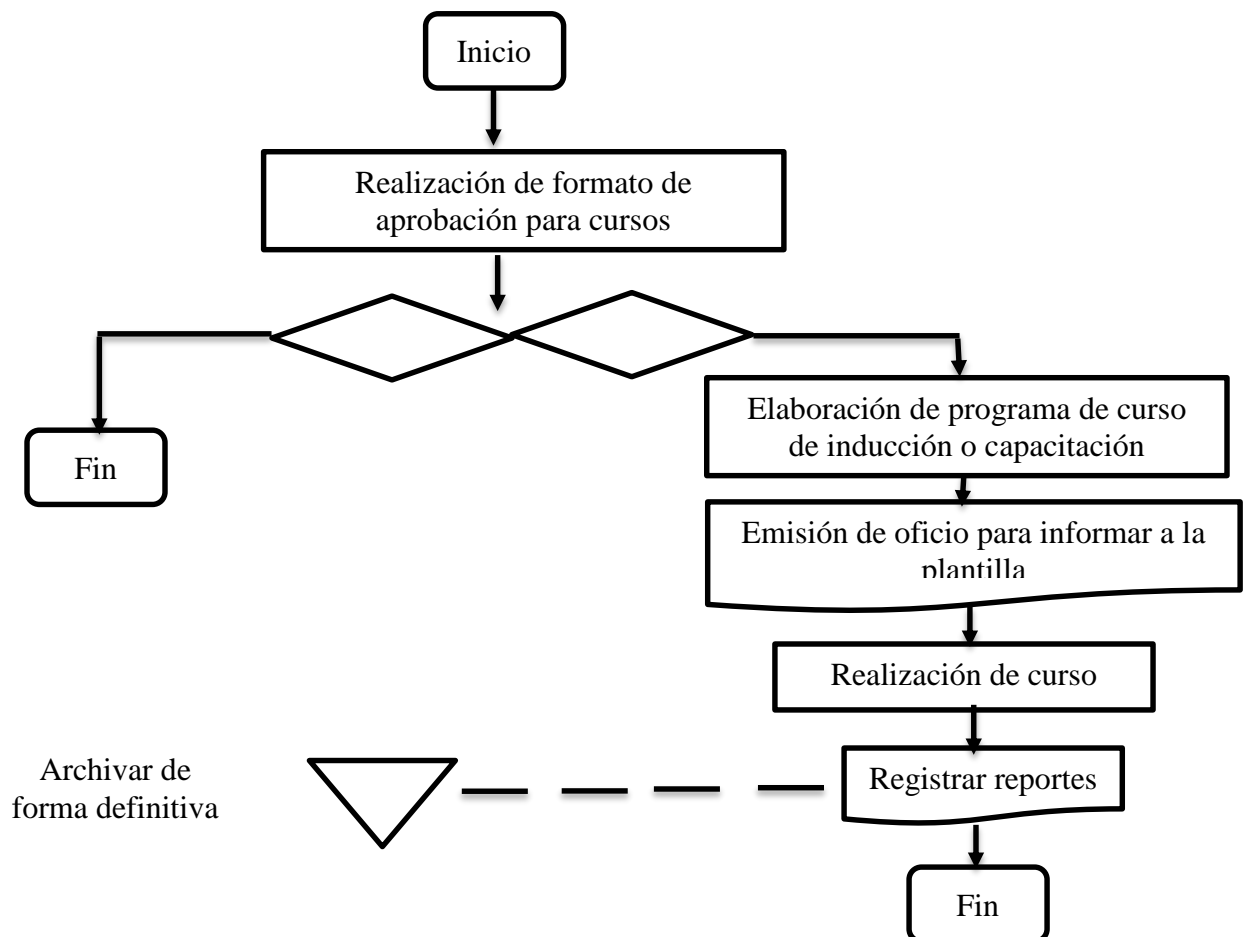
Mapeo de Proceso



Clave y nombre de proceso	Descripción	Principios entradas/ insumos	Principios salidas/ Productos	Responsable
Capacitar al personal	<p>Crear programas de capacitación para el desarrollo personal y profesional de la plantilla de trabajo.</p> <p>Contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer solicitudes para la aprobación de los cursos, siendo estos aprobados por la Secretaria Ejecutiva y el Jefe de la Unidad Administrativa. Elaborar los programas de capacitación con su respectivo itinerario, actividades y docente que lo impartirá. Registrar los reportes, oficios y solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de aprobación. Elaboración de programas con itinerario. 	<p>Constancias.</p> <p>Oficios de información</p>	Jefe de Recursos Humanos

Elaborado por: Ojeda Córdova Alex Javier

Mapeo de Proceso



8. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Américas, C. (2016). *Cooperativas de las Américas*. Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/dia-internacional-de-las-cooperativas>
- Arango, L. (2011). *Banco de la República actividad cultural*. Obtenido de <https://www.banrepultural.org>
- Ariza, A. (2013). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia.
- Cañon, M. (2017). *Desarrollo de emprendimiento*. Cali.
- Cárdenas, M. (2009). *Proyecto de desarrollo para el mejoramiento de imagen corporativa de una cooperativa de ahorro y crédito*.
- Caria, S. (2012). *Buen vivir y cambio de la matriz productiva*. Ecuador.
- Carvajal, S., & Morris, L. (2012). *Modelos de Gestión para la empresa*. Bogotá.
- Castillo, J. (2014). *Administración de Personal*. Bogotá.
- Comisión Ejecutiva de Educación Cooperativa. (2003). En *Historia del cooperativismo mundial* (pág. 44).
- Cosntitución de la República del Ecuador. (2008). *Cosntitución de la República del Ecuador*.
- Davenport, T. (2000). *Modelo de distribución de servicios* .
- Drucker, P. (2013). *Gestión del capital humano*. Barcelona.
- García, G. (2009). *La economía social en las leyes*.
- García, H. (1997). *Modelo antropocéntrico*.
- Gómez, D. (2012). *Sistemas Administrativos, análisis y diseños*. Bogotá.
- Guerrin, W., Wils, T., & Le lourain, J. (1992). *Modelo Integral de Gestión Humana*.
- Haper, & Lynch. (1992). *Modelo de Administración de Recursos Humanos en la época moderna*.
- Inclusión de la Economía Popular y Solidaria. (2004). *Inclusión de la Economía Popular y Solidaria*.
- Lara, G. (2011). *Revista de estudios cooperativos*. *Revesco*, 126.
- Lozano, A. (2005). *Modelo mecanicista*.

- Martínez, A. (2017). www.carvajal.com. Obtenido de www.carvajal.com.
- Mogrovejo, R., Mora, A., & Vanhuynegem, P. (2012). *El cooperativismo en América Latina. una diversidad de contribución al desarrollo sostenible. América Latina.*
- Olivares, C. (2012). *Modelo de Gestión de talento humano en la nueva era.* Bogotá.
- Osorio, J. (2009). *Definición de un modelo de gestión para un banco.*
- Quintana, P. (2012). *Gestión del conocimiento en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador.* Ecuador.
- Rendón. (2008). *Características del sector cooperativo de ahorro y crédito.*
- Sáenz, B. (2005). *El cooperativismo sendero al éxito.*
- Santos, A. (2012). *Gestión de talento humano y del conocimiento.* Bogotá.
- Sistema Económico Social. (2012). *Sistema Económico Social.*
- Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. (2016). *Boletín Seps.* Obtenido de <http://www.sep.gob.ec>
- Tobar, H. (2008). *El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador.*
- Tubón, N. (2017). *Cooperativa Mi Tierra.* Tungurahua.
- Wether, & Davis. (1996). *Modelo de Gestión de los Recursos Humanos.*

ANEXOS

9. ¿En la Cooperativa “Mi Tierra” se potencializa iniciativas de innovación dentro de su desempeño laboral?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

10. ¿El clima organizacional que existe en la Cooperativa “Mi Tierra” es el más adecuado para cumplir con sus funciones?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

11. ¿La Cooperativa “Mi Tierra” adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación para sus trabajadores?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

12. ¿Estaría usted interesado en elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Cooperativa “Mi Tierra”?

Si () No ()

Gracias por su colaboración

10. ¿El clima organizacional que existe en la Cooperativa “Mi Tierra” es el más adecuado para cumplir con sus funciones?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

11. ¿Considera que la Cooperativa “Mi Tierra” debe elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano?

Si () No ()

Gracias por su colaboración





