UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas

TEMA:

‘‘LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA. AGENCIA AMBATO”

Autora: Marcia de Lourdes Haro Pérez

Tutora: Ing. Jenny Gamboa

Ambato- Ecuador

Octubre 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Jenny Gamboa

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación y en calidad de Director de Tesis ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo a la Srta. Marcia de Lourdes Haro Pérez; con el Tema: "La rotación del personal y su relación en el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato", la misma que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 29 de Octubre

_____

Ing. Jenny Gamboa
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Marcia Haro, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

_____

Marcia de Lourdes Haro Pérez
Cl. 180364993-6
AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

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

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

---
Marcia de Lourdes Haro Pérez
C.I. 180364993-6
Autor

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f).- ……

Ing. Mg. Jorge Jordán

f).- ……

Ing. Mg Jacqueline Hurtado

Ambato, 29 de Octubre del 2014

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi padre quien con mucha paciencia me ha apoyado incondicionalmente, quien ha sido el ser maravilloso que me ha inculcado valores y respeto por mí misma y por la vida, porque sin ti papito lindo no hubiera sido posible este triunfo.

A mi hijo Leonel Sebastián, complemento único de mi vida y el motor que me impulsa para seguir adelante, Tú mi precioso quien en los momentos más difíciles me diste tu amor y compresión para poderlos superar.

A mi hermano Anthony Daniel a quien con todas mis fuerzas deseo darle un ejemplo positivo a seguir.

A Mauricio Ruiz por estar a mi lado en las buenas y malas, dándome ánimos de fuerza y valor para seguir a delante.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi directora de tesis, Ing. Jenny Gamboa por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.
A la COOPERATIVA 29 OCTUBRE por dejarme ser parte de esta magnífica Institución, al Ing. Pedro Antonio Álvarez e Ivan Gavilanes por que más que compañeros fuimos grandes amigos, gracias millón gracias por todo ese apoyo que me brindaron en mi carrera Universitaria.

A la Flia. Ruiz Domínguez, Anita Ruiz, a mis tíos Carmela y Carlos Haro a mi querida Cecilia Pérez, tu sabes que eres como la mama que no tuve Te Quiero, gracias por el apoyo y su amistad por sus consejos y el empuje que siempre me han brindado.

A mis amigas, la universidad no hubiera sido la misma sin ustedes Yolanda, Magdalena, Gabriela, Martha, Ivonne, María Villacis, Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

ÍNDICE DE CONTENIDO

A. PÁGINAS PRELIMINARES **Pag.**

Portada..... i
Aprobación del Tutor..... ii
Declaración de Autenticidad..... iii
Derechos de Autor..... iv
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado..... v
Dedicatoria..... vi
Agradecimiento..... vii
Índice De Contenido..... viii
Índice De Tablas..... xi
Índice De Gráficos..... xiii
Índice De Fórmulas..... xiv
Resumen Ejecutivo..... xv

B. TEXTO: INTRODUCCIÓN

Introducción..... 1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema..... 3
1.2. Planteamiento del Problema..... 3
1.2.1. Contextualización..... 3
1.2.2. Árbol de Problemas..... 8
1.2.3. Prognosis..... 10
1.2.4. Formulación del Problema..... 10
1.2.5. Interrogantes..... 10
1.2.6. Delimitación del Problema..... 11

1.3. Justificación 11
1.4. Objetivos 13
1.4.1. Objetivo General 13
1.4.2. Objetivos Específicos 13

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos 14
2.2. Fundamentación Filosófica 16
2.3. Fundamentación Legal 17
2.4. Categorías Fundamentales 22
2.5. Variable Independiente 24
2.6. Variable Dependiente 30
2.7. Hipótesis 38
2.8. Señalamiento de Variables 38

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Enfoque 39
3.2. Modalidad Básica de la Información 40
3.3. Nivel o Tipo de Investigación 40
3.4. Población y Muestra 41
3.5. Operacionalización de Variables 42
3.5.1. Variable Independiente: Rotación del Personal 42
3.5.2. Variable Dependiente: Desempeño Laboral 43
3.6. Plan de Recolección de Información 44
3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación 45
3.8. Procesamiento y Análisis 45

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación De Resultados 47
4.2. Verificación de la Hipótesis 58
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis 58
4.2.2. Selección del Nivel de Significación 58
4.2.3. Desarrollo del "T" Student 59
4.2.4. Grados de Libertad 62
4.2.5. Cálculo Matemático 62
4.2.6. Regla de Decisión: 64
4.2.7. Representación Gráfica de T Student 64

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones 65
5.2. Recomendaciones 66

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1. Datos Informativos 68
6.2. Antecedentes de la Propuesta 69
6.3. Justificación 70
6.4. Objetivos 71
6.4.1. Objetivo General 71
6.4.2. Objetivos Específicos 71
6.5. Análisis de Factibilidad 72
6.6. Previsión De La Evaluación 153

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro Nº 1: Población y Muestra 41
Cuadro Nº 2: Operacionalización de Variables - Rotación del Personal 42
Cuadro Nº 3: Operacionalización de variables - Desempeño Laboral 43
Cuadro Nº 4: Recolección de la información 44
Cuadro Nº 5: Técnicas e instrumentos de investigación 45
Cuadro Nº 6: Identificar nivel de asignación de actividades 47
Cuadro Nº 7: Identificar las funciones de su puesto 49
Cuadro Nº 8: Factores que ocasionan incumplimiento 50
Cuadro Nº 9: Tiempo que se encuentra trabajando 51
Cuadro Nº 10: Cuadro: Rotación de personal 52
Cuadro Nº 11: Ambiente Laboral 53
Cuadro Nº 12: Tipo de liderazgo 54
Cuadro Nº 13: Motivación para ejercer sus funciones 55
Cuadro Nº 14: Aspectos para mantener motivado al personal 56
Cuadro Nº 15: Desplazado en sus funciones 57
Cuadro Nº 16: Frecuencia Observada 59
Cuadro Nº 17: Descripción del Proceso de Reclutamiento 79
Cuadro Nº 18: Formulario de requerimiento de personal (CFRP-F001) 84
Cuadro Nº 19: Formulario Actualización de Cargos (CFPAC – F001) 85
Cuadro Nº 20: Formulario De Reclutamiento Interno (CFRI-F001) 89
Cuadro Nº 21: Formulario Solicitud DE Empleo (CFSE-F001) 93
Cuadro Nº 22: Descripción del Proceso de Selección 97
Cuadro Nº 23: Listado de Postulantes Finales al Cargo (CFPF-F001) 104
Cuadro Nº 24: Formulario de Selección entre Personal Interno (CFSRI-F001). 105
Cuadro Nº 25: Formulario de Evaluación de Hoja de Vida (CFHV-F001) 106
Cuadro Nº 26: Formulario Lista de Verificación Entrevista Personal (CFVEP-F001) 107
Cuadro Nº 27: Formulario Tabla General de Resultados (CFTGR-F001) 110
Cuadro Nº 28: Formulario Listado de Documentos Personales de Ingreso del Nuevo Empleado (CFINE-F001) 111

Cuadro Nº 29: Descripción del Proceso de Contratación e Inducción..... 114
Cuadro Nº 30: Desarrollo del Proceso de Capacitación..... 127
Cuadro Nº 31: Formulario de Necesidades de Capacitación (CFNC-F001)..... 132
Cuadro Nº 32: Listado de Participantes para la Capacitación (CFPPC-F001) ... 133
Cuadro Nº 33: Listado de Planificación de Cursos y Talleres (CFPCT-F001)... 134
Cuadro Nº 34: Formulario de Evaluación de la Capacitación (CFEPC-F001)... 135
Cuadro Nº 35: Desarrollo del Proceso de Evaluación del Desempeño..... 137
Cuadro Nº 36: Cronograma de Evaluaciones (CFCE-F001) 142
Cuadro Nº 37: Desarrollo del Proceso Clima Laboral 145
Cuadro Nº 38: Formulario Listado de Reconocimiento Empleado del Mes (CFREM-F001)..... 152
Cuadro Nº 39: Previsión de la Evaluación..... 153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Árbol de Problemas 8
Gráfico Nº 2: Categoría Fundamental – Rotación del Personal..... 22
Gráfico Nº 3: Categoría Fundamental – Desempeño Laboral..... 23
Gráfico Nº 4: Identificar nivel de asignación de actividades..... 48
Gráfico Nº 5: Identificar las funciones de su puesto..... 49
Gráfico Nº 6: Factores que ocasionan incumplimiento..... 50
Gráfico Nº 7: Tiempo que se encuentra trabajando 51
Gráfico Nº 8: Rotación de personal..... 52
Gráfico Nº 9: Ambiente Laboral 53
Gráfico Nº 10: Tipo de liderazgo 54
Gráfico Nº 11: Motivación para ejercer sus funciones 55
Gráfico Nº 12: Aspectos para mantener motivado al personal 56
Gráfico Nº 13: Desplazado en sus funciones 57
Gráfico Nº 14: Representación gráfica de “t” student..... 64
Gráfico Nº 15: Seis Procesos de Gestión de talento humano..... 76
Gráfico Nº 16: Proceso de Reclutamiento..... 78
Gráfico Nº 17: Diagrama de Flujo Proceso de Reclutamiento 83
Gráfico Nº 18: Diagrama de Flujo Reclutamiento Interno 88
Gráfico Nº 19: Diagrama de Flujo Reclutamiento Externo 92
Gráfico Nº 20: Proceso de Selección 96
Gráfico Nº 21: Diagrama De Flujo del Proceso de Selección..... 102
Gráfico Nº 22: Proceso de Contratación e Inducción 113
Gráfico Nº 23: Diagrama de Flujo Contratación e Inducción..... 118
Gráfico Nº 24: Organigrama Estructural de la Coac. 29 de Octubre Ltda..... 124
Gráfico Nº 25: Proceso de Capacitación..... 126
Gráfico Nº 26: Diagrama de Flujo Proceso de Capacitación..... 131
Gráfico Nº 27: Proceso de Evaluación del Desempeño 136
Gráfico Nº 28: Diagrama de Flujo Evaluación del Desempeño..... 141
Gráfico Nº 29: Proceso Clima Laboral 144
Gráfico Nº 30: Diagrama de Flujo Clima Laboral 148

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula Nº 1: Fórmula de la media 59
Fórmula Nº 2: Fórmula Desviación típica 60
Fórmula Nº 3: Fórmula desviación típica 61
Fórmula Nº 4: Fórmula Error Estándar 61
Fórmula Nº 5: Fórmula del “t” student 63

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó en base a la información obtenida en la Cooperativa Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, cuenta con un Modelo de Gestión que no está enmarcado al desarrollo del empleado, en la cooperativa en muchas ocasiones la saturación u aglomeración de trabajo teniendo en cuenta que por estas situaciones el incumplimiento del trabajo o entrega de servicios es notoria y perjudicial para la cooperativa y especialmente para el cliente, por ende este trabajo se enfoca en diseñar un adecuado Modelo de Gestión del Talento humano que permita contratar al futuro personal, y por ende mejorar y elevar el Desempeño Laboral.

La presente investigación a realizarse pretende definir los factores que incurren en la alta rotación porque identificándoles claramente la causa raíz-efecto se logrará la estabilidad del personal dentro de esta financiera. Además se evitara el costo al que incurre la inestabilidad laboral ya que es un tema que si no se atiende a tiempo puede afectar los costos de la misma pudiendo llevarla al fracaso.

Así la propuesta contiene información tanto bibliográfica como de campo enfocada a las variables que intervienen en el desempeño de un trabajador como son Evaluación, Desarrollo del Personal, Competencias, cultura organizacional, habilidades y destrezas, así como las líneas de supervisión que identifiquen las características de cada individuo, y poder responder al problema detectado, que es el Modelo de Gestión del Talento humano.

Palabras Claves: Organización, Talento humano, calificado, eficaz, planificación, reclutar, remunerar, evaluar, supervisión.

INTRODUCCIÓN

El Recurso, constituyen el principal activo de las empresas, organizaciones, instituciones; de ahí nace la necesidad de que esta sea más importante y se encuentre atenta a sus trabajadores. La Gestión del Talento humano en las empresas, organizaciones es la que permite la asistencia eficaz de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales, profesionales y personales. En otras palabras, una organización no puede competir con otras si su equipo de trabajo, no es competente.

Como consecuencia, cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tienen que tomar los correctivos necesarios y así poder tener, personal calificado, competente y eficaz que fortalezcan cada uno de los equipos de trabajo dentro de la empresa. Pero si no se tiene una administración adecuada en el Departamento de Talento humano, sería imposible cumplir con las metas propuestas o planificadas, por lo tanto este departamento es muy importante en la estructura organizacional, y no estar limitado a reclutar, seleccionar y remunerar al personal, de lo contrario de velar por el por desarrollo continuo del personal que cuenta en la empresa u organización. Es por ello que a continuación se desarrollara:

CAPÍTULO I, denominado el problema contiene: Contextualización, Análisis Crítico, la Prognosis, Formulación del Problema, Interrogantes de la Investigación, Delimitación de la investigación, justificación y Objetivos. Aquí se sintetiza el trabajo investigativo y se vincula las variables que han de vertebrar el proceso de investigación.

CAPÍTULO II, llamado marco teórico se estructura con los Antecedentes de la investigación, Fundamentación, Red de inclusiones conceptuales, Hipótesis y Señalamiento de variables. En esta parte de la investigación se determinara la orientación filosófica que guiara la investigación, además de construir la fundamentación científica del problema.

CAPÍTULO III, de metodología que trata acerca de cómo y con que se va a investigar tenemos la Modalidad Básica de la Investigación, Nivel o Tipo de Investigación, Población y Muestra, Operacionalización de Variables, Plan para la recolección de la información, Plan de procesamiento de la Información, Análisis e Interpretación de resultados.

CAPÍTULO IV, llamado análisis e interpretación de resultados sirve para verificar o rechazar la hipótesis planteada y consta de lo siguiente: Análisis de los Resultados, Interpretación de datos y Verificación de la Hipótesis.

CAPÍTULO V, se establecen las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados mostrados en el capítulo anterior.

CAPÍTULO VI corresponde a la propuesta y consta de: Datos Informativos, Antecedentes de la Propuesta, Justificación, Objetivos, Análisis de Factibilidad, Fundamentación, Modelo Operativo y Previsión de la Evaluación.
Aquí se presenta una alternativa de solución al problema planteado durante la investigación.

Finalmente se adjuntara la Bibliografía y los Anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

La rotación del personal y su relación en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

1.2. Planteamiento del Problema

La alta rotación del personal ocasiona un mal desempeño laboral en la Cooperativa Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

1.2.1. Contextualización

En los escenarios actuales, las organizaciones están incorporando nuevas tecnologías y formas de trabajo y hemos sido testigos de la importancia que ha cobrado el capital humano. Como resultado de dichos cambios las empresas están llevando a cabo una batalla por la capacitación, el desarrollo y el mantenimiento

del talento humano, que es donde se generan las ventajas competitivas de las empresas.

Los Recursos Humano son sin duda el elemento principal de toda organización, es por ello que en todo momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento mejoramiento y desarrollo que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales, todo está liderado primordialmente por el departamento de talento humano. Sin embargo, como poder trabajar sobre una plantilla laboral que constantemente sufre de cambios (altas y bajas)?, es decir sin estabilidad laboral.

> En el Ecuador el talento humano es capaz de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de la empresa. Durante el 2012 las empresas delimitan que el talento humano es de suma importancia ya que es vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal,(talento humano).Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. (Davis y Werther, 2000)

El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados Varias empresas se ven preocupadas por el ausentismo laboral ya que es un fenómeno muy antiguo y generalizado que ha afectado en mayor o menor medida a las organización es de trabajo, se puede mencionar de manera general que el fenómeno del ausentismo es una forma de expresión que refleja el trabajo hacia la empresa, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización como también reduciéndoles sus utilidades.

En el **Ecuador**, “El trabajo constituye un aspecto central del desarrollo nacional y es un tema fundamental para la vida familiar” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2012). Las posibilidades de que el mismo tenga características de justicia

en las oportunidades de acceso como en sus retribuciones resulta un debate no menor en una sociedad donde además hay grandes disparidades entre unos grupos sociales y otros.

Más aún si se tiene en cuenta que el trabajo remunerado es la principal fuente de recursos monetarios para la mayoría de personas, incluso las mujeres. El reconocimiento integral del trabajo como un derecho y su realización en condiciones justas y dignas, es una aspiración de larga data, cuya cabal aplicación exige la superación de condiciones estructurales que han marcado históricamente una realidad de explotación.

La constitución política ecuatoriana reconoce a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral. La distribución absoluta y porcentual en relación al tiempo de servicios que tienen los empleados en las empresas reflejan que el 60% tienen entre 0 a 3 años laborando en la empresa y el 40% tiene entre 4 a 7 años de servicios lo que indica que más de la mitad de los trabajadores tiene poco tiempo en las empresas pudiéndose inferir que existe una rotación de personal medianamente alta en el Ecuador.

> La gente se encarga de diseñar y producirlos bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación del personal la misma que consiste en el intercambio de personal entre la organización y el ambiente; es definido por el volumen de personal que ingresan y que salen de la misma. Se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto periodo de tiempo, es decir en índices mensual, trimestral y anual permitiendo comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. (Daiana, 2010)

Para poder enfrentar este desafío de rotación de personal, las organizaciones, empresas, en nuestro caso cooperativa, han empezado a modificar sus políticas del personal, rediseñar los puestos para hacer lo más atractivo y

desafiante, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, a re pensar la remuneración para hacer la de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas.

"En **Tungurahua**; realizando un estudio del sector financiero podemos encontrar que es o el 30% de las empresas dispone de instalaciones modernas y una buena relación con el talento humano como se observa es un porcentaje reducido el resto de empresas están provocando las salida de los empleados, una reducción de la productividad, elevados costes y bajas rentabilidades" (Codigo Laboral, 2014). Por ello las organizaciones actuales trabajan coordinadamente con la gestión del talento humano, para el cumplimiento de las metas de toda la organización, a través de los diferentes procesos que esta maneja, como son entre otros: buen ambiente laboral, diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, etc.

Muchas de las empresas tratan de satisfacer ciertos tipos de necesidades que a su propio juicio han considerado como las más satisfactorias para que el trabajador este contento y en consecuencia pueda ver con agrado el trabajo, aunque la organización paga por el esfuerzo del individuo mediante una retribución monetaria, el problema no resulta tan sencillo, surge entonces la relación hombre-trabajo ,la relación hombre-organización con todas sus consecuencias.

"Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los empleados" (Gomez, 2013). Entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

Con respecto a la satisfacción del trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada

con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 De Octubre LTDA es una institución que se dedica a realizar intermediación financiera para los socios por lo que su principal actividad es captar recursos económicos y otorgar préstamos a corto y mediano plazo para el desarrollo de los mismos, y está ubicado en la calle Bolívar entre Quito y Guayaquil.

El personal de la Cooperativa de Ahorro y crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato Se encuentra en un ámbito de preocupación debido a la alta rotación del personal aspectos que generan consecuencias negativas para la institución porque no cuenta con el talento humano necesario para poder satisfacer a socios y clientes a tiempo. Así mismo determinamos que el porcentaje de rotación trimestral en la financiera es del 22.3% es decir emigraron 3 empleados de los cuales solo 1 fue reemplazados y 2 siguen vacantes datos proporcionados por la institución.

Este problemática causa demoras en la entrega de servicio y por tal motivo las quejas excesivas en nuestros socios y clientes da un inicio a problemas laborales anteponiendo a nuestro socio interno, a una pésima actitud en el trabajo conllevando a problemas personales y por consiguiente a afectar el desempeño laboral de esta institución financiera.

1.2.2. Árbol de Problemas

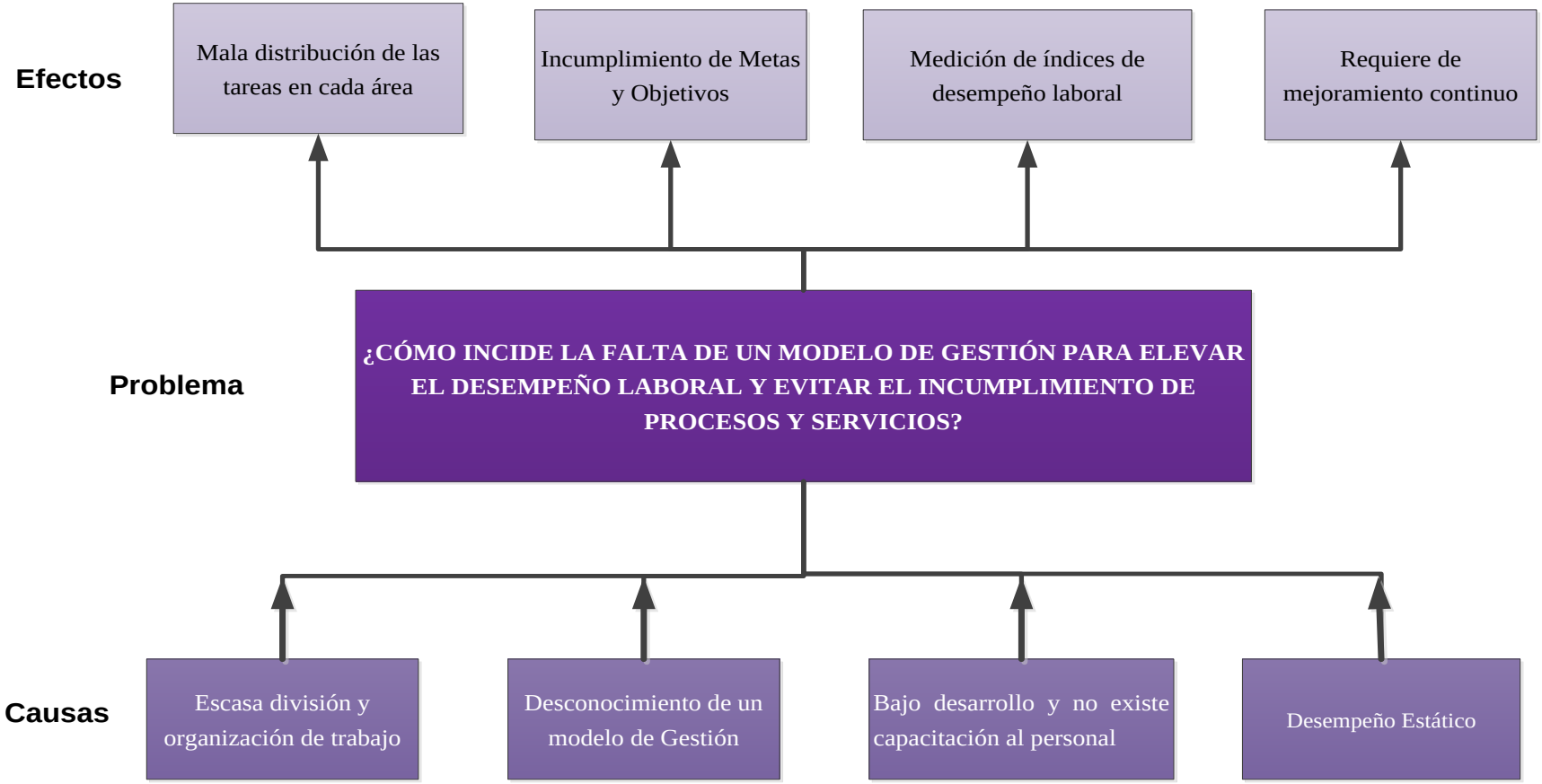


Gráfico Nº 1: Árbol de Problemas
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis Crítico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, presenta dificultades en la contratación del talento humano, ya que este abandona sus puestos de trabajo y esto refleja un desempeño laboral ineficiente por el exceso de trabajo que acumula los puestos sin personal.

Una de las principales causas es la organización que cuenta en cada uno de los departamentos, no se encuentra debidamente estructurado, no cuenta con divisiones que separen a los diferentes empleados que tiene asignado diferente labor, dando como consecuencia una entrega de tareas desorganizadas y demorándose demasiado.

A nivel organizacional, los trabajadores no tienen el conocimiento necesario sobre lo que significa un Modelo de Gestión del talento humano, sus conceptos, elementos y administración, funciones del mismo, dejando a un lado su importancia en la empresa en poner en práctica la manera cómo influye éste proceso dentro de nuestro capital humano.

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

El mejoramiento continuo dentro de la empresa genera compromiso y se adquiere habilidades y conocimientos y demás actitudes que requieren refuerzo constante para mantener a los empleados competentes y creen armonía dentro de la empresa y desarrollar así una cultura empresarial que buscara un mejoramiento continuo y más no un desempeño estático.

1.2.3. Prognosis

Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre LTDA agencia Ambato no realiza cambios obtendrá demoras y quejas excesivas ocasionadas por el poco personal, generando pérdida de clientes, misma que produciría una baja rentabilidad y viéndose totalmente afectada a nivel de cooperativismo.

Mantener un alto índice de rotación de personal en esta organización ocasionaría que se sigan generando ineficiencias operativas y económicas, dando como consecuencia el incumplimiento de objetivos e incluso permitiendo mantener una baja captación de clientes y participación en el mercado financiero.

Esto también generara problemas laborales por saturación de trabajo del socio interno, generando pésima actitud y llevando a problemas personales y por consiguiente sus efectos producirá despidos.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué forma afecta la rotación del personal en el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Por qué se produce la rotación del personal en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda. Agencia Ambato?
- ¿Cómo es el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda. Agencia Ambato?
- ¿Qué factores están involucrados en el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito 29octubre Ltda. Agencia Ambato?

1.2.6. Delimitación del Problema

Delimitación Espacial:

La presente investigación se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

Delimitación Temporal:

La investigación se realizara en el periodo septiembre 2013 – Junio 2014

Delimitación Poblacional:

Para el presente trabajo se consideró el personal que labora en la empresa el nivel directivo, administrativo y operativo

Delimitación conceptual:

Área: Administración de Empresas
Campo: Departamento de talento humano
Aspecto: Modelo de Gestión del talento humano

1.3. Justificación

La presente investigación a realizarse pretende definir los factores que incurren en la alta rotación porque identificándoles claramente la causa raíz-efecto se logrará la estabilidad del personal dentro de esta financiera. Además se evitara el costo al que incurre la inestabilidad laboral ya que es un tema que si no se atiende a tiempo puede afectar los costos de la misma pudiendo llevarla al fracaso.

En la actualidad es importante considerar que el elemento humano, es el pilar fundamental dentro de la organización, es decir de él depende el buen funcionamiento de la misma pues ayudan a evitar contra tiempos.

Los beneficios que se lograra al realizar la presente investigación van dirigidos a esta financiera, pero fundamentalmente al personal que se ven afectados por el clima laboral existente en la cooperativa , entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el desempeño laboral se puede mencionar.

Métodos de comunicación más eficientes , disminución de conflictos, entre otros aspectos que les permita estar motivados y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo buscando alternativas de solución para que mediante este proyecto se pueda controlar la inestabilidad laboral debido a que el personal se encuentra insatisfecho ya sea por diferentes razones como por ejemplo por una sobre carga de trabajo, falta de motivaciones, etc., la misma que les conlleva abandonar su lugar de trabajo, lo que está provocando la insatisfacción del socio interno como externo y por ende el incumplimiento del buen servicio.

Debemos tener en cuenta que esta investigación tiene una originalidad donde se enfoca la creación de un Modelo de Gestión que servirá de apoyo al personal de y al jefe de departamento de talento humano para mejorar sus procesos

Tiene un impacto Administrativo, con el cual ayudaremos a los empleados en diferentes áreas su desarrollo integral y fortaleceremos las estrategias y técnicas de trabajo enfocándose a una organización continua y preparada.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Identificar como afecta la rotación del personal en la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato y cuál es el impacto en el desempeño laboral para poder satisfacer a socios y clientes obteniendo mayor fidelidad y compromiso de su parte

1.4.2. Objetivos Específicos

- Investigar por qué se produce la rotación del personal en la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

- Analizar el desempeño laboral de Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

- Proponer un Modelo de Gestión para elevar el desempeño laboral en la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, para evitar el incumplimiento en la entrega de sus servicios y la insatisfacción de su personal

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Empleado las técnicas de observación se determina que en la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, no se ha realizado ninguna investigación similar, por esta razón podemos asegurar que el trabajo investigativo planteado tiene un enfoque de originalidad obteniendo buenos resultados para un éxito dentro de la cooperativa.

Una vez revisada la bibliografía de trabajos de investigación en el repositorio en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato se han encontrado algunos trabajos de grado que nos servirá de apoyo.

Autora: Rivera Alicia

Tema: Plan de Motivación y su incidencia en la Inestabilidad Laboral en

Diamondroses S.A. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.|

Objetivo General

- Elaborar un plan de motivación utilizando la teoría de las necesidades de Maslow para reducir la inestabilidad laboral de la empresa

Objetivos Específicos

- Identificar las expectativas de los trabajadores aplicando encuestas y la observación para buscar las causas de la inestabilidad laboral.
- Determinar si la teoría de las necesidades de Maslow es la mejor utilizando la encuesta al personal para reducir la inestabilidad laboral

Conclusión:

- Los trabajadores no se sienten a gusto en su puesto de trabajo debido a que la motivación aplicada en la empresa no es adecuada, esto se refleja en que la mayoría del personal no cumple con los estándares de rendimiento.

Autores: Ing. Lizandro Edison e Ing. Vinueza Cristina.

Tema: En su tema "diseño del modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa Bycace S.A. en la ciudad de Latacunga". De la Escuela Politécnica del Ejercito – ESPE

Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa BYCACE S.A. en la ciudad de Latacunga".

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa BYCACE S.A. para identificar los cargos existentes en la empresa.
- Describir los fundamentos teóricos de la administración del talento humano por competencias que permitirán diseñar un modelo de gestión del talento humano para BYCACE S.A.
- Identificar los elementos claves para integrar los procesos de gestión de talento humano, como son entre otros: el diseño de cargos, la selección, la capacitación y el desarrollo, así como la gestión del desempeño, todo centrado en el modelo de competencias

Conclusión

- El elemento principal sobre el que se construye el modelo de gestión es el perfil del puesto, lo que permite a Bycace encontrar en las competencias una referencia especialmente útil para su equipo directivo, que les permita conocerse mejor, identificar sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora para abordar las acciones de desarrollo que estimen más convenientes; para conocer mejor a su personal, y su potencial de desarrollo, lo que les permitirá, entre otras cosas, predecir las necesidades de contratación que tendrán en el futuro, y para seleccionar a los empleados que vayan a tener impacto en la organización.

2.2. Fundamentación Filosófica

Para la ejecución del presente trabajo de investigación utilizaremos el paradigma Critico-Propositivo, por las siguientes razones:

Al constituirse un problema social la crítica se evidencia en los factores que aquejan la rotación del personal, la no capacitación y su relación con el desempeño laboral, en la que se ve la necesidad de formular alternativas de

cambio que permitan a la cooperativa fortalecer sus oportunidades en su entorno

La investigación facilitará que el personal de la Cooperativa 29 de Octubre se sienta en un ambiente laboral satisfactorio minimizando la rotación del personal y mejorando su rendimiento en las actividades que lo desempeñan cumpliendo con metas y objetivos planteados, se evitara los retrasos en la entrega de servicios y se obtendrá un beneficio mutuo tanto para el empleado como para la cooperativa ya que el recurso humano es y continua siendo el activo más valioso de toda empresa en el cual el factor humano, su influencia va ser decisiva en el desarrollo y evolución de la misma cumpliendo con sus objetivos o propósitos planteados.

El tema estudiado se enmarca en una realidad concreta, pues para realizar una investigación científica que contribuya a obtener nuevos conocimientos, es necesario involucrarse con los hechos y situaciones estar en el ambiente mismo de la cooperativa, a fin de obtener una información verídica y comprobada. Los valores y principios como la responsabilidad, transparencia y respeto son importantes para la correcta ejecución de la investigación, con el cual se puede profundizar de forma real la alta rotación del personal, a través de la información obtenida dentro de la institución , a fin de lograr los resultados en beneficio de la investigación.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación está respaldada legalmente en el Código de Trabajo del Ecuador:

Art 42. **Obligaciones del Empleador**

Literal 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriendo maltratos de palabra o de obra.

Literal 15. Atender las reclamaciones de los trabajadores. Art 45.

Obligaciones del Trabajador

Régimen Laboral Ecuatoriano

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato aprueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio.

Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales. La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en e ingreso a labores.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tal como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año. Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada

que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren. Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos

Art. 31.- Trabajo de grupo.- Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservará, respecto de cada uno de ellos, sus derechos y deberes de empleador. Si el empleador designare un jefe para el grupo, los trabajadores estarán sometidos a las órdenes de tal jefe para los efectos de la seguridad y eficacia del trabajo; pero éste no será representante de los trabajadores sino con el consentimiento de ellos.

Si se fijare una remuneración única para el grupo, los individuos tendrán derecho a sus remuneraciones según lo pactado, a falta de convenio especial, según su participación en el trabajo. Si un individuo se separare del grupo antes de la terminación del trabajo, tendrá derecho a la parte proporcional de la remuneración que le corresponda en la obra realizada. (Codigo Laboral, 2014)

Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Título I, Naturaleza Y Fines Pág. 1, Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Título II, Constitución Y Responsabilidad, Pág. 2, Art. 5.- Para constituir una cooperativa se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Art. 6.- Las personas interesadas en la formación de la cooperativa, reunidas en Asamblea General, aprobarán, por mayoría de votos, el estatuto que regirá a la cooperativa.
Art. 7.- Compete exclusivamente al Ministerio de Bienestar Social estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se organicen en el País, concederles personería jurídica y registrarlas.
Art. 8.- La fecha de inscripción en el Registro, que se llevará en la Dirección Nacional de Cooperativas, fijará el principio de la existencia legal de las cooperativas.
Art. 9.- Si no se expresa lo contrario en el estatuto, se entenderá siempre que la responsabilidad de una cooperativa está limitada al capital social. Sin embargo, la responsabilidad limitada puede ampliarse por resolución tomada por la mayoría de los socios, en una Asamblea General que haya

sido convocada para el efecto, y siempre que el Ministerio de Bienestar Social apruebe tal reforma en el estatuto.
Art. 10.- Se entenderá también que una cooperativa se constituye por tiempo indefinido, a menos que en el estatuto se limite.
Art. 66.- Se mencionan que las cooperativas de Ahorro y Crédito son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verificar pagos y cobros por cuenta de ellos (Reglamento Ley de Cooperativa, 2014)

Defensoría del Asociado o Ciudadano que forme parte o pretenda ser incluido, en el Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario

Art. 169.- Las Asambleas de socios de las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, podrán contar con un Defensor del Cliente encargado de atender y resolver las reclamaciones que se sometan a su decisión, así como de promover el cumplimiento de la normativa de transparencia y protección de las buenas práctica y usos sociales y financieros, racionalizando las relaciones conflictivas que puedan surgir entre las instituciones, los asociados, clientes y terceros que deseen incorporarse al Sistema, en defensa de sus intereses.

El Defensor del Cliente es un servicio gratuito de arbitraje. El Defensor del Cliente será designado por el Consejo de Administración de la entidad del Sistema
Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, la designación será comunicada a la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, que actuará en calidad de autoridad supervisora.

Las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Podrán también proporcionar información general respecto del comportamiento de clientes en particular, para fines de evaluación de crédito a requerimiento de otra institución del sistema financiero o de establecimientos comerciales autorizados por aquellos, sin que ello implique la facultad de revelar transacciones individualizadas.

Art.171.- Las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario están obligadas a mantener sistemas de control interno que permitan una adecuada identificación de las personas que efectúan transacciones con la institución, así como, tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones

que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial. La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requirió. (Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero, 2014)

2.4. Categorías Fundamentales

Variable Independiente

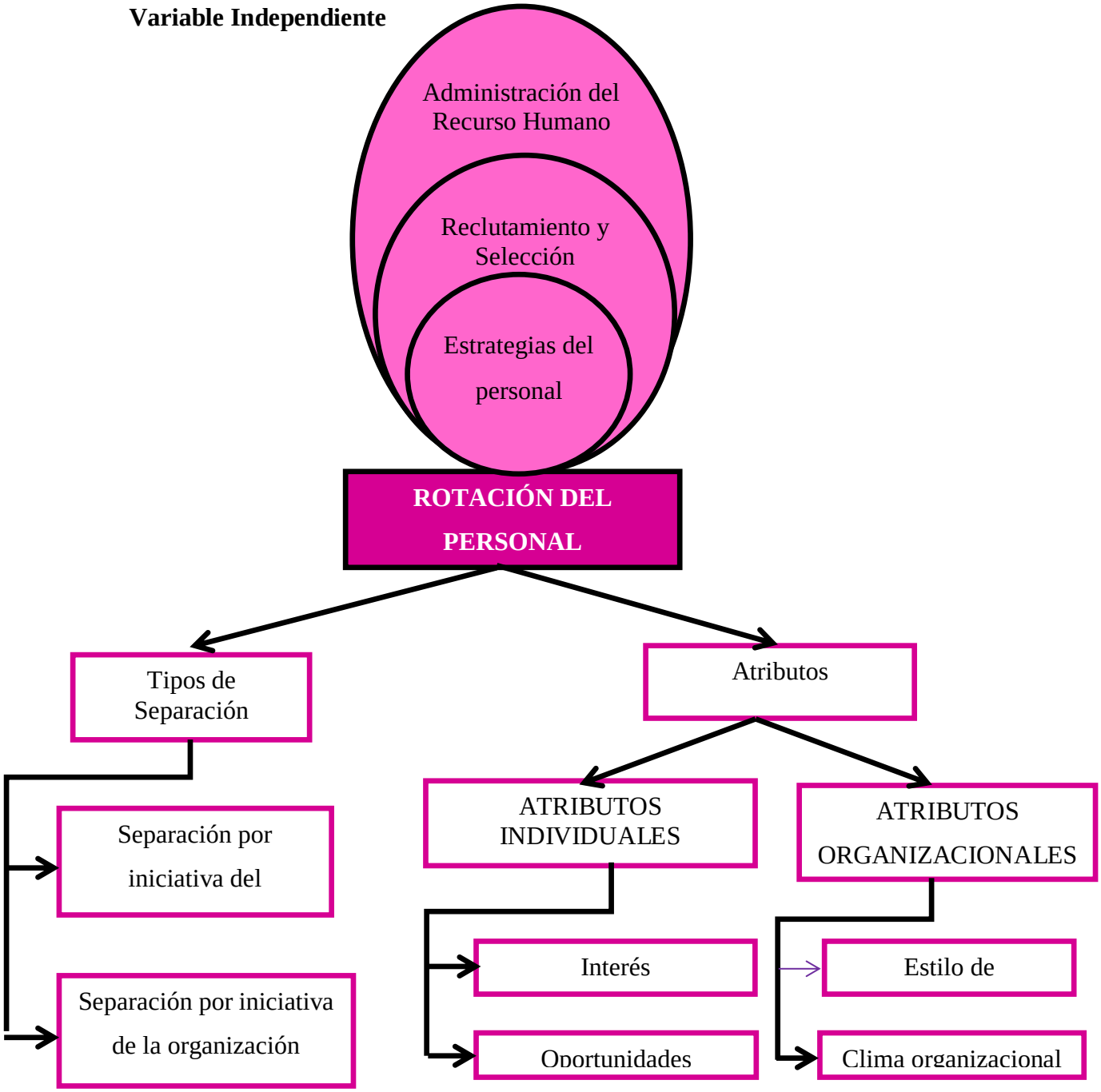


Gráfico Nº 2: Categoría Fundamental – Rotación del Personal
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Variable Dependiente

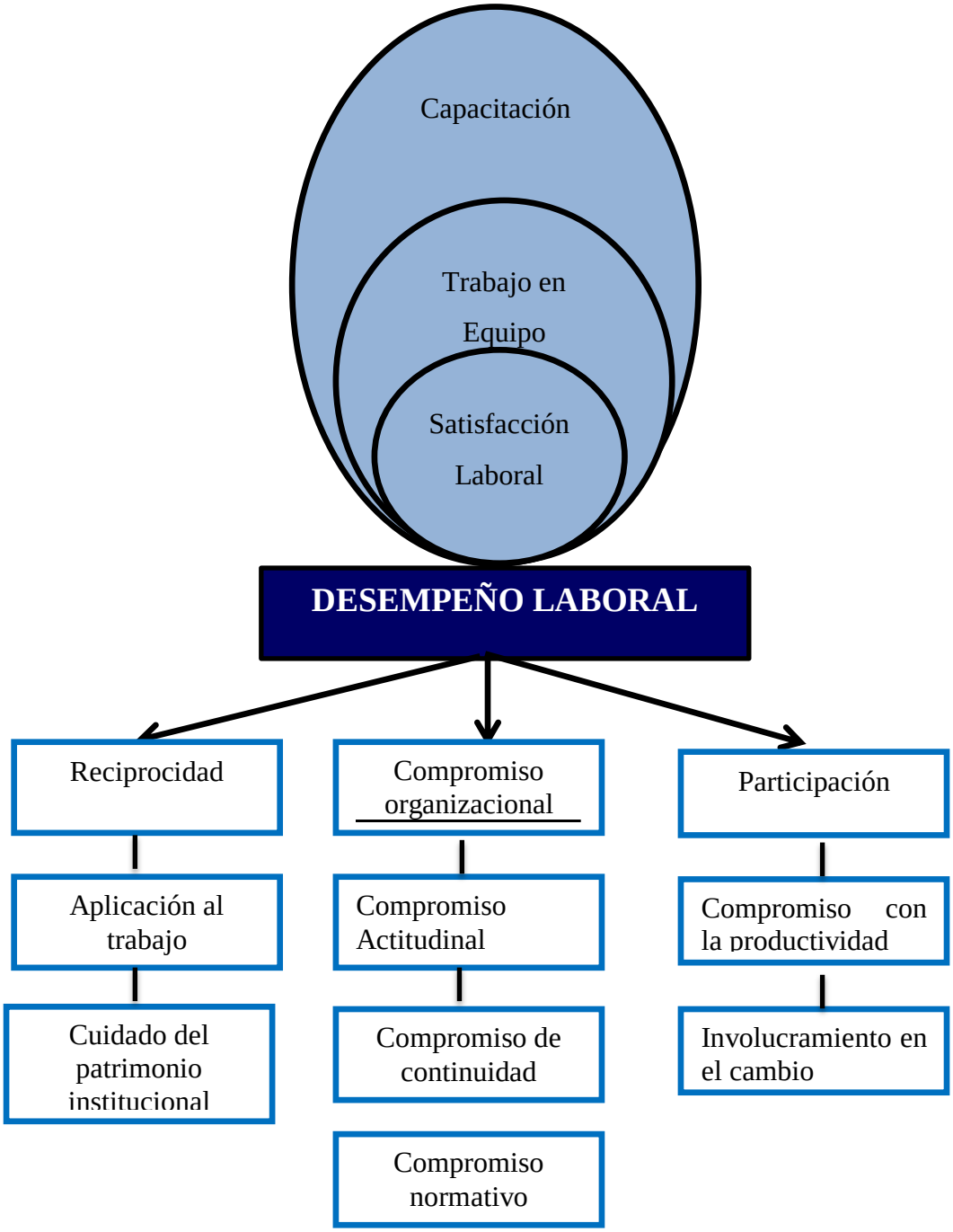


Gráfico Nº 3: Categoría Fundamental – Desempeño Laboral
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

2.5. Variable Independiente

ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Un concepto claro de lo que es la Administración de los talento humano "es la administración eficaz de la gente en el trabajo. La administración de los Talento humano examina que puede o debe hacer para que los trabajadores sean más productivos y estén más satisfechos" (Davis y Werther, 2000).

La administración de talento humano hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno.

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal/ contractual: llevar los legados, pagar los salario, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/ evaluar sus desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.

> La administración de talento humano (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las "personas" o los Talento humano, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Alles Martha, 2008)

La Administración de talento humano es el manejo de los empleados dentro de una organización como también examinan que es lo que se puede realizar para que el personal sea más productivo obteniendo beneficios mutuos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

> La selección de personal es una actividad que cada vez adquiere mayor protagonismo. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional para optimizar los Talento humano de la empresa y la gestión del talento. Una buena selección obtiene unos resultados importantes y rentables, pensemos en las dificultades, legales, humanas y socio laborales que existen al despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección. Además éste se acentúa en el área comercial, ya que existen verdaderas dificultades a la hora de hallar buenos vendedores. (González Muñiz, 2012)

La selección del personal es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación. Los sistemas para administrar este subproceso casi únicamente incluyen formas de solicitud y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones de referencia y exámenes físicos. La selección de recursos puede definirse como la ubicación a través de un proceso de selección técnica y científica del individuo adecuado para el cargo predeterminado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados al más idóneo para ocupar el cargo existente en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal.

> "La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado". (Chiavenato I. , 2009)

La selección de personal es un paso a seguir para escoger entre una lista de candidatos reclutados al más idóneo aplicando las respectivas pruebas y obteniendo el porcentaje que se requiere ocupar el cargo existente en la empresa.

ESTRATEGIAS DE PERSONAL

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos.

Consiga que empiecen con buen pie: Esta fase comienza por contratar a personas adecuadas para el trabajo que van a desempeñar y asegurarse de que comprenden dónde se van a meter. Un buen inicio también está en ofrecer una nueva orientación del empleado con el fin de que las personas se sientan bien recibidas y que forman parte de un colectivo.
Comparta la información: Ofrezca información de forma gratuita, sobre la empresa, el rendimiento financiero, las estrategias y los planes. Diga a sus empleados que confía en ellos, que son socios importantes de la empresa y que usted respeta su habilidad para comprender y contribuir en la empresa en su totalidad. (Komiya, 2010)

Ofrezca a las personas la mayor autonomía posible: A muchas personas les gusta trabajar con la mínima supervisión necesaria, por ese motivo debe dejarlos con la mayor

ROTACIÓN DEL PERSONAL

"La Rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que integran y que salen de la organización" (Chiavenato I. , 2009).

"La rotación del personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índice mensual, trimestral o anual" (Aponte Castillo, 2006).

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.

Jubilación: por haber alcanzado cierta edad y se desea dejar de trabajar. El empleado será acreedor a un reconocimiento público por parte de la empresa, además deberá cubrir los requisitos de jubilación señalados por la ley, en tiempo y forma que hayan convenido la empresa y trabajador.
Renuncia: Voluntariamente el trabajador sale de la organización. La renuncia vendrá acompañada por una evaluación firmada por el jefe inmediato para que sea

> considerada en la integración del finiquito e integradas en el historial del trabajador. Para expedir documentos como carta de recomendación, etc., se tendrá un plazo máximo de cinco días siempre y cuando se haya cubierto los requisitos que señala el departamento expedidor. (Ordoñez, 2009)

La rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir.

La rotación del personal se lo interpreta como la salida y entrada de los empleados ya sea por diferentes causas que lo conlleva abandonar la empresa por buscar mejores propuestas satisfactorias

SEPARACIÓN POR INICIATIVA DEL EMPLEADO (RENUNCIA)

Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones, la primera es el nivel de satisfacción del empleado con el trabajo, la segunda es el número de alternativas atractivas que este encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo.

Entre las causas para esta acción tenemos: Sueldos insatisfactorios, condiciones físicas del lugar de trabajo desfavorables, descontento con los turnos de trabajo o con el tipo de trabajo, políticas de personal desacertadas, insatisfacción por aspiraciones que no se cumplen en el actual trabajo, razones familiares o asuntos personales.

Incluye las llamadas renuncias formales e informales, es decir, aquellas que son puestas mediante oficio de agradecimiento y las que se dan por abandono sin dar explicación alguna. Desde luego, en ambos casos, se dan por iniciativa del trabajador

SEPARACIÓN POR INICIATIVA DE LA ORGANIZACIÓN

"Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituir por otros más adecuado con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo" (Chiavenato I. , 2009).

Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores. Son decisiones por parte del patrono o directivo, debido a fallas cometidas por el trabajador, tenemos los despidos disciplinarios y los no disciplinarios.

Entre las causas de los despidos disciplinarios constan: incumplimiento de reglamentos internos, inobservancia o desacato de disposiciones legales, asistencia irregular o ausentismo, deshonestidad, embriaguez, vulgaridad o inmoralidad; indiferencia o descuido, bajo rendimiento o deslealtad, hábitos negativos, en fin, características de irregularidad que le ubican como "empleado problema".

"Entre las causas de los Despidos no Disciplinarios, constan los despidos arbitrarios e injustificados que adoptan jefes inescrupulosos, quienes muchas veces actúan por razones políticas o de revanchismo inexplicable" (Chiavenato I. , 2009).

ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

Es el conjunto de características propias de la organización en ocasiones son únicos y exclusivos que repercuten el comportamiento del trabajador.

El estilo de dirección son los distintos comportamientos que pueden exteriorizar los individuos que dirigen a otras, con el objetivo de conseguir, a su vez, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus órdenes.

> El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionada con el grado de motivaciones de sus integrantes. El termino clima organizacional se refiere especialmente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivación en los integrantes. (Perera Manlia, 2008)

Los atributos organizacionales indican las características de una empresa y sus trabajadores pues influyen en su comportamiento para que sus actividades lo desempeñen de mejor manera ya sean a través de motivaciones

2.6. Variable Dependiente

CAPACITACION

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (Siliceo Aguilar, 2006)

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que el desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

> La capacitación como elemento cultual de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo solido de la empresa. (Siliceo Aguilar, 2006)

TRABAJO EN EQUIPO

> El trabajo en equipo representa, según Katsenbach, una serie de valores que fomenta comportamientos tales como escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, dando a los demás el beneficio de la duda, proveyendo apoyo a quienes lo necesitan y reconociendo el interés y logros de los demás. (Vertice, 2007)

El equipo de trabajo es una unidad compuesta por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y

que están relacionadas entre sí, que como consecuencia e esta relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo respondiendo en su conjunto de trabajo realizado.

Se generan sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado. El resultado de los individuales es mayor que la suma de las contribuciones individuales.

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

"El grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo". (John R. Schermerhorn J. G., 2008). Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

"El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo" (John R. Schermerhorn J. J., 2008). Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción)

DESEMPEÑO LABORAL

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo

y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

> Podemos dar muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los talento humano tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad. (Westmarker, 2012)

"Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir" (Westmarker, 2012)

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral…

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

- **Maslow**. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
- **Herzberg**. Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.
- **McGregor**. Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieres y necesitan trabajar.
- **Locke**. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación. (Westmarker, 2012)

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero.

Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral

1. **La motivación**: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
2. **Adecuación / ambiente de trabajo**: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
3. **Establecimiento de objetivos**: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
4. **Reconocimiento del trabajo**: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error si. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
5. **La participación del empleado**: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
6. **La formación y desarrollo profesional**: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir

> riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción. (Westmarker, 2012)

Sin embargo hoy en día existen software que recogen todos los factores que pueden intervenir en el mejor desempeño de las tareas y que son sencillos y dan resultados muy rápidamente.

RECIPROCIDAD

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla. En el marco de los estudio de clima organizacional la reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

"Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella" (Díaz Bretones, 2004) Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

El compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente.

- **El compromiso afectivo** se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea.
- **El compromiso de seguimiento o de continuidad** se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo.
- **Compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación**, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

PARTICIPACIÓN

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

> A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles. (Davis y Werther, 2000)

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

- Compromiso con la productividad
- Intercambio de información.
- Implicación en el cambio.

Dado que la administración es una ciencia dinámica, que debe enfrentar nuevas realidades de la competencia, le corresponde al grupo administrativo diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas y para

ello juega un papel fundamental el desarrollo organizacional como instrumento para el logro del cambio.

> El comportamiento organizacional que es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analiza el clima organizacional que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Dicho comportamiento se lo puede conocer a través de una fluida comunicación organizacional, para detectar sus causas, y para ello es recomendable utilizar la comunicación multidireccional, ya que ésta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras, con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores. (Gómez, 2009)

> El liderazgo influye en el clima organizacional en gran parte, pues el gerente es el encargado de encaminar los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de una o más metas, por lo tanto es importante que el líder empiece a transformar dicho ambiente con la aplicación de un nuevo liderazgo, desechando el autocrático que consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos, que es lo que ocasiona la falta de confianza y de libertad de ideas por parte de los trabajadores, en este caso es recomendable aplicar el liderazgo participativo analizando seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. (Chiavenato I. , 2009)

El recurso humano debe ser tratado como una piedrita de oro que está en espera de ser descubierta, la aportación de ideas podría llevarnos al éxito empresarial. La motivación laboral es fundamental, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores, que a su vez esperan el reconocimiento de sus logros, elogiándolos por el trabajo realizado, o dándoles reconocimiento ante sus compañeros.

A través de la gestión de talento humano se puede descubrir el potencial oculto de cada individuo, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobre todo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina.

El Recurso Humano que es el recurso más valioso dentro de la organización constituye el motor de la empresa y por lo tanto requiere de un buen mantenimiento para su continuo funcionamiento y con esto me refiero a motivarlo día a día para conseguir un desempeño laboral excelente.

> Cabe recalcar que el trabajo en equipo es el más recomendable para alcanzar las metas organizacionales de manera más eficiente, pues la unión hace la fuerza, lo importante es mantener una organización cuya gente se encuentre motivada, con su autoestima alta, constituida por la propia personalidad, las actitudes y las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal, y como punto fundamental el compromiso organizacional que es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. (Aponte Castillo, 2006).

Refiriéndonos al compromiso organizacional, se refiere al grado en que un empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello, es decir identificarse con su labor específica.

Es necesario crear una conciencia participativa generalizada, es decir que los trabajadores se impliquen en las actividades de la empresa, aportando lo mejor de sí para cumplir con los objetivos institucionales.

Con todo lo mencionado anteriormente es necesario realizar un cambio en pro del beneficio no sólo del trabajador sino de la empresa en general, ya que para los empresarios es muy claro lo que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el trabajador espera de su empresa, esto es la máxima satisfacción en su trabajo y esto se consigue con un clima organizacional adecuado para obtener buenos resultados

2.7. Hipótesis

¿Cómo incide la inadecuada Gestión del Talento humano en la rotación del personal; para mejorar el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato?

2.8. Señalamiento de Variables

Variable independiente: Rotación del personal

Variable dependiente: Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

Al realizar el trabajo investigativo de acuerdo al caso, el investigador se sustentará en el Paradigma Crítico Propositivo como enfoque cuanti- cualitativo.

Cuantitativo porque los resultados de la investigación de campo serán sometidos a un análisis numéricos con el apoyo de la estadística.

Cualitativo porque estos resultados numéricos serán interpretados críticamente con el apoyo del marco teórico.

3.2. Modalidad Básica de la Información

Para la ejecución de la siguiente investigación se aplicara las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Bibliográfica o Documental:

Para desarrollar este estudio se utilizará esta investigación ya que es de tipo documental de acuerdo a las exigencias de desarrollo y progreso del tema, el cual contribuirá complementar, conocimientos inherentes, como poder llegar a acuerdos beneficiosos para las dos partes mediante la utilización de libros, revistas científicas, informes, internet y tesis de grado.

Investigación de Campo:

También se utilizará este tipo de investigación porque consistirá en obtener toda la información directa de la empresa, observando y efectuando encuestas a los empleados para tener una idea más clara de los factores favorables y desfavorables con respecto a la rotación del personal.

3.3. Nivel o tipo de Investigación

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos los siguientes niveles:

Investigación Descriptiva:

Se Utilizara este tipo de investigación porque a través de ella puedo conocer describir y detallar las características más sobresalientes de la rotación del personal aplicando las técnicas de investigación para así tener un conocimiento más claro del mismo.

Investigación Correlacional

Este tipo de investigación nos ayudará a medir estadísticamente la relación existente entre la variable independiente y la dependiente examinando su asociación, también nos permitirá medir el efecto que tendrá el cambio de estrategia dentro de la empresa, con el propósito de evitar la rotación del personal el mismo que tendrá un impacto sobre el desempeño laboral

Investigación Exploratoria

En este tipo de investigación se busca información de conocimiento de primer nivel, explorando, indagando en aspectos importantes que estén relacionados con el problema objeto de estudio, para obtener nociones básicas que sirvan en el desarrollo de la investigación. Para lo cual la investigadora se pondrá en contacto directo con la realidad del problema y las personas involucradas en el mismo.

3.4. Población y muestra

La población considerada para la presente investigación está comprendida por 9 empleados que corresponde al personal de la Cooperativa 29 de octubre Ltda. Agencia Ambato

Población	Frecuencia
Jefe de agencia	1
Asesor de crédito de consumo	2
Asesor de microcrédito	2
Asistente operativo	1
Asistente de atención del cliente	1
Caja	1
Recuperador de cartera	1
Total	**9**

Cuadro Nº 1: Población y Muestra
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

3.5. Operacionalización de Variables

3.5.1. Variable Independiente: Rotación del Personal

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Es la entrada y salida de personas entre la organización y su ambiente, ya que los puestos son ocupados por diferentes personas en un lapso definido, es decir varios trabajadores rotan por un mismo puesto.	➢ Rotación ➢ Ambiente Laboral ➢ Puesto de Trabajo ➢ Tiempo	➢ Salidas ➢ Entradas ➢ Relaciones Humanas ➢ Seguridad laboral ➢ Administrativo ➢ Operativo ➢ Corto Plazo ➢ Largo Plazo	¿Con que frecuencia ha visto usted que cambia el personal de la cooperativa 29 de Octubre Ag Ambato? ¿Qué apreciación tiene usted del cambio frecuente del personal ¿Se siente usted conforme que la cooperativa 29 de octubre Agencia Ambato este cambiando a su personal con frecuencia?	Encuesta a socios y clientes de la cooperativa 29 de octubre

Cuadro Nº 2: Operacionalización de Variables - Rotación del Personal
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

3.5.2. Variable dependiente: Desempeño Laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este comportamiento constituye la estrategia(s) que utilizará para lograr dichos objetivos.	➢ Evaluar ➢ Comportamientos ➢ Responsabilidad ➢ Objetivos	➢ Test ➢ Pruebas ➢ Actitud ➢ conducta ➢ Corto plazo ➢ Mediano plazo ➢ Largo plazo	¿Se realiza Evaluaciones al Desempeño laboral? ¿Considera que la actual actitud del personal influye En el sistema productivo de la empresa? ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Cooperativa?	Encuesta y cuestionario a Los empleados de la Coac. 29 de Octubre Ag-Ambato

Cuadro Nº 3: Operacionalización de variables - Desempeño Laboral
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

3.6. Plan de Recolección de Información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

Preguntas básicas	**Explicación**
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación propuesta
¿A qué personas o sujetos?	A clientes internos y clientes externos
¿Sobre qué aspectos?	La rotación del personal y el desempeño laboral
¿Quién?	El investigador Marcia de Lourdes Haro Perez
¿Cuándo?	Septiembre 2013- febrero 2014
¿Dónde?	Cantón Ambato "Coac. 29 de Octubre"Ag-Ambato
¿Cuantas veces?	Las veces que sean necesarias para obtener información las cuales permitan el desarrollo de la problemática
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta para los clientes internos y externos.
¿Con que?	Con el cuestionario
¿En qué situación?	En la situación que amerite la Coac. 29 de Octubre Ag-Ambato

Cuadro Nº 4: Recolección de la información
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Técnicas de investigación	
1 Información primaria 1.1 Clientes internos	1.1.1 Encuestas 1.1.2 Cuestionarios
2 Información secundaria 2.1 Observación	2.1.1 Textos de investigación sobre estructuras organizacional y también sobre la comunicación en las empresas 2.1.2 Tesis degrado de la facultad de ciencias administrativa

Cuadro Nº 5: Técnicas e instrumentos de investigación
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

3.8. Procesamiento y Análisis

En la presente investigación, para el procesamiento y análisis de los datos recolectados

Se procedió de la siguiente manera:

En primer lugar se procedió a diseñar la encuesta, misma que será dirigida al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato las preguntas que se realizarán son de vital importancia para responder y aclarar ciertas inquietudes relacionadas con el tema de investigación.

Segundo, se aplicará la encuesta al personal que labora en la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato y también a los clientes externos, y de esta manera se recopilará una gran cantidad de información necesaria para seguir con el estudio del problema detectado en la empresa.

Tercero, la Información recopilada para efectos de la investigación será analizada, organizada y tabulada en una hoja de cálculo de Excel para su mejor codificación y tabulación de los mismos, logrando con ello, obtener información

precisa para luego representarla en cuadros estadísticos y de forma gráfica para facilitar su interpretación.

Por último se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos para tomar decisiones respecto a las fallas que se están dando dentro de la organización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

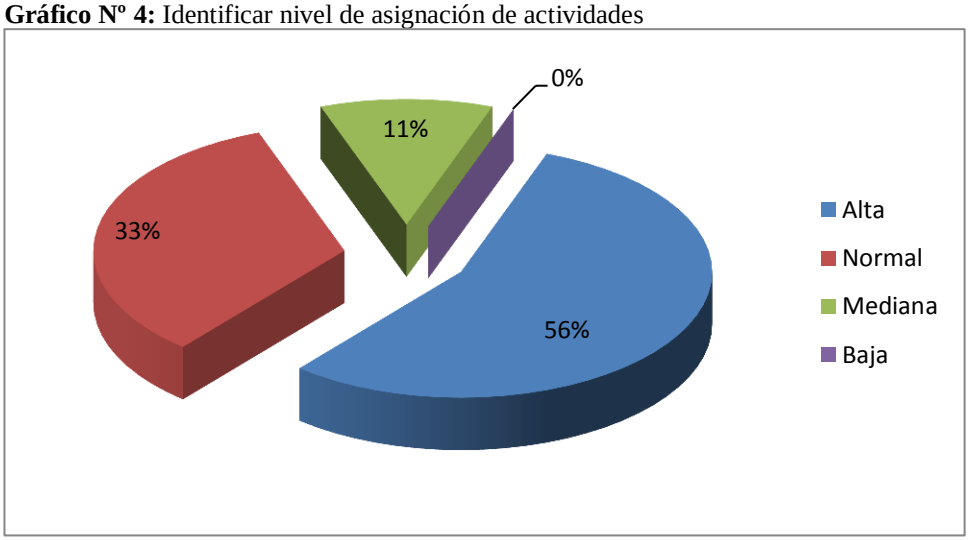
Pregunta Nº 1: Identifique usted el nivel de asignación de las actividades en su puesto de trabajo.

Cuadro Nº 6: Identificar nivel de asignación de actividades

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Alta	5	56 %
Normal	3	33 %
Mediana	1	11 %
Baja	0	0 %
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 4: Identificar nivel de asignación de actividades



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, 5 que representa el 56% indica que es alta el nivel de asignación de actividades en su puesto de trabajo, 3 empleados que representa el 33% indica que es normal, 1 empleado que representa un 11% señala que es mediana.

Interpretación:

En la Cooperativa 29 de Octubre se puede observar que el nivel de asignación de actividades es muy elevado lo cual no se puede cumplir las tareas asignadas. Según Villalva, J. La asignación de actividades en gran volumen en los empleados es lo que demora los diferentes procesos y no cumplen con las metas u objetivos establecidos.

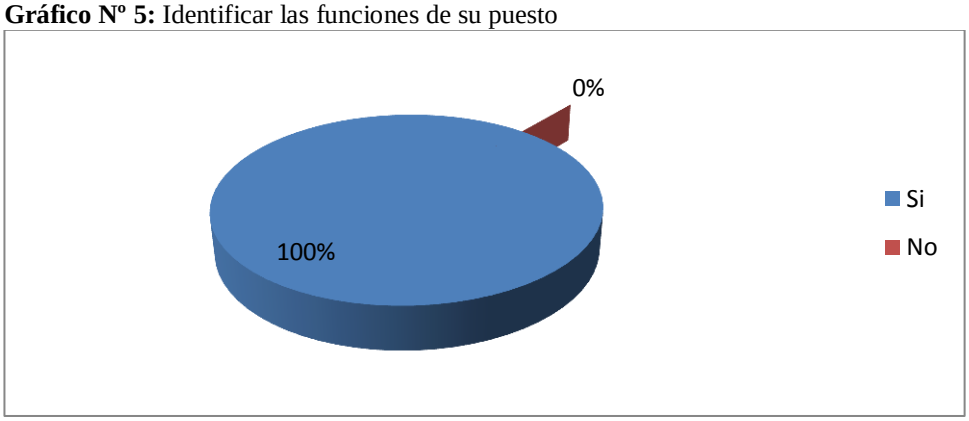
Pregunta Nº 2: Tiene identificado las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo

Cuadro Nº 7: Identificar las funciones de su puesto

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100 %
No	0	0%
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 5: Identificar las funciones de su puesto



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, en su totalidad con un 100% si tienen identificado las funciones que debe realizar en su respectivo puesto de trabajo

Interpretación:

En el caso de los empleados asignados en su puesto de trabajo si tienen claro cuál son sus funciones y que deben realizar y hasta qué punto llegar en cada uno de sus obligaciones. El empleado debe tener en cuenta cuáles son sus funciones específicas para que no exista ningún tipo de descoordinación en cada departamento o empleado y el desempeño sea más eficaz, esto debe estar muy bien definido por el jefe de personal o quien esté a cargo.

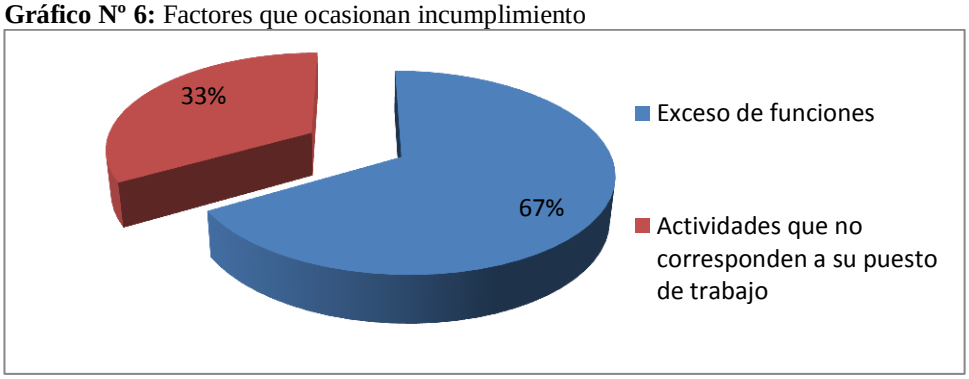
Pregunta Nº 3: ¿Cuáles considera los factores que ocasionan el incumplimiento de los objetivos en su puesto de trabajo?

Cuadro Nº 8: Factores que ocasionan incumplimiento

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Exceso de funciones	6	67%
Actividades que no corresponden a su puesto de trabajo	3	33 %
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 6: Factores que ocasionan incumplimiento



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, 6 de ellos con un 67% han manifestado que el exceso de funciones es un motivo primordial que ocasiona incumplimiento de los objetivos en su puesto de trabajo, mientras que 3 empleado con un 33% manifiesta que son actividades que no corresponde a su trabajo.

Interpretación:

Existen dos motivos muy relevantes que señalan los empleados de la cooperativa para no llegar a la entrega de sus objetivos, siendo esto un punto de análisis en nuestra investigación. Según Martínez J. Cuando el trabajo es demasiado para un solo empleado, es recomendable delegar labores al equipo. Gracias a esta acción, cada uno tendrá sus propias obligaciones y metas que cumplir, todas para un mismo propósito y en menos tiempo.

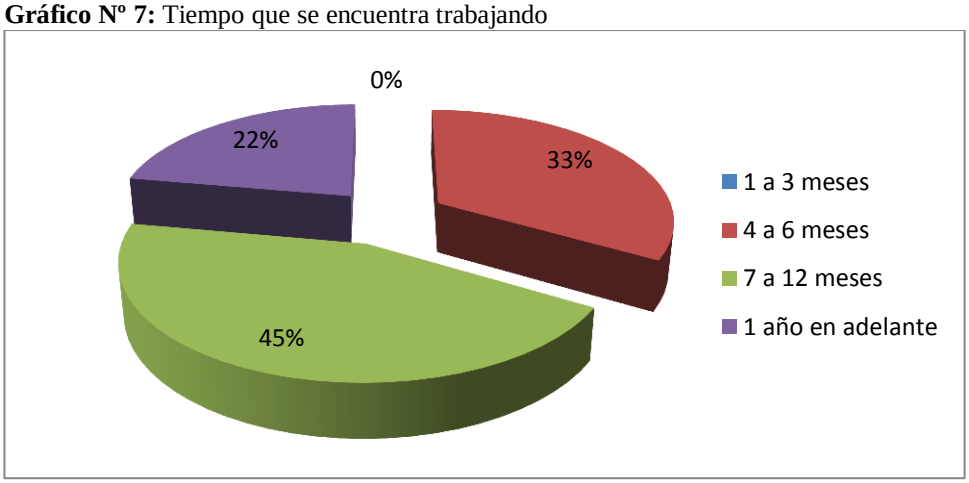
Pregunta Nº 4: ¿Cuánto tiempo está actualmente laborando?

Cuadro Nº 9: Tiempo que se encuentra trabajando

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 meses	0	0 %
4 a 6 meses	3	33%
7 a 12 meses	4	45%
1 año en adelante	2	22%
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 7: Tiempo que se encuentra trabajando



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, 4 personas con un 45% tiene entre 7 a 12 meses de trabajar en la cooperativa, 3 empleados con un 33% tienen entre 4 a 6 meses y 2 empleados con un 22% tiene más de un año

Interpretación:

Los datos estadísticos demuestran que existe una experiencia equilibrada entre los empleados de la cooperativa por lo que se puede tener un desempeño eficaz a las funciones que se les asigne siendo productivo para la cooperativa pero esta asignación de funciones debe ser organizada y evaluada.

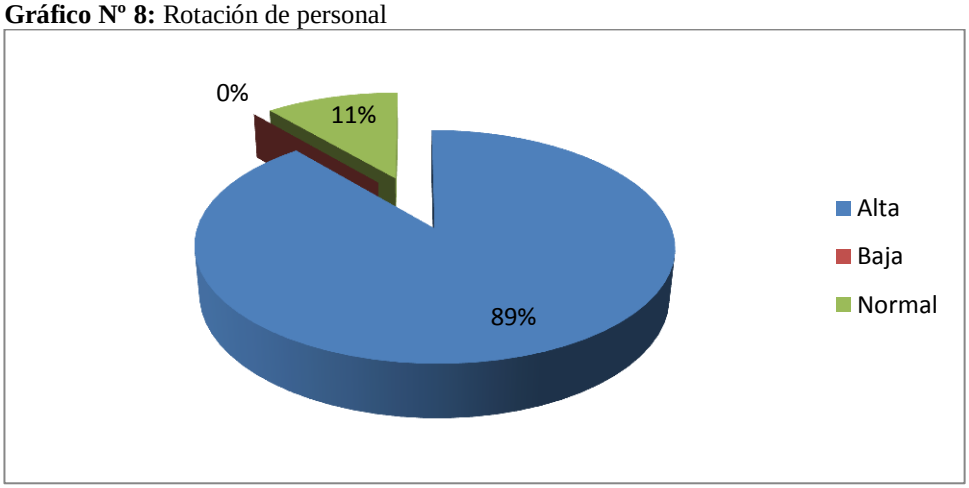
Pregunta Nº 5: ¿Considera usted que la rotación del personal en la cooperativa es?

Cuadro Nº 10: Cuadro: Rotación de personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Alta	8	89 %
Baja	0	0%
Normal	1	11%
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 8: Rotación de personal



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, 8 personas con un 89% manifiesta que la rotación de personal en la cooperativa es alta, mientras que 1 persona con un 11% considera que es normal.

Interpretación:

Esta investigación se expone que la rotación del personal si influye por las diferentes desmotivaciones e insatisfacción laboral, este ambiente laboral en que el empleado se encuentra laborando no es el adecuado, por tal motivo el trabajador se siente desmotivado, insatisfecho.

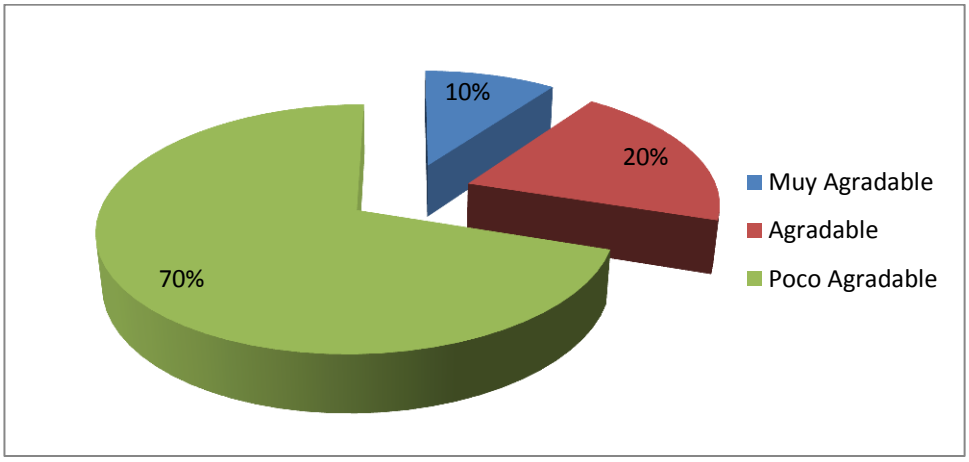
Pregunta Nº 6: ¿El ambiente laboral en la cooperativa es:?

Cuadro Nº 11: Ambiente Laboral

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Agradable	1	10%
Agradable	1	20%
Poco Agradable	7	70%
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 9: Ambiente Laboral



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, 7 personas con un 70% considera que el ambiente labora en la cooperativa es Poco agradable 1 personas con el 20% manifiesta que es agradable y 1persona con el 10% indica que es muy agradable.

Interpretación:

En el gráfico se puede observar que el ambiente laboral es poco agradable porque no existe una buena comunicación entre trabajadores, un trato igualitario, como también no se encuentran especificadas las funciones que deben cumplir cada uno de los trabajadores, es por ello que surgen inconvenientes, por lo tanto la cooperativa se ve obligada a tener un modelo de gestión establecido para el personal.

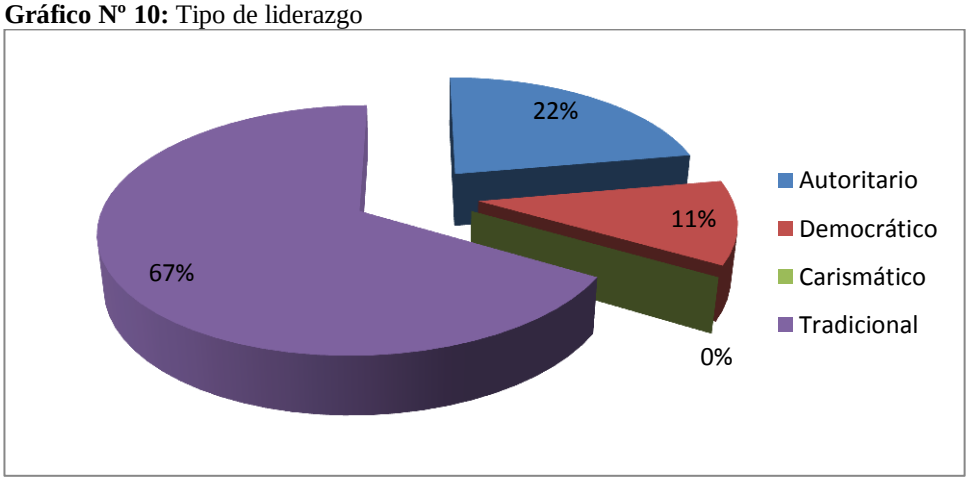
Pregunta Nº 7: ¿Qué tipo de liderazgo existe en la cooperativa?

Cuadro Nº 12: Tipo de liderazgo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	2	22%
Democrático	1	11%
Carismático	0	0%
Tradicional	6	67%
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 10: Tipo de liderazgo



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, 2 personas con un 22% considera que el liderazgo en la cooperativa es autoritario, 1 persona con el 11% manifiesta que es democrático y 6 personas con el 67% indica que es Tradicional

Interpretación:

Un liderazgo tradicional es el que enmarca en este gráfico estadístico, debemos tener en cuenta que no existe un liderazgo que tenga un sistema diferente al que se viene trabajando, esto también es un problema, la cooperativa debe haber un liderazgo jerárquico siempre pensando en el bienestar del empleado y el cumplimiento de objetivos.

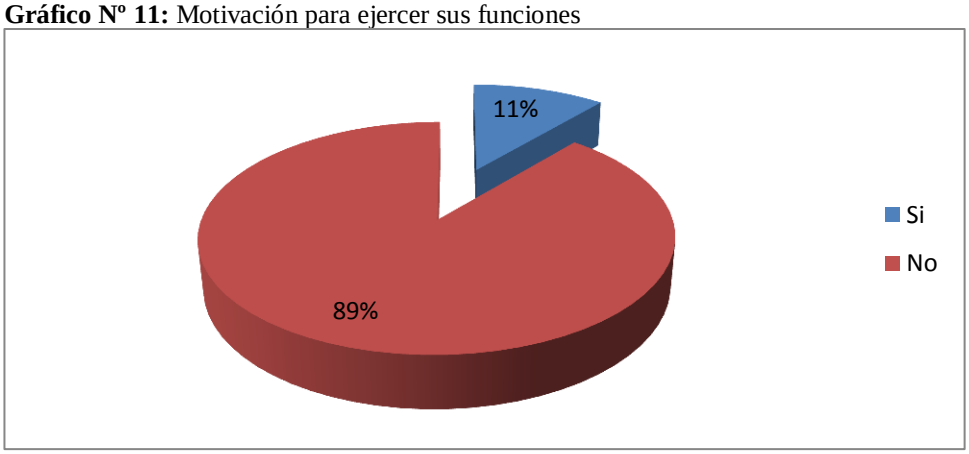
Pregunta Nº 8: ¿Usted es motivado permanentemente para ejercer sus funciones de trabajo?

Cuadro Nº 13: Motivación para ejercer sus funciones

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	11%
No	8	89%
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 11: Motivación para ejercer sus funciones



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, 1 persona con un 11% manifiesta que Si es motivado permanentemente para ejercer sus funciones, 8 personas con el 89% manifiesta que no es motivado.

Interpretación:

La motivación al personal de una empresa o cooperativa siempre debe existir, sean estos económicos o incentivos de otra índole, al notar este tipo de acciones el empleado se esforzara y podrá cumplir sus objetivos laborales, por lo que la motivación es una causa fundamental que influyen directamente en la rotación laboral y cumplimiento de las funciones que existe en las empresas y cooperativas en la actualidad.

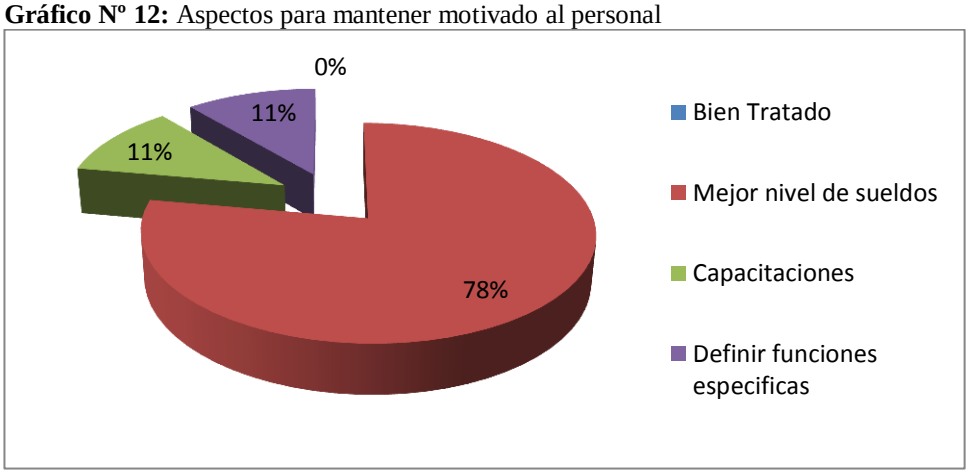
Pregunta Nº 9: ¿Cuáles aspectos considera usted que son necesarios para mantener motivado al personal?

Cuadro Nº 14: Aspectos para mantener motivado al personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bien Tratado	0	0%
Mejor nivel de sueldos	7	89%
Capacitaciones	1	11%
Definir funciones especificas	1	11%
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 12: Aspectos para mantener motivado al personal



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, 7 personas con un 89% manifiesta que la mejor forma de ser motivado es un nivel alto de sueldos 1 persona con el 11% manifiesta que las capacitaciones y con igual porcentaje manifiesta que definiendo funciones específicas.

Interpretación:

Una de las principales causas desde el punto de vista laboral para poder motivar al personal es la relación con desempeño del trabajo, los sueldos, capacitaciones; y podrán tener un nivel óptimo y así cumplir con sus respectivas funciones u objetivos propuestos.

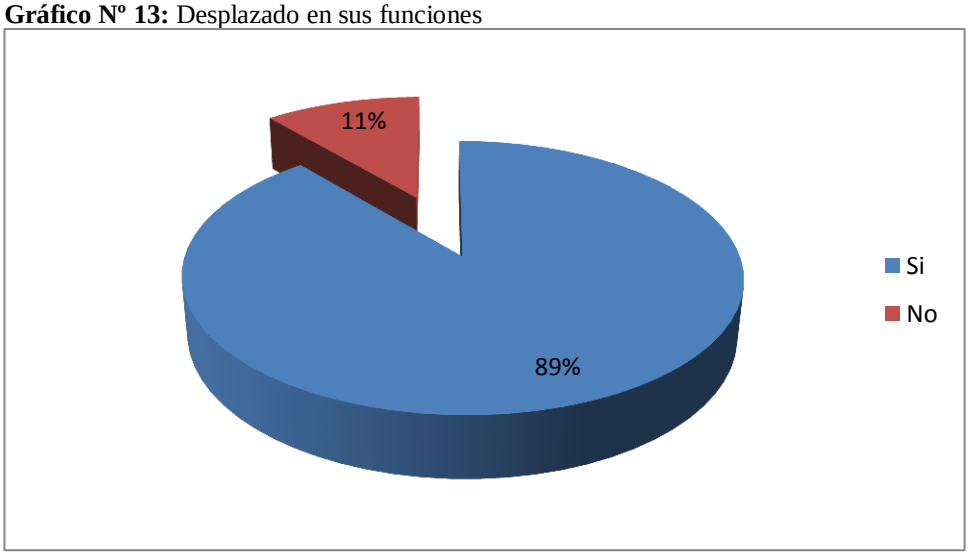
Pregunta Nº 10: ¿Usted es desplazado frecuentemente de sus funciones y realiza otras actividades diferentes?

Cuadro Nº 15: Desplazado en sus funciones

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	89%
No	1	11%
Total	**9**	**100 %**

Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Gráfico Nº 13: Desplazado en sus funciones



Fuente: Encuesta personal Coop. 29 de Octubre Agencia Ambato
Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Análisis:

De un total de 9 empleados encuestados, 8 personas con un 89% manifiesta que se siente desplazado hacer otras actividades diferentes, mientras que 1 persona con el 11% manifiesta que no.

Interpretación:

El desplazamiento a realizar diferentes actividades es perjudicial para los objetivos de la empresa, el cambio constante no ayuda, un empleado está en un puesto y tienes sus respectivas tareas y cambiar hasta que se adapte es costo tiempo.

4.2. Verificación de la Hipótesis

TEMA:

"La Rotación del Personal y su Relación con el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato"

Variables:

Variable Independiente: Rotación del Personal
Variable Dependiente: Desempeño Laboral

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

H_0: La Rotación del Personal no incide en el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

H_1: La Rotación del Personal si incide en el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

4.2.2. Selección del Nivel de Significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizará el nivel de $\propto = 0.05$, es estipulado este nivel de significación para proyectos de investigación en la distribución del "T" de student.

4.2.3. Desarrollo del “t” student

Frecuencias Observadas

Cuadro Nº 16: Frecuencia Observada

Respuestas / Pregunta	Alta	Baja	Normal	**Total**
	Muy agradable	Agradable	Poco Agradable	
5. ¿Considera usted que la rotación del personal en la cooperativa es?	8	0	1	9
6. ¿El ambiente laboral en la cooperativa es?	1	1	7	9
	9	1	8	**18**

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Con los datos de las frecuencias observadas procederemos a calcular la media para cada pregunta seleccionada partiendo de la fórmula.

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

Fórmula Nº 1: Fórmula de la media

De aquí tenemos que según los tamaños muéstrales n1 = 2 y n2 = 3; par la media tendríamos.

$$\bar{X}1 = \frac{9}{2}$$

$$\boldsymbol{\bar{X}1 = 4,5}$$

$$\bar{X}2 = \frac{9}{6}$$

$$\boldsymbol{\bar{X}2 = 1,5}$$

Con estos resultados podemos calcular la desviación típica para cada grupo de respuestas aplicando la fórmula

$$S = \sqrt{\frac{1}{n-1}\sum(x-\bar{x})^2}$$

Fórmula Nº 2: Fórmula Desviación típica

A partir de esta fórmula tendremos los valores en la desviación estándar para los grupos S1 y S2

$$S1 = \sqrt{\frac{1}{n1-1}\sum(x1-\bar{x}1)^2}$$

$$S1 = \sqrt{\frac{1}{2-1}\sum(2-4{,}5)^2}$$

$$S1 = \sqrt{\frac{1}{2-1}\sum(-2{,}5)^2}$$

$$S1 = \sqrt{\frac{1}{2-1}(6{,}25)}$$

$$S1 = \sqrt{(6{,}25)}$$

$$\boldsymbol{S1 = 2,5}$$

$$S2 = \sqrt{\frac{1}{6-1}\sum(x1-\bar{x}2)^2}$$

$$S2 = \sqrt{\frac{1}{6-1}\sum(6-1{,}5)^2}$$

$$S2 = \sqrt{\frac{1}{6-1}(20{,}25)}$$

$$S2 = \sqrt{4{,}05}$$

$$\boldsymbol{S2 = 2,01}$$

Una vez obtenidos estos datos calculamos la desviación típica

$$S^2 = \frac{(n1-1)S_1^2 + (n2-1)S_2^2}{n1+n2-2}$$

Fórmula Nº 3: Fórmula desviación típica

$$S^2 = \frac{(2-1)(2{,}5)^2 + (6-1)(2{,}01)^2}{2+3-2}$$

$$S^2 = \frac{(1)6{,}25 + (5)4{,}04}{3}$$

$$\boldsymbol{S^2 = 8.81}$$

Con esto podemos calcular el error estándar

$$EE = \sqrt{S^2\left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2}\right)}$$

Fórmula Nº 4: Fórmula Error Estándar

$$EE = \sqrt{8{,}81\left(\frac{1}{2} + \frac{1}{6}\right)}$$

$$EE = \sqrt{8{,}81\left(\frac{2}{3}\right)}$$

$$EE = \sqrt{5{,}87}$$

$$\boldsymbol{EE = 2{,}42}$$

4.2.4. Grados de Libertad

gl= (f-1) (c-1)

gl= (2 - 1) (6 - 1)

gl= 1*5

gl= 5

De donde basándonos en la tabla de distribución F para la distribución "T" tenemos que el grado de significancia es:

∞ = **2,0150**

α / n-1	0,25	0,2	0,15	0,1	**0,05**	0,025	0,01	0,005	0,0005
1	1,0000	1,3764	1,9626	3,0777	6,3138	12,7062	31,8205	63,6567	636,6192
2	0,8165	1,0607	1,3862	1,8856	2,9200	4,3027	6,9646	9,9248	31,5991
3	0,7649	0,9785	1,2498	1,6377	2,3534	3,1824	4,5407	5,8409	12,9240
4	0,7407	0,9410	1,1896	1,5332	2,1318	2,7764	3,7469	4,6041	8,6103
5	0,7267	0,9195	1,1558	1,4759	2,0150	2,5706	3,3649	4,0321	6,8688
6	0,7176	0,9057	1,1342	1,4398	1,9432	2,4469	3,1427	3,7074	5,9588
7	0,7111	0,8960	1,1192	1,4149	1,8946	2,3646	2,9980	3,4995	5,4079
8	0,7064	0,8889	1,1081	1,3968	1,8595	2,3060	2,8965	3,3554	5,0413
9	0,7027	0,8834	1,0997	1,3830	1,8331	2,2622	2,8214	3,2498	4,7809
10	0,6998	0,8791	1,0931	1,3722	**1,8125**	2,2281	2,7638	3,1693	4,5869
11	0,6974	0,8755	1,0877	1,3634	1,7959	2,2010	2,7181	3,1058	4,4370

Tabla de la distribución "T" student

4.2.5. Cálculo Matemático

Buscaremos que no exista asociación entre variables, comprobando valores esperados a través de t student. De donde tenemos según la graduación de niveles de las desviaciones estándar y la varianza para la distribución tenemos que:

gl = 5	∞ = 2,0150
$\bar{x}1$ = 4,5	$\bar{x}2$ = 1,5
n1= 2	n2= 6
EE = 2,42	S^2 = 8,81

Buscamos el intervalo de confianza IC 90% y tenemos

$$IC \ = \ [(\bar{x}1 - \bar{x}2) \pm \infty EE(\bar{x}1 - \bar{x}2)]$$

$$IC95\% \ = \ [(4{,}5 - 1{,}5) \pm (2{,}0150)(2{,}42)(4{,}5 - 1{,}5)]$$

$$IC95\% \ = \ [(0{,}83) \pm (2{,}64)]$$

$$IC95\% = 17{,}62; -11.63$$

Entonces aplicando la fórmula de t student:

$$t = \frac{\bar{x}1 - \bar{x}2}{\sqrt{S^2 \frac{1}{n1} + \frac{1}{n2}}}$$

Fórmula Nº 5: Fórmula del "t" student

$$t = \frac{4{,}5 - 1{,}5}{\sqrt{8{,}81 \frac{1}{2} + \frac{1}{6}}}$$

$$t = \frac{3}{\sqrt{8{,}81 \frac{2}{3}}}$$

$$t = \frac{3}{\sqrt{(5{,}87)}}$$

$$t = \frac{3}{2{,}42}$$

$$\boldsymbol{t = 1{,}23}$$

4.2.6. Regla de decisión:

Con 2 grados de libertad, hacemos referencia al grado de significación de **2,0150** según el resultado de **"t" = 1,23** evaluamos según la regla general de aceptación dentro del intervalo de confianza CI $(17{,}62; -11.63)$**,** si el valor se encuentra dentro de intervalo de confianza y el resultado t es menor al grado de significancia el referente a la hipótesis es aceptada caso contrario esta deberá rechazarse, en tal virtud se cumple y la hipótesis se acepta.

4.2.7. Representación gráfica de t student

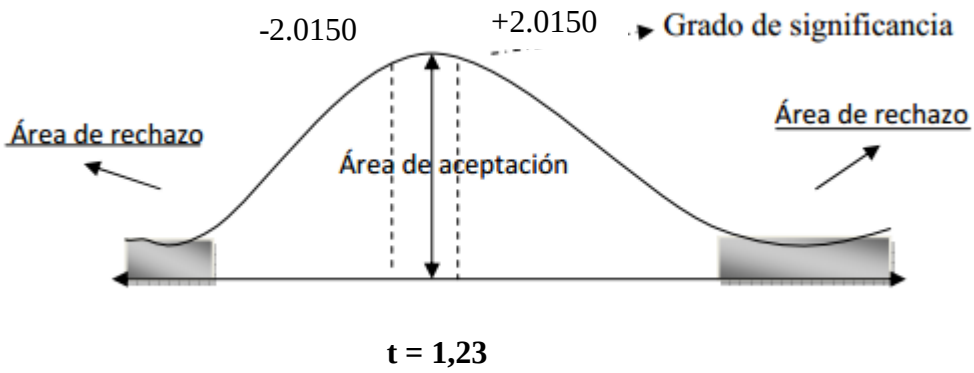


Gráfico Nº 14: Representación gráfica de "t" student

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- De acuerdo a la investigación realizada en la cooperativa se ha llegado a la conclusión que los procesos de talento humano utilizados actualmente en la institución no son los apropiados dichos procesos son realizados empíricamente, no existe una adecuada gestión de talento humano.

- El desinterés en procesos de gestión de talento humano dentro de la cooperativa por parte de los diferentes Jefes de Área se ha producido un bajo desempeño en las diferentes labores del personal.

- Existe en la cooperativa un alto porcentaje con respecto a la rotación del personal lo cual incide en la desmotivación de los empleados quienes no cumplen a cabalidad sus labores.

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

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

5.2. Recomendaciones

- La Cooperativa debe contratar personal adecuado y establecido por el perfil requerido para que no tenga falencias al momento de cumplir las diferentes labores a cumplir.

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

- El diseño y desarrollo de un modelo de Gestión de Talento humano que se propuso a la cooperativa tendrá que ser analizado por los directivos de la misma y poner en ejecución lo más pronto posible y así tener una garantización y eficacia del modelo y de esta manera obtener los beneficios y éxitos dentro del mercado cooperativista que tiene mucha demanda.

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

- Los diferentes modelos de formato en los formularios propuestos en el modelo de gestión de talento humano, tienen que ser considerados y así tener un adecuado control, organización y planificación en cada uno de los procesos.

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

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Tema:

Elaboración de un Modelo de Gestión de Talento humano para mejorar el desempeño laboral y evitar el incumplimiento en la entrega de servicios y la insatisfacción del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato.

Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato.

Beneficiarios: Empleados, Personal Administrativo, Clientes

Ubicación: La Cooperativa se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Calle Bolívar 20 - 45 entre Guayaquil y Quito, a 2 cuadras del Parque Montalvo.

Equipo Técnico Responsable: Marcia de Lourdes Haro Pérez

6.2. Antecedentes de la Propuesta

El enfoque de Gestión de Talento humano, constituye una verdadera revolución en la manera de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de la, institución, organización.

Contar con un modelo de Gestión de Talento humano nos permite conocer el rendimiento del trabajador destacado por sus procesos, esta investigación aporta con elementos teórico metodológicos que contribuyan al logro de una vinculación eficiente y participativa de directivos, empleados y clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, según la investigación objetiva realizada dentro de la entidad no cuenta con formatos claros para los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, y evaluación en todas sus áreas que permita perfeccionar su Práctica Laboral, y además poder conocer y analizar los problemas y falencias en cada uno de sus puestos de trabajo y valorar las capacidades reales de los trabajadores de la Cooperativa, por lo expuesto e investigado es necesario diseñar un Modelo de Gestión del talento humano que abarque estos procesos de vital importancia para la Cooperativa.

> La Gestión del Talento humano hoy en día es una nueva herramienta que se le da al cliente interno, para que pueda dar lo mejor de sí, obteniendo un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo, convirtiéndose en un reto para mejorar y no en una carga; reemplazando el modelo de jerarquías de impartir ordenes, ejercido desde el nivel más alto de la

empresa, por estratégica que se enfoquen en el trabajo en equipo, mejorando la autoestima y la confianza de cada uno. (Ekos, 2013)

Los diferentes esfuerzos para mejorar los procesos de un modelo de gestión dependen principalmente de la voluntad y compromiso de cambio que tenga la cooperativa, y se deben manifestar a través de estrategias precisas y claras que comprometan a toda la cooperativa; la toma de decisiones no solo dependerán de una sola persona sino que los clientes internos posean la autoridad crítica y responsabilidad necesaria para llevar a cabo sus labores diarias.

La Gestión del Talento humano establece una vía continua de comunicación entre clientes interno y la cooperativa, es ahora donde la cooperativa empieza a involucrar las necesidades y pretensiones de los clientes internos con el fin de ayudar, respaldar, capacitar y ofrecer un desarrollo personal u así enriquecer su personalidad y profesionalismo de una manera continua y eficaz.

La idea de efectuar un Modelo de Gestión de Talento humano para satisfacer las necesidades de los clientes internos, siendo necesario implementar una estrategia de cambio, estableciendo dos importantes cambios: el de adquirir una excelente Práctica Laboral del Talento humano y una mayor productividad eficaz para la Cooperativa.

6.3. Justificación

La presente propuesta, está diseñada para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, en todas las áreas lo cual permita poner en práctica un Modelo de Gestión de Talento humano moderno eficaz y organizado ya que en la institución posee un sistema tradicional el mismo que permite que cada uno de los procesos no permita el máximo y completo rendimiento de los trabajadores debido a que no se toman en cuenta sus habilidades, destrezas y aptitudes y sobre todo las diferentes necesidades en áreas idóneas que permitan desenvolverse dentro de su cargo.

Es muy importante este Modelo de Gestión de Talento humano por que radica en diseñar un sistema que permita que todos los empleados rindan eficientemente y con un alto enfoque e impacto dentro de su área y así cumplir con los objetivos en la entrega de servicios establecidos y visión de la cooperativa, convirtiendo su puesto de trabajo en el mejor lugar para trabajar tomando en cuenta el buen desarrollo del capital Humano.

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

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

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión de talento humano que permita elevar el desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Investigar la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato.

- Desarrollar las etapas correspondientes al modelo de gestión de talento humano los cuales ayudaran a mejorar el rendimiento laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

6.5. Análisis de Factibilidad

Según la investigación realizada dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, y cuenta con los Talento humano, materiales y tecnológicos y económicos, necesarios para ejecutar este Modelo de Gestión del Talento humano, es factible llevar a cabo el mismo, considerando la posibilidad que exista imprevisto o limitaciones en el transcurso de su desarrollo.

El diseño del Modelo de Gestión del Talento humano, por lo que se analizado en el desarrollo del trabajo ayudará favorablemente a corregir la deficiencia en los respectivos formatos y pasos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, evaluación y clima laboral que se encuentra dentro de la cooperativa; así como también permite una reestructuración en el área de talento humano, su flexibilidad para el cambio permitirá una adaptabilidad fácil a los nuevos puestos o vacantes de trabajo y evitando así el constante rotamiento del personal interno llevando como consecuencias a un incumplimiento al momento de entregar los respectivos servicios u objetivos solicitados.

Concepto de Gestión del Talento humano

> La administración de Talento humano es un capo muy sensible a la mentalidad predominante en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, su estructura, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato I. , 2009)

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- Contratar personas que satisfagan o cumplan con las respectivas competencias necesarias para ejercer un cargo establecido.
- Tener capacitados a los empleados
- Proveer mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y el rendimiento en la cooperativa.

Responsabilidades de la Gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano tiene 2 responsabilidades fundamentales:

- Apoyar a la gestión de la cooperativa
- Representar a los empleados de la misma

Importancia de la Gestión del Talento Humano

"En la actualidad se piensa que la incapacidad de una institución para reclutar personal nuevo e idóneo y retener una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la clave principal para las operaciones del negocio. El panorama futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, es decir con la Gestión de talento humano al frente" (Chiavenato I. , 2011) .

La Gestión de talento humano tiene factores de importancia tales como:

- Generar ambientes favorables que propician motivación, compromiso y responsabilidad.
- Identificar las necesidades de los empleados para encaminar programas
- Capacitar y desarrollar a los empleados constantemente
- Diseñar e implementar programas que beneficien a los empleados
- Apoyar a las respectivas decisiones que toma la gerencia

Procesos de la Gestión del Talento Humano

"La actual y moderna gestión del talento humano implicara varias actividades con el propósito de obtener efectos importantes y efectivos, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas" (Chiavenato I. , 2011)

Ya sea director, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Cómo utilizar el Modelo de Gestión del Talento Humano

El modelo de gestión del talento humano es realizado para que pueda ser utilizado por el departamento Administrativo y Directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato.

El modelo realizado debe ser estudiado, conocido y ejecutado por todos los que laboran dentro de la cooperativa; la información contenida en este documento debe ser, revisado y analizado para ponerla en práctica dicha actividad debe realizarla el administrador con su respectivo equipo de trabajo.

Este documento debe tener actualizaciones cuando el administrador, jefes y directivos, consideren necesario hacer una modificación debido a los constantes cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten en la cooperativa 29 de Octubre.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"29 DE OCTUBRE"LTDA.
CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y EVITAR EL INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE SERVICIOS Y LA INSATISFACCIÓN DEL PERSONAL

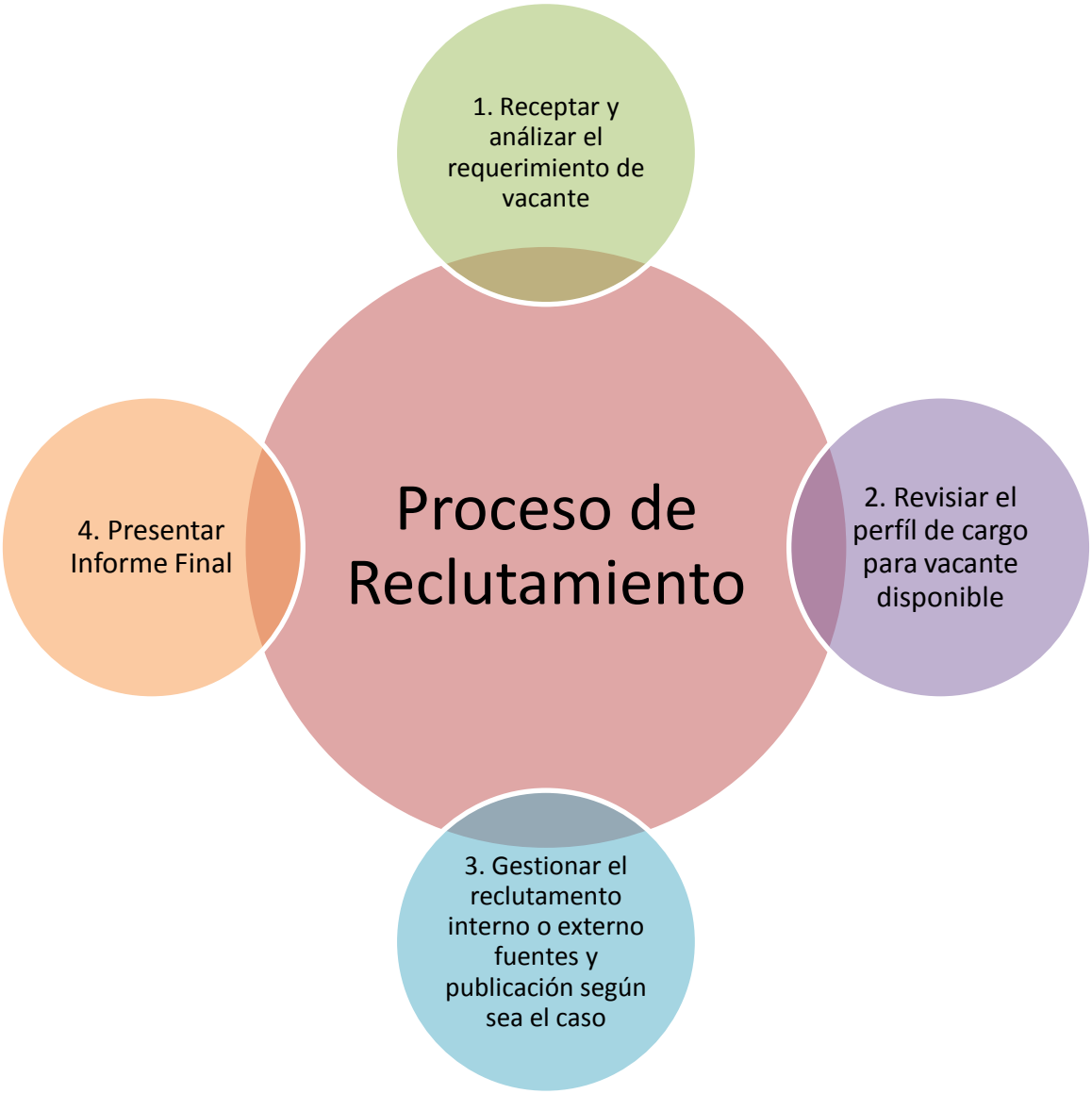
Gráfico Nº 15: Seis Procesos de Gestión de talento humano

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

1. RECLUTAMIENTO

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento	

Gráfico Nº 16: Proceso de Reclutamiento



Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento	

Cuadro Nº 17: Descripción del Proceso de Reclutamiento

ACTIVIDAD	PROCESO	PROPÓSITOS – SALIDAS
El jefe del departamento comunicara en donde exista la necesidad para cubrir una vacante o creación de nuevos puestos de trabajo.	1. Receptar y analizar el requerimiento de vacante.	Presentar el respectivo Informe sobre el requerimiento
Perfiles de cargo o manual de funciones existentes en la institución.	2. Revisar el perfil del cargo para vacante disponible.	Perfiles de cargos o manual de funciones actualizado para realizar futuras contrataciones.
Tener la disponibilidad para realizar el reclutamiento de personal	3. Gestionar el reclutamiento interno o externo, fuentes y publicación según sea el caso	Receptar las carpetas de los aspirantes a ocupar los cargos o vacantes.
Receptar las carpetas de los aspirantes al puesto.	4. Presentar un Informe Final de las carpetas receptadas	Informe final del reclutamiento realizado para la vacante

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento	

Objetivo:

Facilitar a la cooperativa 29 de Octubre Agencia Ambato las herramientas necesarias para el reclutamiento de personal a través de procesos que sean dirigidos a captar personal con capacidades relevantes, eficaces y aptas para ocupar cargos dentro de la cooperativa.

Alcance:

Gerente General, Jefe de talento humano, Contadora General.

Políticas De La Cooperativa:

a) El proceso de reclutamiento se debe llevar a cabo para cubrir una vacante o un nuevo cargo creado en la cooperativa
b) Para cubrir una vacante primero se recurrirá al Reclutamiento Interno, buscar a las personas idóneas o dentro de la base de datos
c) El proceso de Reclutamiento Interno se debe tener un tiempo límite de 2 semanas
d) El Reclutamiento externo será la segunda opción y su duración será hasta que se cubra la vacante del puesto solicitado
e) En el caso de cargos administrativos de nivel inferior (recepcionistas, asistentes contables, cajeros, personal de cobranza, mensajeros, etc., que se publicara en periódicos locales)
f) En el caso de personal Administrativo de alto nivel (Gerentes, Contadores, Jefe de Crédito) se utilizará empresas especializadas como medio de contratación y no se empleará el reclutamiento Interno

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento	

Procedimiento:

1) Se debe enviar una solicitud del requerimiento de personal **(CFRP-F001)** al Jefe de Talento humano, para cubrir la vacante o cargo que exista en la cooperativa.

   Responsable: Jefe de Departamento

2) Se debe entrar a aprobación del Gerente General y Contador General el formulario de requerimiento de vacante **(CFRP-F001)**

   Responsable: Jefe de Talento humano

3) Autorizar la solicitud de requerimiento de personal para el cargo vacante o un cargo creado en la cooperativa. Al no tener la respectiva autorización se debe continuar con el paso 4 y de ser factible el proceso continuará en el paso 5.

   Responsable: Gerente General y Contador General

4) Se debe comunicar al Jefe de departamento solicitante de la vacante la finalización del proceso y las causas por las cuales no se ha procedido a autorizar la contratación del nuevo personal o vacante.

   Responsable: Jefe de Talento humano

5) Se debe comunicar al Jefe del departamento solicitante que se ha aprobado el inicio del proceso

   Responsable: Jefe de Talento humano

6) Se solicitara al Jefe de Departamento la actualización de la descripción y perfil del cargo a ocuparse

   Responsable: Jefe de Talento humano

7) Se debe comunicar al Jefe de Talento humano la necesidad si la hubiera de actualizar el perfil del cargo a través del formulario. **(CFPAC-F001)**
   Responsable: Jefe de Departamento

8) Debe tener la aprobación por parte del Gerente General el formulario de actualización del perfil de cargo. **(CFPAC-F001)**
   Responsable: Jefe de Talento humano

9) Se revisara el formulario de actualización de perfil del cargo. **(CFPAC-F001)**
   - Al tener correcciones o inconformidades se comunicara al Jefe de Talento humano, el proceso continúa en el punto 10.
   - Al tener la autorización de la actualización del perfil del cargo se continua en el punto 11

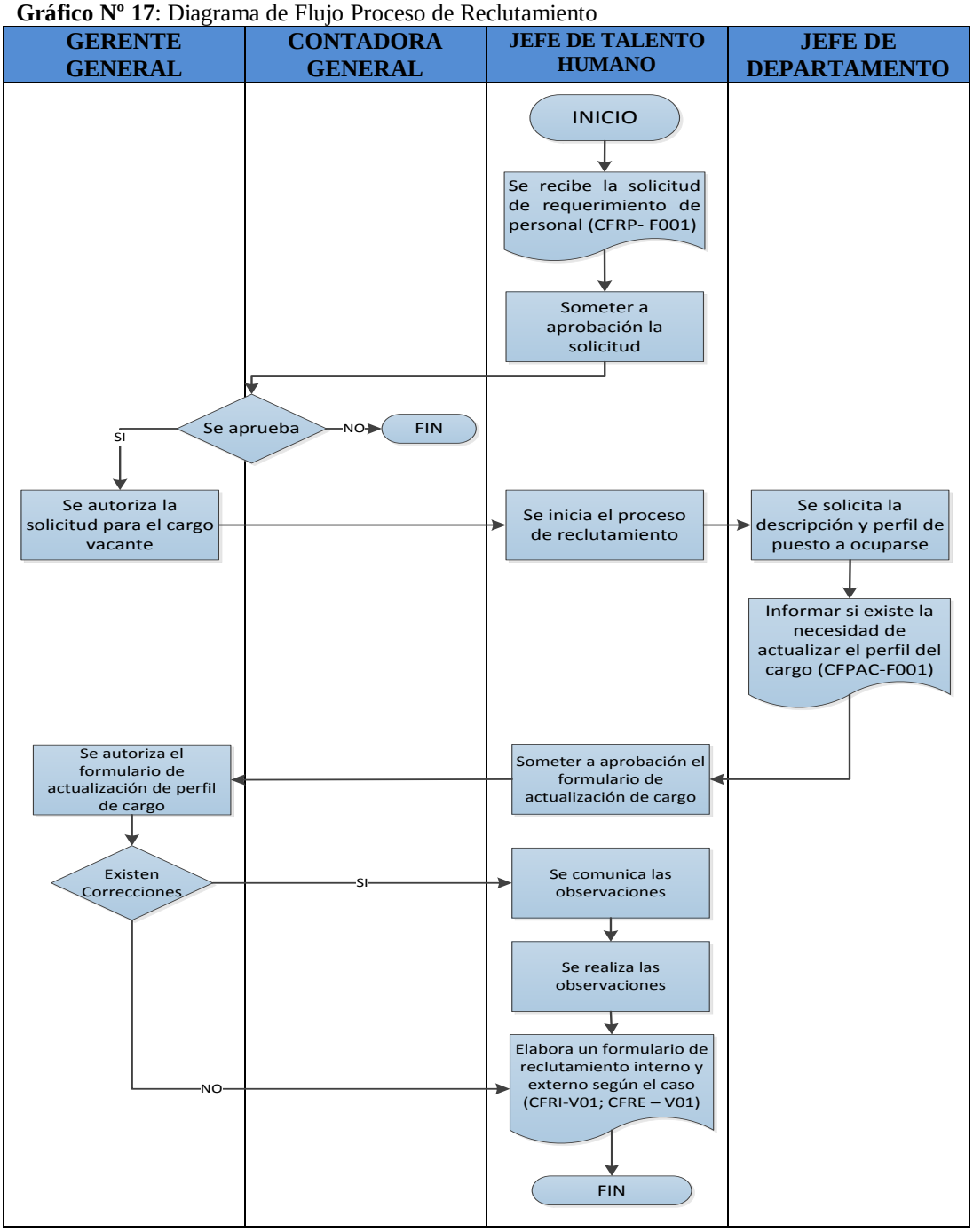
   Responsable: Gerente General

10) Se debe comunicar las observaciones que tenga el formulario por parte de Gerencia al Jefe de Departamento para realizar las respectivas correcciones y continuar en el punto 9
    Responsable: Jefe de Talento humano

11) Se elaborara la publicación de reclutamiento interno o externo pertinente de acuerdo a las políticas de la cooperativa. (**CFRI--F001; CFRE-F001)**
    Responsable: Jefe de Talento humano

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento	

Gráfico Nº 17: Diagrama de Flujo Proceso de Reclutamiento



Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento	

Cuadro Nº 18: Formulario de requerimiento de personal (CFRP-F001)

	Requerimiento De Personal (CFRP-F001)				Fecha: dd mm aa ___/___/_____	
Área Solicitante:				**Denominación Del Puesto:**		
Descripción Del Cargo A Desarrollar:						
Objetivo Del Cargo:						
A. Vacantes Ofrecidas			**B. Modalidad De Contratación**			
					Duración	
Cantidad de vacantes:			a) Contrato Indefinido:			
Sexo:	F	M	b) Contrato a Plazo Fijo:			
Jornada de trabajo:	Diurna		c) A Honorarios:			
	Normal		d) eventual:			
	Nocturna		e) Reemplazo:			
	Turnos		f) Pasantía:			
C.Perfil Del Puesto Requerido						
Edad:		**Nivel Académico:**			**Horario Semanal:**	
Estado Civil:	S.	Especialidad:			Si	No
	C.	Años de Experiencia			**Horas Extras:**	
	D.	Conocimientos adicionales:			Si	No
	V.	Idiomas:			**Discapacitado:**	
	U.L.	Salario Propuesto:			Si	No
Firma Solicitante				Fecha:		
Firma Jefe de RRHH				Fecha Recepción:		
Firma Aut. Gerente				Fecha Recepción:		

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento	

Cuadro Nº 19: Formulario Actualización de Cargos (CFPAC – F001)

Actualización De Cargos Cfpac - F001
Nombre del cargo:
Departamento:

Descripción del cargo:

Escolaridad:
Experiencia Profesional:
Condiciones de trabajo:
Tipo de tarea:
Características Físicas:
Características Humanas
Conocimientos Necesarios:
Indicaciones:
Contradicciones:

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento (Interno)	

Reclutamiento Interno

El mencionado reclutamiento deberá buscar alternativas para cubrir puestos o vacantes de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, ya que establece la oportunidad de encontrar a la persona idónea para un puesto, dentro de la misma, por esta razón es indispensable contar con una base de datos de los clientes internos, para poder establecer una búsqueda de información rápida y oportuna de un perfil adecuado, fortaleciendo sus aspiraciones de desarrollo, y contribuyendo en sus posibilidades de superación.

Procedimiento:

1) Publicar durante una semana a través de carteleras y del correo de la cooperativa la convocatoria interna para cubrir la vacante solicitada, mediante el formulario de reclutamiento interno **(CFRI-F001)**
   Responsable: Jefe de Departamento Humano

2) Se debe comunicar al feje del departamento solicitante la apertura del proceso de Reclutamiento Interno a la vacante solicitada
   Responsable: Jefe de Talento humano

3) Se le Informara a los empleados acerca del proceso que se va a llevar a cabo en la cooperativa mediante la convocatoria a una reunión del área involucrada
   Responsable: Jefe de Departamento

4) Comunicar y someter a aprobación la postulación al cargo disponible, al jefe del departamento al cual pertenece la vacante.
   Responsable: Postulante al cargo

5) Entrará a Aprobación o no autorizar el interés de participar en el proceso de reclutamiento interno. Al no ser autorizado se descartará inmediatamente el candidato

   Responsable: Jefe de Departamento

6) Se tiene que coordinar con el Jefe de Talento humano la recepción de carpetas con la documentación del personal que tenga las características idóneas para aplicar al cargo solicitado (**CFPAC – F001**)

   Responsable: Jefe de Departamento

7) Entregar al Director de Talento humano el Sumario de desempeño, cursos y capacitaciones finalizadas con éxito, experiencia y habilidades adquiridas durante la representación de servicios en la empresa del empleado aspirante.

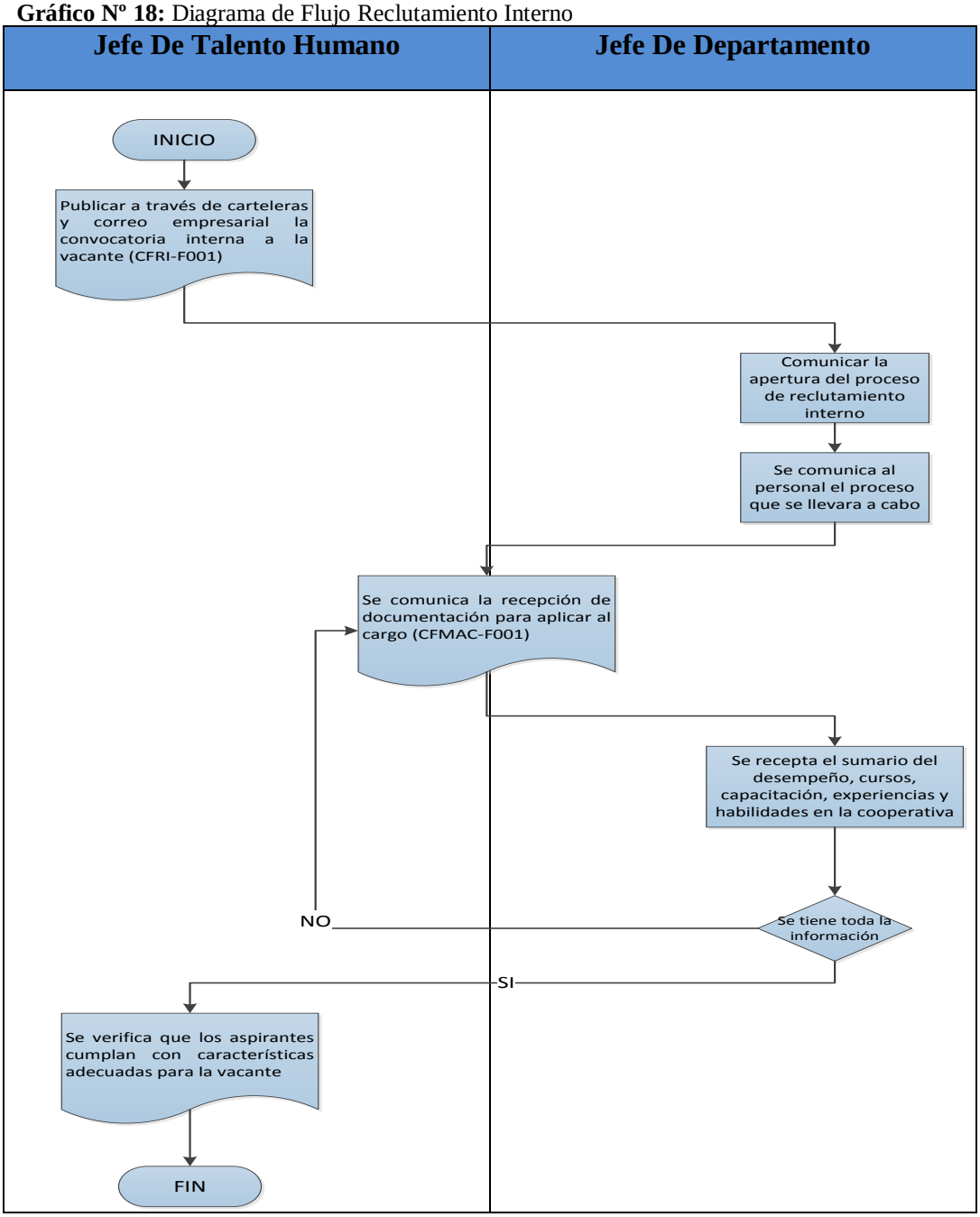
   Responsable: Jefe de Departamento

8) Revisar que los aspirantes al cargo cumplan con las características necesarias para aplicar al puesto o vacante. (**CFPAC – F001**)

   Responsable: Jefe de Talento humano, Jefe de Departamento

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento (Interno)	

Gráfico Nº 18: Diagrama de Flujo Reclutamiento Interno



Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento (Interno)	

Cuadro Nº 20: Formulario De Reclutamiento Interno (CFRI-F001)

Nombre del Postulante
Cargo Anterior:
Evaluador:
Fecha:

Criterio	Rango	Rango de Puntuación	Calificación Obtenida
Formulación Académica	Bachiller	2	Máximo 10 puntos
	Pregrado	5	
	Postgrado	10	
Estudios de Postgrado	Diplomados	15	Máximo 30 puntos
	Especialidades	20	
	Maestrías	25	
	Doctorados	30	
Reconocimientos obtenidos en la cooperativa	Ninguno	0	Máximo 20 puntos
	Otro	10	
	Buen desempeño	20	
Antigüedad en la cooperativa	Menos de 1 año	5	Máximo 15 puntos
	De 1 a 5 años	10	
	Más de 5 años	15	
Seminarios, talleres, relacionado al cargo a ocupar	En el último año	15	Máximo 15 puntos
	Entre 1 a 3 años	10	
	Hace más de 3 años	5	
Número de cursos aprobados relacionados	Menos de 3	5	Máximo 10 puntos
	Más de 3	10	
		Puntaje Final	**100 puntos**

El interesado en ser partícipe del reclutamiento interno del personal para el cargo disponible comunicar su postulación al Jefe del Departamento al cual pertenece actualmente, luego de reunidos los requisitos para su respectiva autorización

Fecha:_____

Atentamente

Jefe de Talento humano

Reclutamiento Externo

PROCEDIMIENTO:

1. Examinar los posibles candidatos en la base de datos de anteriores procesos de reclutamiento de personal que cubran el perfil del puesto solicitado.
   Responsable: Jefe de Talento humano

2. Comunicar a los candidatos que se concierten a las características del cargo a través de la información obtenida de la hoja de vida y proceder a actualizar datos.
   Responsable: Jefe de talento humano

3. Se continuara con el Reclutamiento Externo a través de otros medios de no obtener candidatos en el paso 1.
   Responsable: Jefe de Recursos Humano

4. Anunciar en la prensa para cargos administrativos de nivel inferior, en revistas especializadas en caso de cargos operativos y en empresas especiales para el caso de personal administrativo de alto nivel (CFRE-F001)
   Responsable: Jefe de talento humano

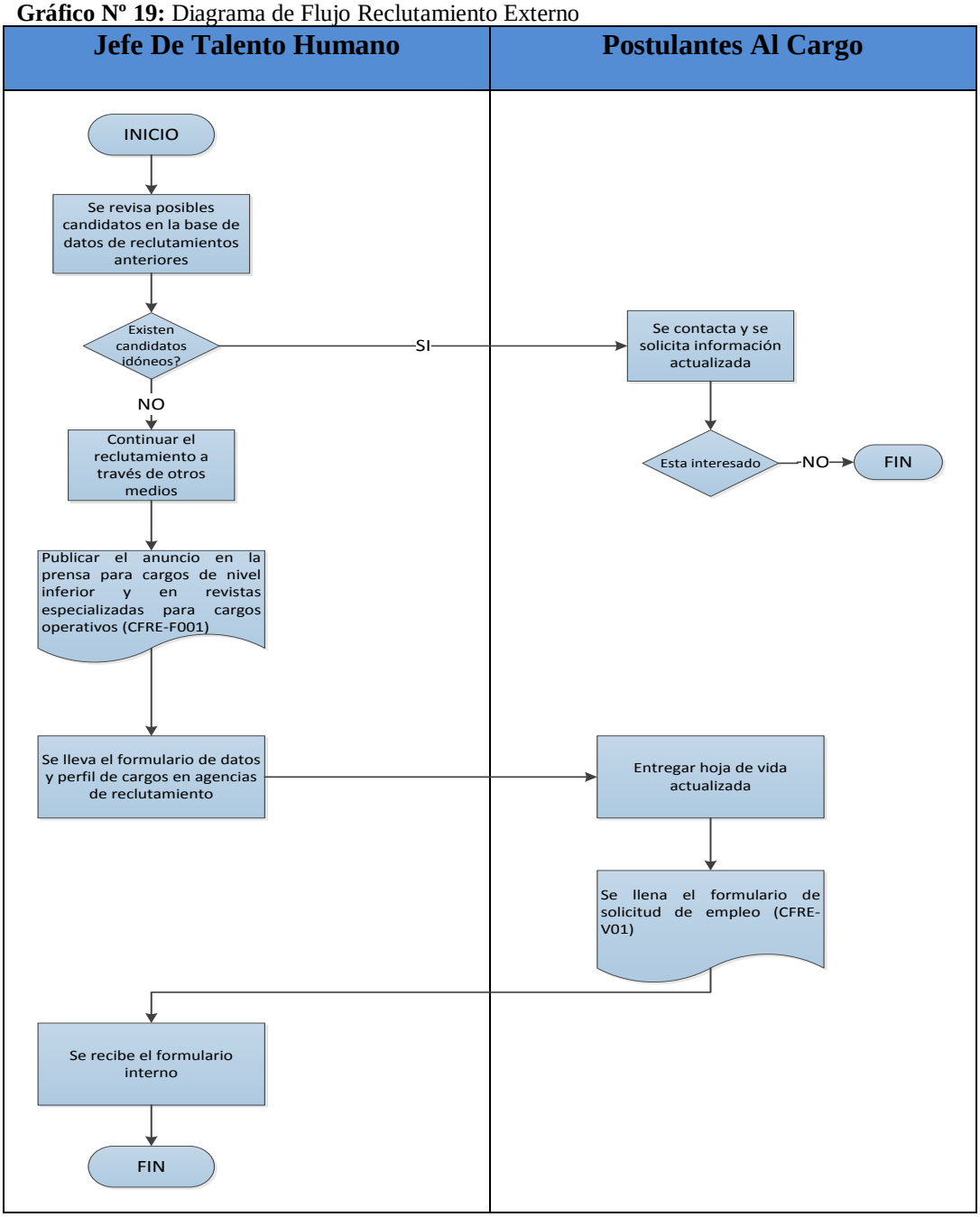
5. Llenar el respectivo formulario de datos y el perfil del cargo en las agencias de reclutamiento para ingresar a la base de datos de la cooperativa.
   Responsable: Jefe de talento humano

6. Los postulantes deberán entregar la Hoja de vida actualizada al Departamento de Talento humano previa entrevista corta con el Jefe de talento humano.
   Responsable: Postulante al cargo

7. Deberán llenar el formulario de solicitud de empleo entregado al postulante para que sea completado: (CFSE-F001)
   Responsable: Postulante al cargo

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento (Externo)	

Gráfico Nº 19: Diagrama de Flujo Reclutamiento Externo



Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Reclutamiento (Externo)	

Cuadro Nº 21: Formulario Solicitud DE Empleo (CFSE-F001)

SOLICITUD DE EMPLEO CFSE- F001			FOTO
Fecha:			
A. Información Personal			
Apellidos:			
Nombres:			
Profesión			Edad:
Fecha De Nacimiento:			
Cédula De Identidad		E-Mail	
Cédula Militar		Carnet Seguro Social	
Dirección Domiciliaria			
Número De Teléfono		Estado Civil	
B. Información Personal			
Apellidos Y Nombres Del Conyuge			
Lugar De Trabajo			Teléfono
Nombres Hijos/As	Edad	Fecha De Nacimiento	Nivel De Estudios
C. Información Académica			
En la actualidad se encuentra estudiando?		Detalle su horario de estudios	
Detalle la carrera que está cursando:			
¿Tiene planificado seguir estudiando? Si_____ No_____ Detalle el horario			

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Proceso De Reclutamiento (Externo)

Educación	Nombre De La Institución	Especialidad	Título Obtenido
Escuela			
Colegio			
Universidad			
Postgrado			
Otro			

Cursos De Capacitación		
Nombre Del Curso	**Institución**	**Fecha**
a)		
b)		
c)		
d)		

Idiomas	Porcentaje De Dominio		
	Hablado	Escritura	Lectura

Dominio de paquetes informáticos (Word, Excel, Power Point, Visio, Adobe Acrobat). Detalle en porcentaje por favor: _____%

D. EXPERIENCIA LABORAL (Empiece con su trabajo actual o más reciente de los últimos 5 años)

Empresa	**Posición**	**Referencia**	**Salario**	**Razón de Salida**

E. REFERENCIAS:

Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono

Nota: La información escrita en este formulario será sometido a verificación por parte de la Cooperativa.

Todos los títulos obtenidos, así como también los curos de capacitación deberán tener su respectivo respaldo (Diplomas certificados, etc.)

En caso de proporcionar información falsa automáticamente será descalificado de este proceso

_____

Firma Solicitante

2. SELECCIÓN

Gráfico Nº 20: Proceso de Selección

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

Cuadro Nº 22: Descripción del Proceso de Selección

INSÚMOS	PROCESO	SALIDAS
Las diferentes carpetas o currículums vitae que se han aceptado de los postulantes	1. Analizar y revisar las hojas de vida	Presentar informe de los postulantes a la vacante que cumplan con los requisitos establecidos por la cooperativa
Aspirantes Preseleccionados	2. Entrevista Preliminar	Aspirantes idóneos que continúan con el proceso de selección
Aspirantes que superaron la entrevista preliminar	3. Administración de pruebas	Informe de los resultados de pruebas realizadas por los aspirantes
Aspirantes que siguen con el proceso de selección.	4. Entrevista con el jefe inmediato del departamento de la vacante	Complemento de la información destacada
Aspirantes que siguen con el proceso de selección.	5. Verificación de datos y referencias personales	Comprobar toda la información entregada por los postulantes
Aspirantes que siguen con el proceso de selección.	6. Exámenes médicos	Presentación de los resultados de los exámenes médicos realizados
Aspirantes que cumplieron con los pasos del proceso de selección	7. Decisión final del proceso	Informe final de los aspirantes postulados para la vacante.

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

Objetivo:

Facilitar a la cooperativa los diferentes métodos y herramientas para tener una correcta selección del personal mediante una identificación de postulantes aptos que cumplan con requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante y que cubra las necesidades de la cooperativa.

Alcance:

Gerente General, Jefe de Talento humano, Contador General, Jefe de Departamentos.

Políticas De La Cooperativa:

a) El proceso de selección de la cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato se llevara a cabo de acuerdo l modelo de selección de postulantes.
b) Si se presenta un solo aspirante al proceso se ampliará el proceso hasta forma un grupo de postulantes a la vacante, la misma que se realizara mediante una búsqueda de aspirantes en el mercado de Talento humano.
c) Se realizara las respectivas entrevistas dirigida a aspirantes a la vacante.
d) El contrato de prueba que se firme tendrá una duración de tres meses a partir de la firma del mismo.

Procedimiento:

1. Clasificar los currículums vitae que fueron recibidos en el proceso de reclutamiento, de acuerdo a las características del puesto o vacante. **(CFPAC-F001)**

   Responsable: Jefe de Talento humano, Jefe de Departamentos

2. Comprobar la información de los currículums de los postulantes preseleccionados

   Responsable: Jefe de Talento humano

3. Eliminar a los aspirantes que han entregado información falsa, no comprobable o sin su respectivo respaldo.

   Responsable: Jefe de Talento humano

4. Elaborar una lista de nombres de los postulantes finales a la vacante a ocuparse **(CFPF-V001)**

   Responsable: Jefe de Talento humano

5. Especificar los parámetros con los cuales se calificará los currículum vitae de los seleccionados **(CFSRI-F001)** cuando el reclutamiento sea interno

   Responsable: Jefe de Talento humano, Jefe de Departamento

6. Especificar los parámetros con los cuales se calificara los currículum vitae de los seleccionados **(CFEHV-F001**) cuando el reclutamiento sea externo.

   Responsable: Jefe de Talento humano, Jefe de Departamento

7. Efectuar la evaluación de los currículum vitae de cada uno de los aspirantes a la vacante. **(CFEHV-F001**)

   Responsable: Jefe de Talento humano, Jefe de departamentos.

8. Conseguir los resultados proporcionados de los currículum vitae, los aspirantes al puesto serán clasificados de acuerdo a la puntuación obtenida de mayor a menor (**(CFEHV-F001**))

   Responsable: Jefe de Talento humano, Jefe de Departamento

9. Indicar un horario para entrevistas a los postulantes los cuales sus currículums vitae obtengan puntajes mayores a 80 puntos. El modelo que se utilice para las entrevistas debe ser de acuerdo al cargo que vaya a ocupar.

   Responsable: Jefe de Talento humano

10. Citar a la entrevista personal a los postulantes seleccionados de acuerdo a un cronograma establecido

    Responsable: Jefe de Talento humano

11. Se deberá realizar las entrevistas a cada uno de los aspirantes estas deben ser de acuerdo al cargo que vaya a ocupar y se procederá a dar una calificación a la misma **(CFVEP-F001)**

    Responsable: Jefe de Talento humano. Jefe de Departamento

12. Realizar una tabla de información de las calificaciones obtenidas por los postulantes, tanto en el currículum vitae como en la entrevista personal (CFTGR-F001)

    Responsable: Jefe de Talento humano

13. Presentar el informe final en reunión con Gerencia General, Contador General y Jefe de Departamentos de la vacante a ocuparse.

    Responsable: Jefe de Talento humano

14. Analizar y tomar la decisión final, selección del aspirante más idóneo a la vacante.

    Responsable: Gerente General, Jefe de Talento humano

15. Informar al aspirante elegido su aprobación en el proceso de selección.
    Responsable: Jefe de Talento humano

16. Tratar con el aspirante temas salariales, condiciones laborales y negociaciones finales que tendrá en la cooperativa
    Responsable: Gerente General, Jefe de Talento humano y Contador General

17. Entregar la documentación completa, exámenes médicos solicitados para proceder a elaborar la carpeta del nuevo empleado (CFINE-F001)
    Responsable: Postulante al cargo

18. Realizar el contrato de prueba de empleo para su revisión y aprobación. **(CFCT-F001)**
    Responsable: Jefe de Talento humano

19. Revisar y aprobar el contrato de empleo del empleado nuevo **(CFCT-F001)**
    Responsable: Gerente General

20. Entregar el contrato al nuevo empleado para que revise, apruebe y firme las cuales deberá realizarse por triplicado. **(CFCT-F001)**
    Responsable: Contador General.

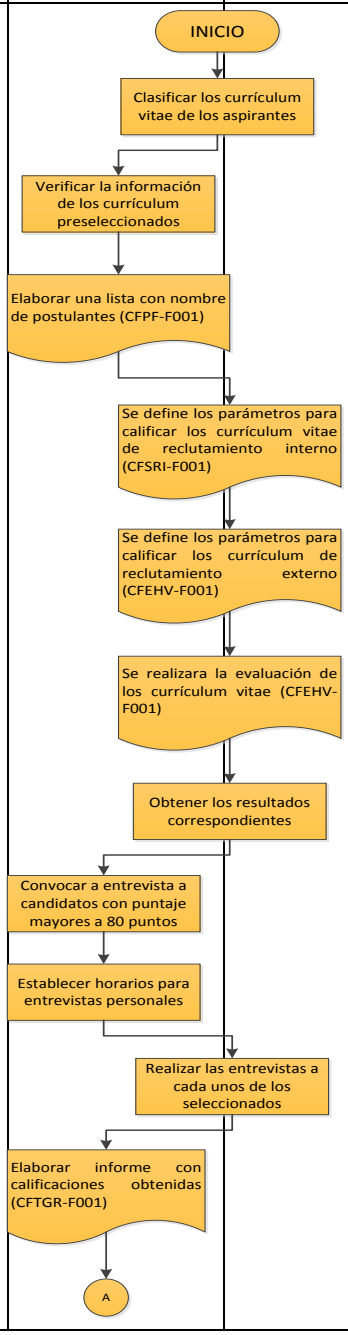
21. Se entrega una copia de contrato al nuevo empleado, otra al Jefe de Recurso Humanos para que archive en la carpeta personal del empleado **(CFCT-F001)**
    Responsable: Contador General

22. Registrar y Legalizar en el Ministerio de Relaciones Laborales y Empleo y demás entidades. **(CFCT-F001)**
    Responsable: Jefe de Talento humano

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

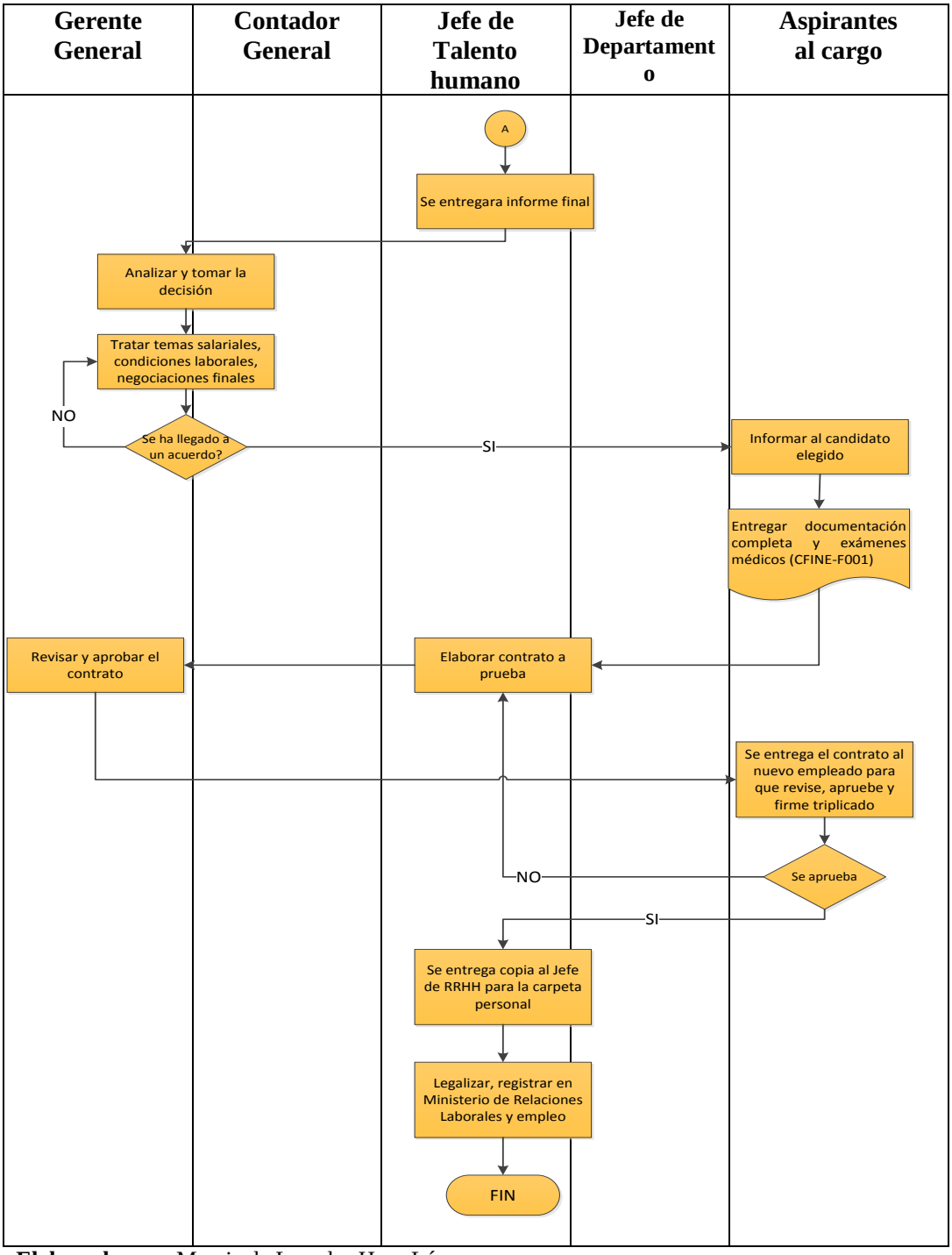
Gráfico Nº 21: Diagrama De Flujo del Proceso de Selección

Gerente General	Contador General	Jefe de Talento humano	Jefe de Departamento	Aspirantes al cargo



	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Proceso De Selección



Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

Cuadro Nº 23: Listado de Postulantes Finales al Cargo (CFPF-F001)

POSTULANTES FINALES AL CARGO (CFPF-F001)			
Nº	**Postulante**	**Cargo A Ocupar**	**Puntaje Obtenido**
Nómina de aspirantes que presentan la documentación completa y cumplen con los requisitos generales del puesto vacante, colocados en orden de puntuación			

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

Cuadro Nº 24: Formulario de Selección entre Personal Interno (CFSRI-F001)

Formulario De Selección Entre Personal Interno (Cfsri-F001)

Nombre Del Postulante:	
Cargo Anterior	
Evaluador:	
Fecha:	

CRITERIO	RANGO	RANGO DE PUNTUACIÓN	CALIFCACIÓN OBTENIDA
Formación Académica	Bachiller	2	Máximo 10 puntos
	Pregrado	5	
	Postgrado	10	
Estudios de Postgrado	Diplomados	15	Máximo 30 puntos
	Especialidades	20	
	Maestrías	25	
	Doctorados	30	
Reconocimientos obtenidos en la empresa	Ningún reconocimiento	0	Máximo 20 puntos
	Otro reconocimiento	10	
	Buen desempeño	20	
antigüedad en la Empresa	Menos de 1 año	5	Máximo 15 puntos
	de 1 a 5 años	10	
	Más de 5 años	15	
Seminario, talleres, relacionados al cargo a ocupar	En el último año	15	Máximo 15 puntos
	Ente 1 a 3 años	10	
	Hace más de 3 años	5	
Número de cursos aprobados relacionados	Menos de tres	5	Máximo 10 puntos
	Más de tres	10	
		Puntaje Final	**100 Puntos**

Firma Responsable Evaluador

Los valores de este formulario están definidos de acuerdo a parámetros establecidos por la Gerencia General de la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

Cuadro Nº 25: Formulario de Evaluación de Hoja de Vida (CFHV-F001)

Formulario De Evaluación De Hoja De Vida (Cfehv-F001)

Nombre Del Postulante:	
Nº De Postulante	
Evaluador:	
Fecha:	

Criterio	Rango	Rango De Puntuación	Califcación Obtenida
Edad	18 – 25 Años	5	Máximo 15 Puntos
	26 – 40 Años	15	
	40 Años En Adelante	10	
Formación Académica	Primaria	5	Máximo 25 Puntos
	Bachillerato	10	
	Pregrado	15	
	Postgrado	25	
Seminario, Cursos Y Talleres	No Realiza	0	Máximo 10 Puntos
	Seminario Afines Al Cargo	10	
	Seminario En Último Año	5	
Experiencia En Cargos Similares	Menos De 1 Año	10	Máximo 25 Puntos
	De 1 A 3 Años	15	
	Más De 3 Años	25	
Experiencia En Otros Cargos	Menores A 1 Año	5	Máximo 15 Puntos
	Ente 1 A 5 Años	10	
	Mayores A 5 Años	15	
Habilidades Adicionales	Dominio Idioma Extranjero	5	Máximo 10 Puntos
	Manejo Informático	10	
		Puntaje Final	**100 Puntos**

Firma Responsable Evaluador

Los Valores De Este Formulario Están Definidos De Acuerdo A Parámetros Establecidos Por La Gerencia General De La Cooperativa 29 De Octubre Ltda. Agencia Ambato

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

Cuadro Nº 26: Formulario Lista de Verificación Entrevista Personal (CFVEP-F001)

LISTA DE VERIFICACIÓN ENTREVISTA PERSONAL (CFVEP-F001)

Objetivos:

- Se comprobara toda la información que entrego el postulantes a través de su currículum vitae
- Se debe analizar la actitud del postulante es decir su actitud, personalidad, motivación, destrezas, habilidades, experiencia, etc., que cumplan con los parámetros de la cooperativa
- Se verificará que el postulante es el más idóneo para la vacante solicitada
- La opinión del postulante sobre el cargo solicitado si le conviene o no, debe ser considerado

POSTULANTE: _____

CARGO: _____

La calificación que se empleará en la entrevista personal será la siguiente:

Excelente:	6 puntos
Muy Bueno	5 puntos
Satisfactorio	4 puntos
Deficiente	3 puntos

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Proceso De Selección

Aspecto Físico Y Presentación				
Aspectos A Considerar	**Calificación**			
	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente
Impacto General				
Imagen				
Aspectos Físicos				

Comunicación No Verbal En La Entrevista				
Aspectos A Considerar	**Calificación**			
	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente
Contacto Visual				
Forma de dar la mano				
Gesticulación facial				
Sonrisa				
Postura				
Gesto con manos y brazos				

Comunicación Verbal En La Entrevista				
Aspectos A Considerar	**Calificación**			
	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente
Fluidez verbal				
Amplio vocabulario				
Precisión				
Concreción				
Originalidad de expresión				
Valor lenguaje verbal				

Conocimientos Obtenidos				
Aspectos A Considerar	**Calificación**			
	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente
Título obtenido				
Logros Obtenidos				
Cursos Realizados				
Seminarios y cursos				
Responsabilidad				
Desenvolverse en el cargo				

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

Información Familiar				
Aspectos A Considerar	**Calificación**			
	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente
Nivel Socioeconómico				
Relación familiar				
Ingreso Familiar				

Tiempo Libre				
Aspectos A Considerar	**Calificación**			
	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente
Actividad social				
Deporte				
Distracciones				
Manejo del tiempo				

Observaciones del postulante:

_____

_____

_____

Entrevistador:_____ Firma:_____

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

Cuadro Nº 27: Formulario Tabla General de Resultados (CFTGR-F001)

Tabla General De Resultados (CFTGR-F001)				
Nº	**Nombre Aspirante**	**Puntaje Obtenido**		**Puntaje Acumulado**
		Currículum Vitae	**Entrevista personal**	

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Nota: El puntaje acumulado se refiere a la suma total del currículum vitae y entrevista personal del aspirante al puesto vacante.

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Proceso De Selección	

Cuadro Nº 28: Formulario Listado de Documentos Personales de Ingreso del Nuevo Empleado (CFINE-F001)

Listado De Documentos Personales De Ingreso Del Nuevo Empleado (Cfine-F001)

Los documentos solicitados deben ser entregados en un lapso de 7 días a partir de la entrega de este formulario al departamento de Talento humano

Nombre del Empleado_____

Cargo a Ocupar:_____

Documentos Personales	
Documento	**Entrega**
Currículum Vitae	
Copia de cédula	
Copia de papeleta de votación	
Record Policial Actualizado	
Certificado Afiliación del IESS	

Respaldo De Información	
Documento	**Entrega**
Copia de título o certificado de último año de estudio	
Copias de certificados de: cursos, seminarios, talleres de capacitación que se menciona en el currículum vitae	
Certificados de trabajos mencionados en el currículum	

Fecha:_____/_____/_____

_____

Firma de Jefe de Talento humano

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

3. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Gráfico Nº 22: Proceso de Contratación e Inducción

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Contratación E Inducción	

Cuadro Nº 29: Descripción del Proceso de Contratación e Inducción

INSÚMOS	PROCESO	SALIDAS
Informe final del proceso de selección realizado	1. Revisar y analizar al aspirante seleccionado	Acuerdo entre la parte contratante y el nuevo empleado
Elaborar y suscribir el contrato del nuevo empleado	2. Elaborar contrato de trabajo	Contrato revisado, aceptado, y firmado por las partes
Contrato revisado, aceptado, y firmado por las partes	3. Registrar y legalizar el contrato en los diferentes organismos de trabajo	Contrato registrado y legalizado en el ministerio de relaciones laborales y de trabajo
Reglamento Interno, reseña histórica, misión, visión, políticas de la cooperativa.	4. Inducción al nuevo empleado	Empleado que conocerá todo lo referente a la cooperativa, sus reglamentos internos.
Organigrama de la Cooperativa	5. Conocer las instalaciones de la cooperativa	Conocer la infraestructura, organigrama y personal de la cooperativa
Documentos del nuevo empleado	6. Ingresar información del nuevo empleado a la base de datos	Actualización de la base de datos de la cooperativa con el nuevo empleado

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Contratación E Inducción	

Objetivo:

Se le dará información general, concreta y suficiente del cargo que va ocupar el nuevo empleado dentro de la cooperativa y así que pueda afianzarse y fortalecer sus conocimientos y pueda asimilar en menos tiempo sus nuevas funciones y se sienta seguro para realizar su trabajo independientemente.

Alcance:

Jefe de Talento humano, jefe de departamento y compañeros de trabajo.

Políticas De La Cooperativa:

a) El proceso de inducción para personal administrativo será de 30 horas laborables y de 50 horas laborables para el resto de personal nuevo.
b) El proceso de inducción para departamento informático o técnico ser de 60 horas laborables.
c) El jefe del departamento de la vacante deberá asignar a una persona encargada para la inducción del nuevo empleado este será elegido el de mayor experiencia en el área en caso de no haberlo será le Jefe de Talento humano quien asigne.
d) La persona asignada para la inducción al nuevo empleado debe presentar un informe al Jefe de Talento humano sobre este proceso con el nuevo empleado

Procedimiento:

1) Se comunicara al Jefe de Departamento que ha iniciado el proceso de socialización

   Responsable: Jefe de Talento humano

2) Se asignara a una persona del mismo departamento y de mayor experiencia como tutor del empleado nuevo en tareas dirigidas
   Responsable: Jefe de Departamento

3) Al tutor/a se le debe capacitar o explicar acerca de las actividades que deberá realizar con el nuevo empleado.
   Responsable: Jefe de Departamento

4) Se le entregará a l nuevo empleado toda la información referente a la empresa como son (reseña histórica, misión, visión, metas, objetivos, etc.)
   Responsable: Jefe de Talento humano

5) Al nuevo empelado se le presentará a sus nuevos compañeros de departamento, su puesto de trabajo y se le proveerá de las herramientas para llevar a cabo su trabajo.
   Responsable: Jefe de Departamento

6) Se le presentará al nuevo empleado su tutor elegido para su inducción a su cargo
   Responsable: Jefe de Departamento

7) Se e hará conocer todas las áreas de la cooperativa y las diferentes funciones que cumple cada una.
   Responsable: Tutor

8) Indicar todos los documentos en administrativos, procesos diarios que se desarrolla en la cooperativa.
   Responsable: Tutor

9) Mostrar las diferentes funciones, tareas, metas que realizara en su lugar de trabajo dentro de la cooperativa.
   Responsable: Tutor

10) Cada paso o actividad que se vaya realizando con el nuevo empleado el tutor debe ir registrando para ser entregado al jefe de departamento.
   Responsable: Tutor

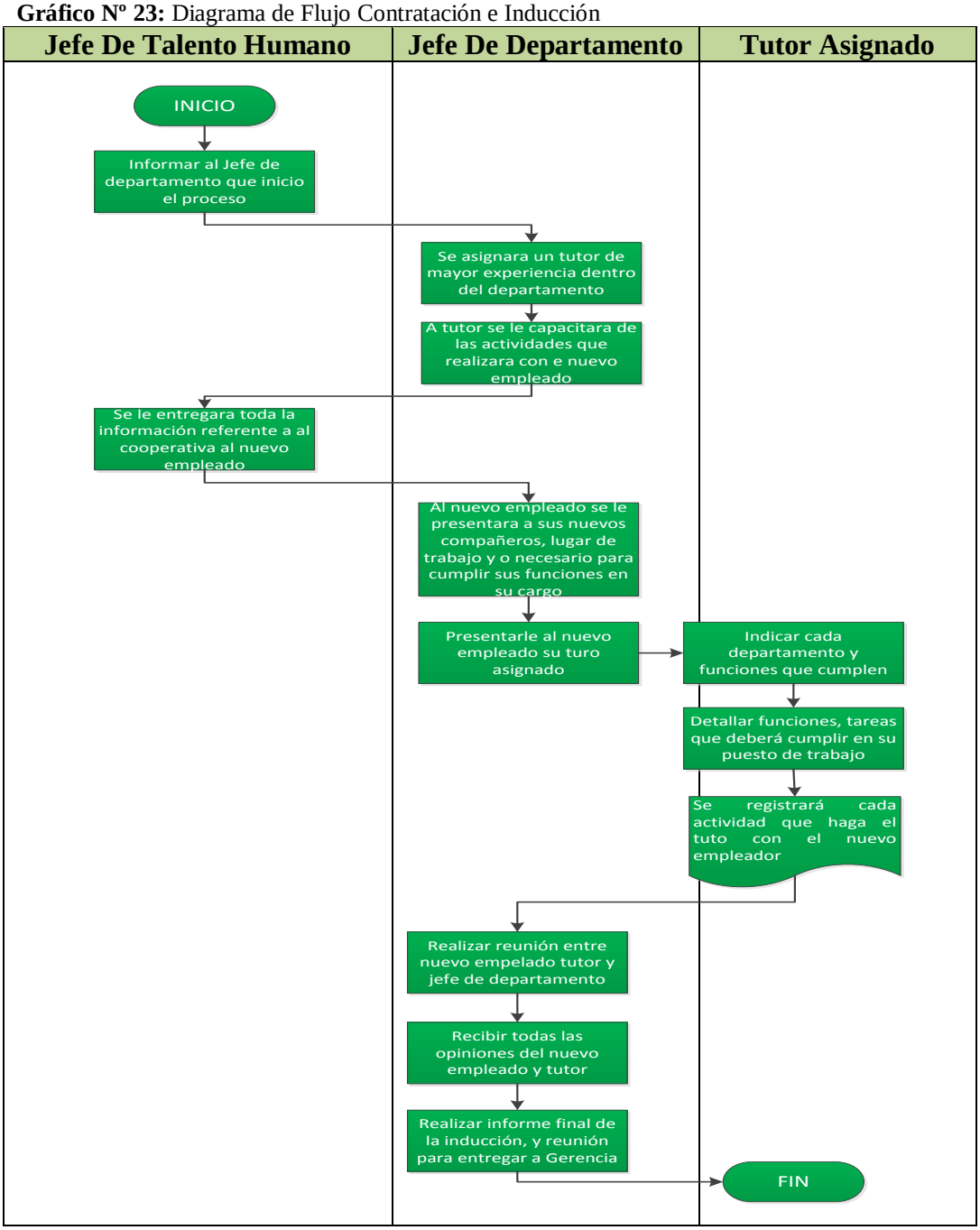
11) Se debe realizar una reunión entre el nuevo empleado y la persona que fue designada como tutor
   Responsable: Jefe de Departamento

12) E jefe de cada departamento deberá recibir las opiniones, comentarios y la apreciación del cargo que va a ocupar el nuevo empleado y si el tutor tiene una opinión de igual manera.
   Responsable: Jefe de Departamento

13) Se realizará un informe final de las actividades realizadas en la inducción de nuevo empleado y será entregado al Jefe de Talento humano
   Responsable: Jefe de Departamento.

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Contratación E Inducción	

Gráfico Nº 23: Diagrama de Flujo Contratación e Inducción



CARACTERÍSTICAS DE TUTOR ASIGNADO

- A tutor asignado como guía para el nuevo empleado deberá cumplir las siguientes características:

- Debe tener un facilismo de relaciones interpersonales

- Discreción, fidelidad con asuntos personales y sobre todo referentes a la cooperativa.

- Experiencia en la cooperativa y sobre todo en el departamento o área que vaya a desempeñarse el nuevo empleado.

- Conocer de las misión, visión de la cooperativa y cuál es el fin como entidad financiera.

- Tiene que conocer la función y procesos que realice cada uno de los empleados de la cooperativa.

A) Reseña de la Cooperativa

Según (Cooperativa 29 de Octubre, 2014) manifiesta que:

Reseña Histórica

Visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformaron una pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron "29 de Octubre", con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

Se constituyó en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha mediante Acuerdo Ministerial No. 0457 el 15 de mayo de 1972 y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 1330 el 17 de mayo de 1972. Fue autorizada para operar como institución financiera por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución SB-INCOOP- 99 - 0178 del 29 de septiembre de 1999, Resolución debidamente inscrita en el Registro Mercantil, bajo el No. 2855, tomo 130, el 29 de Noviembre de 1.999.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

Mediante la resolución SB- 2001-0488 se aprobó la fusión por absorción con la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Carchi" Ltda., por lo cual se traspasó a título universal la totalidad de los Activos, Pasivos y Patrimonio que constaban en el Balance General cortado al 30 de Noviembre de 2001, y se declaró en disolución voluntaria y anticipada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Carchi" Ltda.

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

El sueño puede ser realizable si el equipo humano siente y vive la misión y visión de su Cooperativa 29 de Octubre como parte de su misión y visión de vida.

B) Dirección Estratégica

Misión

Somos una institución financiera nacida en las FFAA, fomentamos la cultura del ahorro y administramos los recursos con transparencia y honestidad, mejorando la calidad de vida de nuestros socios y clientes en el ámbito nacional, con personal capacitado y competente que brinda sus productos y servicios con agilidad, calidad y calidez.

Visión

Fortalecer nuestro liderazgo nacional con reconocimiento en el sistema cooperativo latinoamericano, comprometidos con la comunidad, promoviendo la integración cooperativa, aplicando calidad en el servicio, tecnología innovadora y una cultura social responsable.

C) Principio de la Cooperativa

Principios

Nos sentimos comprometidos con nuestros socios, clientes y con lo que ellos representan. Estamos orgullosos de estar conformados por un grupo de personas que comparte una cultura con principios y valores comunes.

1. Honestidad
2. Seguridad y Solvencia
3. Vocación de Servicio
4. Solidaridad
5. Compromiso
6. Responsabilidad con la Comunidad

1. Honestidad

Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

2. Seguridad y Solvencia

Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza.

3. Vocación de Servicio

Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar el mejor servicio.

4. Solidaridad

Apoyamos el mejoramiento de calidad de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad.

***5.* Compromiso**

Actuar convencidos de que debemos dar más de lo esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra Cooperativa.

***6.* Responsabilidad con la Comunidad**

Contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo sinergia entre la Cooperativa, su personal, los socios y clientes y el conjunto de la sociedad

D) Valores

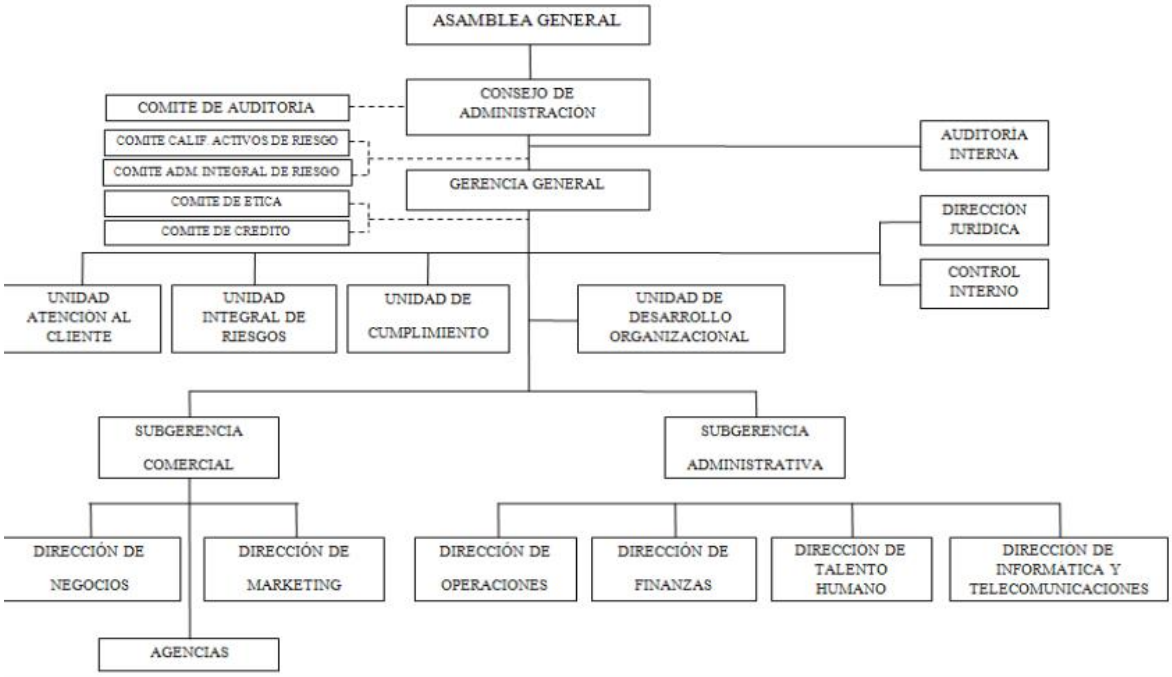
Valores

La aplicación de valores en la Cooperativa hace de ella una organización Responsable. Los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida y la de nuestros socios.

1. Adhesión abierta y voluntaria
2. Control democrático de los socios
3. Participación económica de los socios
4. Autonomía e independencia
5. Educación, entrenamiento e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

Organigrama Estructural

Gráfico Nº 24: Organigrama Estructural de la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato



Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

4. CAPACITACIÓN

Gráfico Nº 25: Proceso de Capacitación

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Capacitación	

Cuadro Nº 30: Desarrollo del Proceso de Capacitación

INSÚMOS	PROCESO	SALIDAS
Solicitud por parte de Gerencia a los jefes de cada departamento el resultado de evaluación de desempeño.	1. Diagnóstico de necesidades	Detallar las diferentes necesidades a capacitar por parte del personal de la cooperativa
Definir los diferentes temas a tratar en la capacitación, numero de participantes, duración, inversión, y capacitadores	2. Cronograma de capacitación	Elaboración del cronograma de capacitación de acuerdo al diagnóstico y recursos disponibles de la cooperativa
Detallar los distintos cursos a dar en la capacitación siendo estos aprobados y viendo la solvencia de la cooperativa para ser ejecutados	3. Realización de actividades previamente aprobadas	Empleados debidamente capacitados con nuevas experiencias, habilidades, destrezas y conocimientos para los diferentes cargos que ejecutan
Listado de participantes en los programas de capacitación e información de cada capacitación efectuada	4. Evaluación de capacitación	Comprobar las competencias que se adquirieron en los diferentes procesos de capacitación.

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Capacitación	

Objetivo:

Ampliar los conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas de los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, con el fin de favorecer al desarrollo de la cooperativa y crezca con servicios competentes y una competencia sana entre los empleados internos y así garantizar una productividad en la consecución de los resultados y objetivos planteados por la cooperativa.

Alcance:

Gerente General. Jefe de Talento humano, Jefe de Departamento y Empleados

Políticas De La Cooperativa

a) El cronograma de capacitación se realizara habitualmente teniendo siempre una planificación y aprobación para su respectiva ejecución.

b) Los empleados que son tomados en cuenta para a las diferentes capacitaciones que se den en la cooperativa deberán tener un mínimo de 6 meses trabajando en la misma

c) Cada jefe de departamento tienen que presentar un informe detallado del cronograma de la capacitación y se debe tener en cuenta que estos no crucen con los horarios de labores de los participantes, evitando así perjuicios para la cooperativa y el empleado

d) El plan de capacitación tiende dos aspectos importantes que son: necesidades futuras y necesidades actuales.

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Capacitación	

Procedimiento:

1) Se convocara a reunión a todos los jefes de cada departamento para indicar a cada uno de ellos sobre la ejecución de capacitación y que se deberá tener la colaboración de cada uno de los empleados

   Responsable: Jefe de Talento humano

2) Elaboración del formulario de detección necesidades para realizar capacitación **(CFNC-F001)**

   Responsable: Jefe de Recurso Humanos

3) Determinar las diferentes necesidades de capacitación del personal en las diferentes áreas de la cooperativa, en lo que se refiere a comportamiento, habilidades y destrezas de acuerdo a lo que cada empleado realiza.

   Responsable: Jefe de Talento humano

4) Planificar y organizar las capacitaciones que se establece de acuerdo a la detección de necesidades para mejorar el rendimiento laboral dentro de la cooperativa.

   Responsable: Jefe de Talento humano

5) Elaborar detalladamente los eventos de capacitación con los temas a tratar. Participantes, duración, presupuesto y entregar al gerente para que tenga su aprobación. **(CFPCT-F001)**

   Responsable: Jefe de Talento humano

6) Analizar y ordenar la ejecución de los eventos de capacitación a desarrollar
   Responsable: Gerente General

7) Informar a los empleados de la cooperativa sobre el evento de capacitación que se realizara y se informara sobre los temas que se trataran, horario, fecha.
   Responsable Jefe de Talento humano

8) Presentar un listado de los participantes de cada área que asistirán a la capacitación. **(CFPPC-F001)**
   Responsable: Jefe de Departamento.

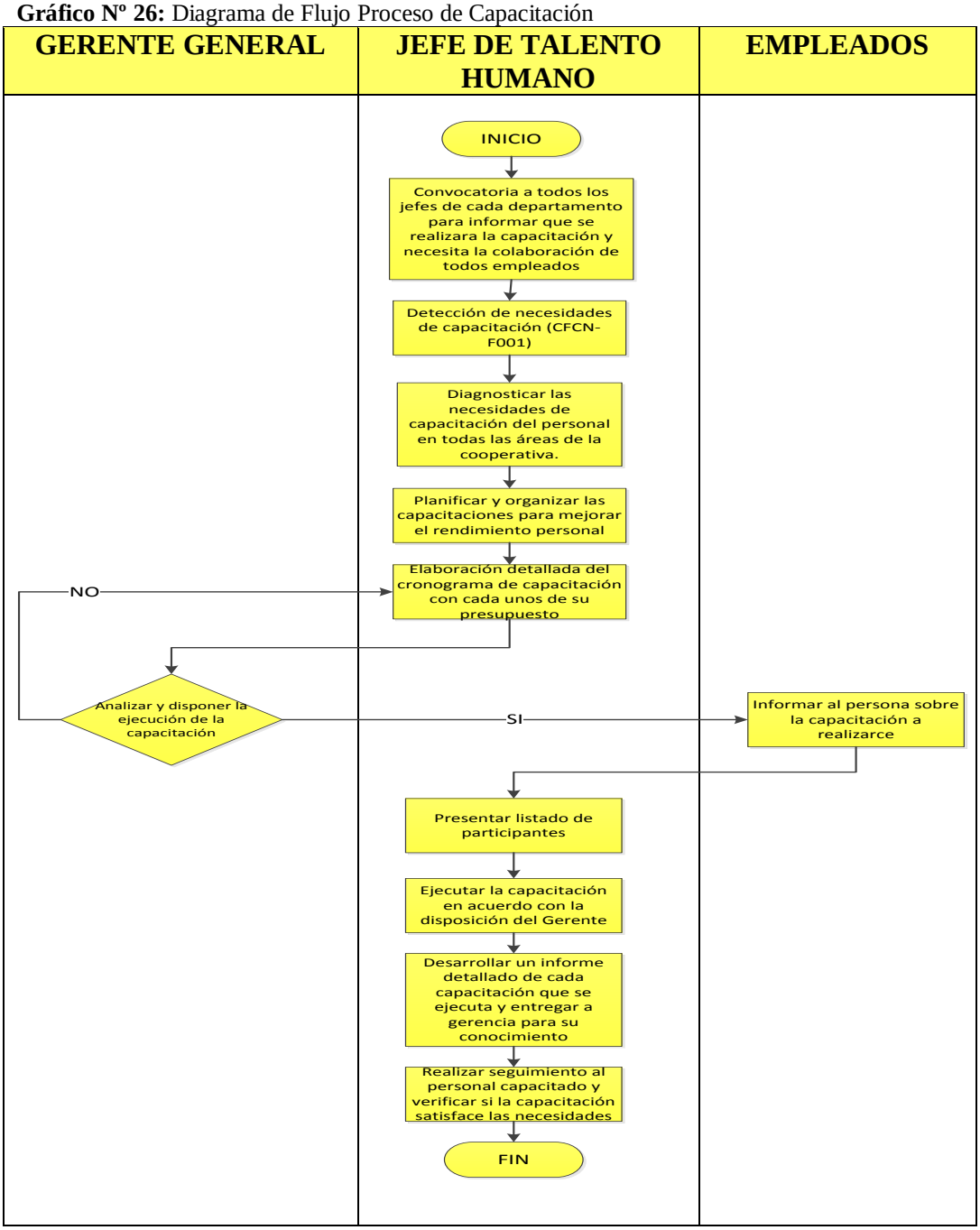
9) Ejecutar el evento de capacitación presentado y aprobado por gerencia.
   Responsable: Jefe de Talento humano

10) Realizar el informe detallado de la capacitación ejecutada, el cual será presentado a gerencia para su conocimiento.
    Responsable: Jefe de Recurso Humanos

11) Se realzara un seguimiento a los empleados capacitados y evaluar si las necesidades son satisfactorias en cada uno de ellos **(CFEPC-F001)**
    Responsable: Jefe de Talento humano

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Capacitación	

Gráfico Nº 26: Diagrama de Flujo Proceso de Capacitación



Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Capacitación	

Cuadro Nº 31: Formulario De Necesidades De Capacitación (Cfnc-F001)

Formulario De Necesidades De Capacitación (Cfnc-F001)

Nombre:
Departamento:
Cargo:

Identificación De Necesidades	**Capacitación Requerida**
Nota: Identificar Las Necesidades Según Las Exigencias Del Cargo	

Necesidad De Nuevos Estudios O Habilidades	**Capacitación Requerida**
Observaciones: Según La Necesidad Solicitada	

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Capacitación	

Cuadro Nº 32: Listado de Participantes para la Capacitación (CFPPC-F001)

LISTA DE PARTICIPANTES PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

(CFPPC-F001)

Nº	Nombre del Empleado	Departamento	Proceso de Capacitación

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Capacitación	

Cuadro Nº 33: Listado de Planificación de Cursos y Talleres (CFPCT-F001)

Planificación De Cursos Y Talleres De Capacitación (Cfpct-F001)			
Nombre del Curso	**Interno – Externo**	**Horario**	**Participante**

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Capacitación	

Cuadro Nº 34: Formulario de Evaluación de la Capacitación (CFEPC-F001)

Formulario De Evaluación Del Proceso De Capacitación (Cfepc-F001)	
Nombre del Empleado:_____ **Nombre de la Capacitación:**_____ **Motivo de la Capacitación:**_____ **Lugar de la Capacitación:**_____ **Fecha de la Capacitación:**_____**N. Horas:**_____	
DESCRIPCIÓN	**CALIFICACIÓN**
El curso fue de su interés	
Los conocimientos adquiridos satisface sus necesidades	
Conocimiento del capacitador sobre el tema	
Metodología del capacitador	
Materia didáctico empleado	
Cumplimiento de los temas planificados a tratarse	
Relación de la capacitación con la necesidad detectada	
Observación:	

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Nota: La calificación que se le otorgara a cada ítem es en el rango del 1-10

Gráfico Nº 27: Proceso de Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Evaluación Del Desempeño	

Cuadro Nº 35: Desarrollo del Proceso de Evaluación del Desempeño

INSÚMOS	PROCESO	SALIDAS
Disposición para ejecutar la Evaluación del Desempeño Laboral	1. Organizar y planificar el proceso de evaluación del desempeño	Plan para evaluar el desempeño
Plan de Evaluación del desempeño aprobado	2. Comunicar sobre la aprobación del plan de Evaluación de Desempeño	Información al persona sobre el proceso de evaluación de desempeño
Detalle de quienes van a evaluar y los que van a ser evaluados	3. Elaborar los formularios para evaluar el desempeño	Formularios preparados para el desarrollo de la evaluación
Detalle de quienes van a evaluar y los que van a ser evaluados	4. Capacitar a evaluadores y evaluados	Personal competente para su desarrollo
Formularios que serán utilizados para la evaluación	5. Ejecutar la evaluación del desempeño	Formularios con la información de cada empleado de la cooperativa
Resultados del proceso de evaluación	6. Elaborar informe final sobre la evaluación del desempeño	Informe final del proceso de evaluación desarrollado
Resultados del proceso de Evaluación	7. Establecer un plan de mejora	Plan de mejora para los empleados de la cooperativa
Plan de mejora	8. Monitorear a plan de mejora	Informe sobre los progresos de los planes de mejora

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Evaluación Del Desempeño	

Objetivo:

Analizar el nivel de rendimiento laboral de cada uno de los empleados de la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, de manera general, ordenada y continua; que permita evaluar las diferentes actitudes, destrezas y procedimientos del empleado en el desempeño de sus funciones.

Alcance:

Gerencia General, Jefes de Departamento

Políticas De La Cooperativa:

a) La respectiva evaluación del desempeño al empleado lo debe realizar cada jefe de departamento.
b) Para poder realizar este tipo de evaluación se debe utilizar un método moderno e evaluación participativa por objetivos.
c) Serán evaluados todos los niveles de organización de acuerdo a los objetivos alcanzados
d) Al final de cada mes se debe realizar el proceso de evaluación del desempeño

Procedimiento:

1) Se establecerá el respectivo cronograma de actividades para realizar este proceso de evaluación **(CFCE-F001)**
   Responsable: Jefe de Talento humano

2) Se entregara al Gerente General el cronograma de actividades para que revise, analice y de la aprobación. **(CFCE-F001)**
   Responsable: Jefe de Talento humano

3) Informar a todos os jefes de departamentos el cronograma de actividades aprobado y que les comuniquen al personal que tienen a cargo
   Responsable: Jefe de Talento humano

4) Citar a reuniones establecidas a cada departamento con el gerente de la cooperativa
   Responsable: Jefe de Talento humano

5) Se explicara al personal cuales son los beneficios de llevar a cabo este proceso de evaluación.
   Responsable: Gerente General, Jefe de Talento humano

6) Entre cooperativa y personal deben estar de acuerdo con los objetivos que se establezcan en la reunión. Se debe recalcar que los objetivos no tienen que ser negociables para que hay compromiso del personal
   Responsable: Asistentes en la reunión

7) Realizar un compromiso a todo el personal de la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato, a la consecución de los objetivos planteados conjuntamente
   Responsable: Gerente General

8) Los empleados podrán negociar con gerencia a que les asignen recursos, herramientas u otros para la ejecución de los objetivos planteados.
   Responsable: Asistentes en la reunión

9) Se dispondrá para el personal consejería y orientación para la obtención de objetivos plantados y del procedimiento del evaluado para conseguirlos.
Responsable: Gerente General

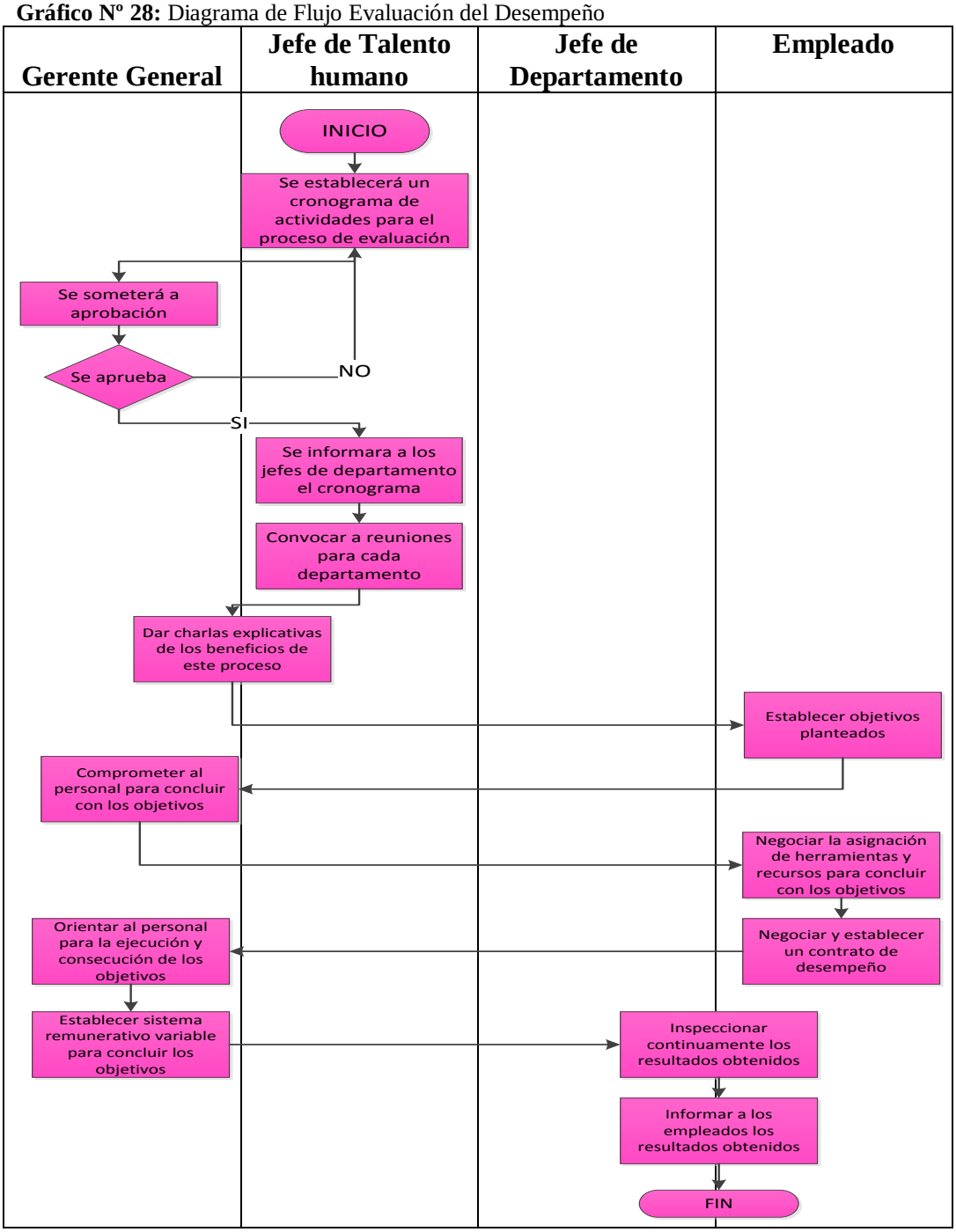
10) Se establecerá un sistema de incentivo remunerativo variable y así permita fortalecer el proceso de evaluación del desempeño.
Responsable: Gerente General

11) Inspeccionar continuamente los resultados obtenidos y comparar con los objetivos planteados. El mismo empleado puede realizar este tipo de comparaciones es decir puede autoevaluarse según los objetivos trazados.
Responsable: Jefe de departamento, Empleado

12) Dar a conocer a los empleados los resultados que se han alcanzado a lo largo de la evaluación y así sacar diversas conclusiones que le servirán para tener un mayor desempeño en sus funciones.
Responsable: Jefe de Departamento, Empleado

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Evaluación Del Desempeño	

Gráfico Nº 28: Diagrama de Flujo Evaluación del Desempeño



	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Evaluación Del Desempeño

Cuadro Nº 36: Cronograma de Evaluaciones (CFCE-F001)

CRONOGRAMA DE EVALUACIONES (CFCE-F001)														
Nombre del Evaluado	Nombre del Evaluador	Meses												Observaciones
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

6. CLIMA LABORAL

Gráfico Nº 29: Proceso Clima Laboral

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Clima Laboral	

Cuadro Nº 37: Desarrollo del Proceso Clima Laboral

INSÚMOS	PROCESO	SALIDAS
Realizar un diagnóstico sobre el clima labora en la cooperativa	1. Realizar un diagnóstico para conocer el clima laboral	Aplicación de formularios a los empleados y sus resultados
Presentar informe sobre los resultados obtenidos del diagnostico	2. Analizar los resultados del diagnóstico	Análisis e interpretación de resultados
Disposición del gerente sobre informe de análisis de resultado	3. Elaborar planes de mejoras	Planes de mejora para los respectivos análisis y que sean aprobados por el gerente general
Aprobación de los planes de mejora	4. Ejecutar planes de mejora	El personal debe tener participación en los planes de mejora
Información Detallada del personal que ha participado en los planes de mejora	5. Evaluar y dar seguimiento a los planes de mejora	Informe sobre el desempeño que ha causado la ejecución de estos planes de mejora

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Clima Laboral	

Objetivo:

Proporcionar un ambiente laboral de confianza, respeto, fidelidad entre los empleados de la cooperativa, mejorar siempre su autoestima y personalidad como su calidad de vida de todos los empleados para tener un ambiente diferente.

Alcance:

Jefe de Talento humano

Políticas De La Cooperativa

a) Toda actividad que tenga que ver entre la relación de empleados será analizada ejecutada.
b) Se dará siempre motivaciones y ayudas a los empleados de la cooperativa que tenga algún tipo de problema que impidan su correcto desempeño.
c) La cooperativa tiene que tratar a los empleados con respeto y estar pendientes de ofrecer medios de atender necesidades personales y familiares.

Procedimiento:

1) Se tendrá un cronograma de fechas que se realizaran cada año para llevar a cabo el proceso.

   Responsable: Jefe de Talento humano

2) A todos los empleados se les informará los objetivos, principios, valores, metas y reglamento interno de la cooperativa.

   Responsable: Jefe de Talento humano

3) La participación del personal con sugerencias o ideas para poder realizar la toma de decisiones
   - Este manual tiene que ser revisado, analizado y si es necesario realizar correcciones en el mismo
   - De igual manera el reglamento interno debe ser revisado y analizado y si tiene que hacerse modificaciones se les hará de inmediato
   - Las políticas que tiene la cooperativa deben ser revisadas semestralmente

   Responsable: Jefe de Talento humano

4) Acudir al empleado en las necesidades que se presenten siendo estas personales o laborales.

   Responsable: Jefe de Talento humano

5) Establecer reglas claras y concretas que puedan imponer disciplina y controlar conflictos internos entre empleados en caso de cometer alguna falta será sancionado con artículos internos del reglamento interno de la cooperativa.

   Responsable: Jefe de Talento humano

6) Se tendrá en cuenta el desempeño de cada empleado en cada área y de todos ellos saldrá la designación del empleado del mes

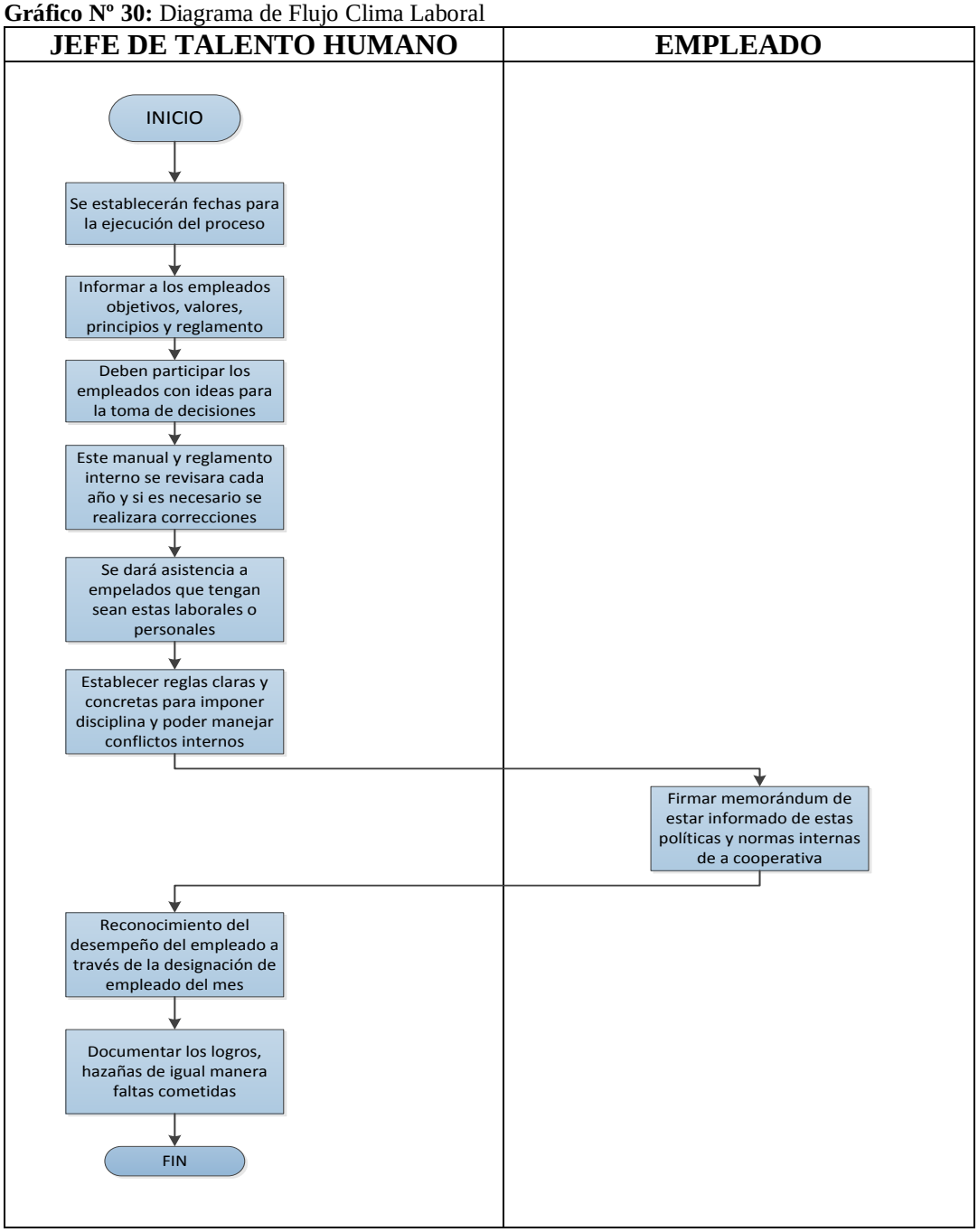
   Responsable: Jefe de Talento humano

7) Se documentara todos los logros y hazañas de los empleados, de igual manera las faltas que hayan cometido en la presentación de sus servicios.

   Responsable: Jefe de Talento humano

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
Clima Aboral	

Gráfico Nº 30: Diagrama de Flujo Clima Laboral



Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

Programa De Reconocimientos

Los diferentes programas de reconocimientos implantados en la cooperativa como inventivos para el empleado modelo y así sirvan como referencia para el resto de sus compañeros y ellos vean que ha realizado o se ha comportado en el transcurso del meso para alcanzar este lugar.

Nombramiento Del Empleado Del Mes

Este proceso consiste en que finalizando el mes se analizará por departamento que empleado ha sobresalido en cada uno de sus funciones este resultado proporcionará la información para designar al empleado del mes.
Responsable: Jefe de Talento humano, Jefe de Departamento

Al empleado que obtenga el primer lugar entre sus compañeros se le asignara una puntuación de 10 puntos los cuales se irán registrando en formulario **(CFEM-F001)**
Responsable: Jefe de Talento humano

Esta bonificación será visualizada en su remuneración mensual con un 10% de su sueldo total.

Nombramiento Empleado Del Año

1) Se realizara un análisis completo de los empleados de cada departamento con la información obtenida durante todo el año

   Responsable: Jefe de Talento humano

2) Verificar el resultado obtenido en la casilla del formulario **(CFEM-F001)**

   Responsable: Jefe de Talento humano

3) Se obtendrá la calificación del comportamiento del empleado durante todo el año siendo su puntuación máxima 10 y mínima 1**.**

   Factores que serán tomados en cuenta:

   - Compañerismo
   - Puntualidad
   - Respeto
   - Aseo
   - Orden
   - Eficiencia
   - Efectividad

   Responsable: Jefe de Departamento

4) La suma total de los resultados permite saber quién es el empleado que tendrá la bonificación del mes

   Responsable: Jefe de Talento humano

5) Este resultado debe ser entregado al gerente general par que al final del año en una reunión general asigne al empleado del año

   Responsable: Gerente General

6) La bonificación anual que tenga el empleado al ser asignado será de una bonificación de un 25% del promedio de la suma de sus remuneraciones totales durante el año

   Responsable: Contador General

	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Clima Laboral

Cuadro Nº 38: Formulario Listado de Reconocimiento Empleado del Mes (CFREM-F001)

LISTADO DE RECONOCIMIENTO EMPLEADO DEL MES

(CFREM-F001)

Nombre Empleado	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total

CALIFICACIÓN DEL EMPLEADO ANUAL

Nombre Empleado	Puntualidad		Compañerismo		Respeto		Orden		Eficiencia		Eficacia		Total

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

6.6. Previsión de la Evaluación

La evaluación puede realizarse de acuerdo a los objetivos propuestos con la intención de mejorar el rendimiento laboral en la cooperativa y así evitar el incumplimiento en las labores planteadas, se puede considerar el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 39: Previsión de la Evaluación

Pregunta Básicas	Explicación
¿Que evaluar?	Cada una de los procesos propuestos
¿Por qué evaluar?	Medir el desempeño laboral
¿Para qué evaluar?	Para hacer efectiva la propuesta y corregir en caso de necesitarlo
¿Quienes solicitan evaluar?	Los directivos de la Coac. 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato
¿Cuándo evaluar?	Antes y después de haber aplicado la propuesta planteada
¿Cómo evaluar?	Con la aplicación de índices de rendimiento laboral
¿Con que evaluar?	Aplicando encuesta, a los directivos, clientes internos de la cooperativa

Elaborado por: Marcia de Lourdes Haro López

CRONOGRAMA

	2013				2014							
ACTIVIDADES	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag
Elaboración de Proyecto												
Prueba Piloto												
Elaboración de Marco Teórico												
Redacción de Información												
Procesamiento de datos												
Análisis de Resultados y conclusión												
Formulación de la propuesta												
Redacción del informe final												
Transcripción del informe												
Presentación del informe												

Elaborado por: Marcia Haro

Bibliografía

CHIAVENATO, I. 2007. Administración del Recurso Humano. El capital humano de las organizaciones. México, McGraw-Hill editoriales S.A

CHIAVENATO, I. 2009. Gestión del Talento humano. 3 ed. España, McGraw-Hill
Interamericana editoriales S.A.

DESSLER, G (2009) Administración de Talento humano enfoque latinoamericano. 2 ed. México Editorial Pearson.

ABAMBARI, P. (2011). Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas

FIGUEROA, J. (2010-2011). Plan de reclutamiento y selección y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos en la empresa Alert Security del Ecuador Cía. Ltda. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas

PAREDES, B. (2010). La administración del talento humano y su incidencia en los niveles de producción de la empresa "NYS EJECUTIVOS" en la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas

RIVERA, A. (2010). Plan de Motivación y su incidencia en la Inestabilidad Laboral. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.