



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas.**

**TEMA: El Desarrollo del Talento Humano y la
Práctica Laboral en la “Cooperativa de Ahorro y
Crédito Salasaca” Ltda., del Cantón Pelileo.**

Autor: Daniel Fabricio Sánchez Veloz

Tutora: Ing. MBA Amparito León Saltos

AMBATO – ECUADOR

Octubre 2013



Ing. MBA Amparito León Saltos

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. Por tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2013

Ing. MBA Amparito León Saltos

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Daniel Fabricio Sánchez Veloz, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Daniel Fabricio Sánchez Veloz

C.I. 180446549-8

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

F.-.....

Ing. MBA Dolores Guamán

F.-.....

Dra. Alexandra López

Ambato, Octubre del 2013

DERECHOS DEL 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.

Sr. Daniel Fabricio Sánchez Veloz

C.I. 180446549-8

AUTOR

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por colmarme de bendiciones. A mi familia que siempre me apoyo anímica, moral, material y económicamente durante todos estos años de estudio. A mi padre por su ejemplo por sus consejos, anécdotas y sabiduría, por darme las bases de mi vida y enseñarme a luchar cada día para conseguir mis metas. A mi madre por el apoyo y la comprensión incondicional que además de darme la vida ha estado siempre pendiente de cada una de las cosas buenas y malas de mi vida. A mis hermanas; por compartir tantos momentos significativos en cada etapa de mi vida.

Daniel Sánchez

AGRADECIMIENTO

Por sobre todas las cosas agradezco a Dios, por bendecirme en cada momento de mi vida, por haberme entregado el maravilloso don de la vida, y por haberme permitido hacer realidad uno de mis sueños.

A mis Padres Manuel y Gladys, por su apoyo, cariño y amor incondicional, por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se puede superar todos los obstáculos que se presentan en el camino.

A mis hermanas Paulina y Karina por brindarme su apoyo, su cariño y sus consejos en todos los buenos y malos momentos de mi vida.

A la Ing. MBA Amparito León Directora de tesis por su apoyo y a los Docentes calificadores por su contribución en la mejora del documento

Agradezco también a la Universidad Técnica de Ambato y a sus docentes por brindarme una educación acertada que me ha permitido realizar este trabajo de investigación para lograr una de mis metas, la de obtener el título de Ingeniero en Empresas.

Daniel Sánchez

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DEL AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del problema.....	7
1.2.5 Preguntas Directrices o Interrogantes.....	7
1.2.6 Delimitación Conceptual o de Contenido.....	8

1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
CAPITULO II.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes de Investigación.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica.....	17
2.3 Fundamentación Legal.....	19
2.4. Categorías Fundamentales.....	23
2.4.1 Desarrollo del Talento Humano.....	26
2.4.2 Práctica Laboral.....	51
2.5 Hipótesis.....	63
2.6 Señalamiento de Variables.....	63
CAPITULO III.....	64
MARCO METODOLÓGICO.....	64
3.1 Enfoque de la Investigación.....	64
3.2 Modalidad de Investigación.....	65
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.....	65
3.2.2 Investigación de Campo.....	65
3.3 Tipo de Investigación.....	66
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	66
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	66

3.3.3 Investigación Correlacional.....	67
3.4 Población y Muestra.....	67
3.5 Operacionalización de Variables.....	69
3.6 Plan de Recolección de la Información.....	71
3.7 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	72
3.8 Plan de Procesamiento de la Información.....	73
CAPITULO IV.....	75
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	75
4.1 Análisis de Resultados.....	75
4.2 Interpretación de Resultados.....	75
4.3 Verificación de la Hipótesis.....	92
CAPITULO V.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
5.1 Conclusiones.....	99
5.2 Recomendaciones.....	101
PROPUESTA.....	102
6.1 Datos Informativos.....	104
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	103
6.3 Justificación.....	104
6.4 Objetivos.....	106
6.4.1. Objetivo General.....	106
6.4.2. Objetivos Específicos.....	106
6.5 Análisis de Factibilidad.....	106

6.5.1. Análisis Social – Cultural.....	106
6.5.2 Análisis Económico.....	107
6.5.3. Aspecto Organizacional.....	107
6.5.4 Análisis del Talento Humano.....	107
6.6. Fundamentación Científico – Teórica.....	108
6.6.1 Talento Humano.....	108
6.6.2 Modelo de Desarrollo del Talento Humano.....	108
6.7. Metodología Modelo Operativo.....	109
6.8. Desarrollo de la Propuesta.....	111
6.8.1 ETAPA 1 Diagnóstico Situacional.....	111
6.8.2 ETAPA 2 Planificación del Modelo.....	114
6.8.3 ETAPA 3 Organización.....	119
6.8.4 ETAPA 4 Aplicación del Modelo.....	123
6.8.5 ETAPA 5 Control y Seguimiento.....	141
6.8.6 ETAPA 6 Implementación del Modelo.....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	150
ANEXOS.....	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Árbol de problemas.....	159
GRÁFICO N° 2 Categorías Fundamentales – Subordinación.....	23
GRÁFICO N° 3 Infraordinación – Variable Independiente.....	24
GRÁFICO N° 4 Infraordinación – Variable Dependiente.....	25

GRÁFICO N° 5 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	49
GRÁFICO N° 6 Planificación del Recurso Humano.....	53
CLIENTES INTERNOS	
GRÁFICO N° 7 Éxito Corporativo.....	76
GRÁFICO N° 8 Desarrollo de Habilidades.....	77
GRÁFICO N° 9 Cargo a su Preparación	78
GRÁFICO N° 10 Conocimientos Necesarios.....	79
GRÁFICO N° 11 Inducción para el Desempeño.....	80
GRÁFICO N° 12 Capacitación al Personal.....	81
GRÁFICO N° 13 Presupuesto para la Capacitación.....	82
GRÁFICO N° 14 Práctica laboral.....	83
GRÁFICO N° 15 Evaluaciones del Desempeño.....	84
GRÁFICO N° 16 Implementación del Modelo.....	85
CLIENTES EXTERNOS	
GRÁFICO N° 17 Servicio Financiero.....	86
GRÁFICO N° 18 Socios de la Cooperativa.....	87
GRÁFICO N° 19 Aspectos para Mejorar la Atención al Cliente.....	88
GRÁFICO N° 20 Atención del Personal.....	89
GRÁFICO N° 21 Mejoramiento de la Práctica laboral.....	90
GRÁFICO N° 22 Modelo de Desarrollo.....	91
GRÁFICO N° 23 Representación Gráfica del Ji Cuadrado.....	96
GRÁFICO N° 24 Esquema del Modelo de Desarrollo de Talento Humano.....	110
GRÁFICO N° 25 Organigrama Estructural.....	119

GRÁFICO N° 26 Flujograma del proceso de Reclutamiento.....	137
--	-----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Funciones de la Administración.....	27
---	----

CUADRO N° 2 Componentes de un Análisis FODA.....	43
--	----

CUADRO N° 3 Tamaño de la Muestra.....	68
---------------------------------------	----

CUADRO N° 4 Operacionalización de Variables – Variable Independiente.....	69
---	----

CUADRO N° 5 Operacionalización de Variables – Variable Dependiente.....	70
---	----

CUADRO N° 6 Plan de Recolección de la Información.....	71
--	----

CUADRO N° 7 Instrumentos de la Investigación.....	72
---	----

CLIENTES INTERNOS

CUADRO N° 8 Éxito Corporativo.....	76
------------------------------------	----

CUADRO N° 9 Desarrollo de Habilidades.....	77
--	----

CUADRO N° 10 Cargo a su Preparación.....	78
--	----

CUADRO N° 11 Conocimientos Necesarios.....	79
--	----

CUADRO N° 12 Inducción para el Desempeño	80
--	----

CUADRO N° 13 Capacitación al Personal.....	81
--	----

CUADRO N° 14 Presupuesto para la Capacitación.....	82
--	----

CUADRO N° 15 Práctica Laboral.....	83
------------------------------------	----

CUADRO N° 16 Evaluaciones del desempeño.....	84
--	----

CUADRO N° 17 Implementación del Modelo.....	85
---	----

CLIENTES EXTERNOS

CUADRO N° 18 Servicio Financiero.....	86
---------------------------------------	----

CUADRO N° 19 Socios de la Cooperativa.....	87
CUADRO N° 20 Aspectos para Mejorar la Atención al Cliente.....	88
CUADRO N° 21 Atención del Personal.....	89
CUADRO N° 22 Mejoramiento de la Práctica Laboral.....	90
CUADRO N° 23 Modelo de Desarrollo.....	91
CUADRO N° 24 Frecuencia observada.....	94
CUADRO N° 25 Frecuencia Esperada.....	94
CUADRO N° 26 Cálculo del Chi Cuadrado.....	96
CUADRO N° 27 Problemas Causa – Efecto	111
CUADRO N° 28 Matriz FODA.....	113
CUADRO N° 29 Misión.....	114
CUADRO N° 30 Visión.....	115
CUADRO N° 31 Combinación del FODA para Obtener las Estrategias.....	118
CUADRO N° 32 Formato para la Evaluación Interna.....	124
CUADRO N° 33 Plan de Capacitación.....	128
CUADRO N° 34 Aviso de Prensa.....	132
CUADRO N° 35 Formato de Solicitud de Empleo.....	134
CUADRO N° 36 Formato de Perfil Competitivo.....	135
CUADRO N° 37 Acciones a Evaluar y resultados Esperados.....	142
CUADRO N° 38 Ficha de Evaluaciones.....	143
CUADRO N° 39 Plan De Acción.....	145
CUADRO N° 40 Cronograma.....	148
CUADRO N° 41 Presupuesto.....	149

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A Cuestionario Clientes Internos.....	153
ANEXO B Cuestionario Clientes Externos.....	156
ANEXO C Árbol de Problemas.....	159
ANEXO D Fotos de la Empresa.....	160
ANEXO E Ubicación de la Empresa.....	161

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., ofrece una serie de productos y servicios como Cuentas de Ahorros, Créditos, Inversiones, y servicios tales como pago del Bono de Desarrollo Humano, pago de servicios básicos (luz, agua).

Por esta razón la presente investigación, se encuentra enfocada en la realización de un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de diseñar un Modelo de Desarrollo de Talento Humano que permita mejorar la Práctica Laboral y el servicio en la Institución. Los datos obtenidos por las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos de la Cooperativa indican que es necesario la aplicación del tema, El Desarrollo de Talento Humano para incrementar las habilidades y destrezas del personal.

Este tema ayuda de manera eficiente a diseñar un Modelo de Desarrollo de Talento Humano para realizar todas las actividades planificadas por la Cooperativa y así cumplir paso a paso los procesos establecidos con la finalidad de aprovechar las oportunidades existentes, estableciendo valores y políticas empresariales para desarrollar una cultura que apoye a crear una estructura organizacional con disciplina y responsabilidad, logrando de esta manera la eficiencia y la eficacia en el servicio de la empresa

PALABRAS CLAVES:

Desarrollo

Talento Humano

Práctica Laboral

Organización

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con información obtenida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. , el propósito es diseñar un Modelo de Desarrollo de Talento Humano que permita seleccionar al futuro personal con sus habilidades adecuadas para cada cargo, con el fin de mejorar la Práctica Laboral.

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

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

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

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

Capítulo 4. Abarca el análisis e interpretación de resultados obtenido en la encuesta, para luego de esto realizar la verificación de la hipótesis y así poder aplicar un Modelo de Desarrollo de Talento Humano para mejorar la Práctica Laboral.

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

Capítulo 6. Se plantea la propuesta de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano para mejorar la Práctica Laboral, también se detallan, datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, materiales de referencia, anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

El Desarrollo del Talento Humano y la Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del Cantón Pelileo.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

A **nivel mundial** la administración del Talento Humano tuvo como tarea desarrollar habilidades y aptitudes del individuo. Todas las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano. Para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer la

capacitación y el aprendizaje continuo, ello permitirá que las personas creen valores por sí mismos, y realicen su trabajo con mayor calidad. Las organizaciones no toman interés en el Desarrollo del Talento Humano haciendo su clima organizacional cada vez más tedioso, a su vez las personas no sienten compromiso e identificación con su empresa; al no mejorar ésta realidad el recurso humano irá en busca de nuevas oportunidades. Es por ello que las organizaciones deben tomar al Talento Humano como un valioso tesoro para su desarrollo tanto personal como para la Institución.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito cumplen un papel importante en la intermediación financiera de cada una de las ciudades del **Ecuador**, captan el ahorro y apoyan con créditos para nuevos emprendimientos que realizan sus socios, enmarcados en la economía solidaria, son entidades sin fines de lucro y existen para ofrecer seguridad al depositar ahorros y acceder a préstamos y otros servicios financieros a tasas razonables. En nuestro país las empresas presentan problemas en el Talento Humano como inestabilidad de cargos, no existe buena relación entre las diferentes áreas, el desempeño es muy bajo al no poseer una eficiente capacitación y una alta motivación en los trabajadores. Existen empresas que no realizan reclutamiento por ende la selección del personal son únicamente por amistad.

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

de políticas definidas.). Para ello muchas Cooperativas han optado por un Modelo de Desarrollo de Talento Humano con el cual se puede innovar en procesos, adaptación al cambio, incorporación de una visión más integradora en la mente de los directivos y trabajadores y siempre pensar que las estrategias deben utilizarse en su totalidad para lograr esa sinergia que tanto se desea en el proceso organizacional y una vez logrado el objetivo lo único que resta es dirigir y controlar al personal con el fin de obtener un mejor rendimiento laboral.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., inicia sus actividades el 09 de enero del 2006 con 24 socios fundadores netamente indígenas auténticos y nativos de la parroquia Salasaca.

No obstante el Desarrollo del Talento Humano es deficiente lo que afecta a la Práctica Laboral y no permite alcanzar los objetivos planteados de la empresa, en cuanto al rendimiento de la misma. El directivo ha realizado varios eventos en favor del Talento Humano pero sin ningún resultado positivo, debido al desinterés y despreocupación de sus colaboradores de aportar con lo aprendido, por lo cual no se ha aprovechado al máximo las habilidades, destrezas, conocimientos del personal, quienes trabajan bajo objetivos individuales, sin tener en cuenta lo importante que resulta unir esfuerzos en favor de llevar al éxito a su organización.

1.2.2. Análisis Crítico

Realizado el análisis del problema que conllevó al presente estudio, se determinaron las causas que lo originan.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., la falta de Desarrollo del Talento Humano conlleva a la inexistencia de un Comité de Talento Humano, por tanto esto provoca que disminuya el rendimiento del personal, no existe interés por lograr los objetivos de la organización. No se ha fomentado sus habilidades y destrezas, ni se ha ampliado sus conocimientos para realizar de forma rápida y eficientemente las tareas encomendadas, sin percatarse de que esto permite un incremento en su Práctica Laboral, además se deja notar que existe la falta de coordinación y colaboración, lo que causa pérdida de ánimo en el personal de la Cooperativa, sin saber que el trabajo en equipo a varias empresas han llevado al éxito. Tampoco se ha puesto énfasis en lograr un cambio de actitud en el personal, lo que es indispensable para lograr su compromiso con la empresa; además no existe una cultura de trabajo en equipo, ni se ha propiciado una buena comunicación entre los miembros de la organización, lo que no ha permitido el desarrollo de la Cooperativa.

La falta de Desarrollo de Talento Humano en la Cooperativa incide en la Práctica Laboral, lo que se ve reflejado en el bajo rendimiento del recurso humano.

1.2.3. Prognosis

Al no dar solución al problema en el Desarrollo del Talento Humano la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., tendrá una disminución en la Práctica Laboral, obteniendo como consecuencia baja eficiencia y eficacia en el servicio que brinda la empresa. Si en la Cooperativa no se fomenta una cultura de trabajo en equipo no se logrará un desarrollo organizacional, notando un bajo rendimiento y desperdicios como recurso humano es decir conocimiento, práctica y experiencia, como también materiales, etc. Por tanto la empresa no se destacará, generando un cierto grado de desconfianza entre sus clientes quienes poco a poco buscarán nuevas alternativas para satisfacer sus necesidades, disminuyendo cada vez más el nivel de demanda.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera afecta el Desarrollo del Talento Humano en la Práctica Laboral de la “COOPERATIVA DE AHORRRO Y CRÉDITO SALASACA” LTDA., del Cantón Pelileo?

Preguntas Directrices o Interrogantes

- ¿Qué relación tiene el Desarrollo del Talento Humano en la Cooperativa con el desempeño laboral?

- ¿El Desarrollo del Talento Humano permitirá elevar la Práctica Laboral del personal en la Cooperativa?
- ¿De qué manera el Modelo de Desarrollo de Talento Humano logrará incrementar la Práctica Laboral en la Cooperativa?

1.2.5. Delimitación

Delimitación conceptual o de contenido

Campo —→ Administrativo

Área —→ Recurso Humano

Aspecto —→ Desarrollo del Talento Humano

Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca” Ltda., ubicada en el centro de la parroquia Salasaca frente a la Plaza Artesanal del cantón Pelileo.

Delimitación temporal.

La investigación inició en Noviembre del 2012 a Junio del 2013.

Unidades de observación

La presente investigación se enfocó en los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del cantón Pelileo.

1.3.JUSTIFICACIÓN

La realización de la presente investigación resulta de gran importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., pues conllevará a que el personal pueda realizar las tareas eficientemente a través de potenciar sus habilidades y destrezas, ampliar sus conocimientos sin olvidar que deben cambiar sus actitudes y trabajar en equipo, el mismo que estará dispuesto siempre a colaborar con sus compañeros a fin de alcanzar todos un mismo objetivo.

Con la investigación teórica se logrará reforzar nuevos conocimientos, y cubrir vacíos que permitan crecer en nuestro ámbito profesional, pues en el diario vivir es de gran importancia seguir evolucionando y de esta manera poder desarrollar toda la potencialidad que está en cada uno de nosotros mejorando las metas de cumplimiento de los objetivos profesionales.

Con la justificación práctica se logrará la implementación de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano que será de gran beneficio para la organización tanto a nivel profesional como personal, la capacitación se realizará de acuerdo a las funciones que desempeña el personal, esta capacitación estará a cargo de profesionales calificados con

el fin de mejorar la Práctica Laboral en la Cooperativa. El Modelo de Desarrollo inicia desde el análisis situacional hasta la evaluación de la implementación el mismo que conste de misión, visión, estrategias a fin de alcanzar mayor productividad.

La Práctica Laboral es muy importante tanto para el desarrollo organizacional de la Cooperativa como para el País. Los resultados de esta investigación sentarán las bases para nuevos conocimientos que podrían ser utilizados por organizaciones que requieran la eficiencia en el rendimiento como elemento clave para su crecimiento.

Además, el proyecto es factible porque tuvo el apoyo del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., y del personal, lo que permitió conocer las falencias existentes en dicha basado en trabajos de investigación continuos y facilitando una solución al problema detectado. La aplicabilidad de las encuestas a los clientes externos no ocasiono dificultad lo que facilitó mayormente la efectividad de la investigación.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Relacionar el Desarrollo del Talento Humano y la Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del cantón Pelileo, para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en relación al Talento Humano que permita motivar y brindar satisfacción al personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del cantón Pelileo.
- Indagar la Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del cantón Pelileo para optimizar el servicio.
- Diseñar un Modelo de Desarrollo de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del cantón Pelileo para el mejoramiento de la Práctica Laboral.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Después de haber investigado sobre temas similares o parecidos al que se pone a consideración: “El desarrollo de las competencias del Talento Humano para incrementar la productividad de las Carrocerías Pérez de la ciudad de Ambato”, se han encontrado los siguientes trabajos de investigación:

(GUERRERO, 2012). *“El Talento Humano y su Incidencia en la Competitividad de los instructores de la Escuela de Conducción Safe Drive Cía. Ltda.” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.*

Objetivos

- Conocer los factores que afectan la competitividad de los instructores de Safe Drive con las herramientas de la administración, para optimizar el servicio al cliente.
- Analizar un enfoque gerencial para el talento humano que nos permita motivar y brindar satisfacción a los instructores del Safe Drive mediante una administración efectiva.
- Diseñar un manual interno de promociones en base a competencias y logros para motivar al personal más adecuado.

Conclusiones

- La mayoría de instructores han mostrado ser gentiles con la clientela, la escuela en un esfuerzo por conseguir excelencia debe fomentar actividades de relaciones humanas para optimizar la atención personalizada.
- La capacitación es el conjunto de procesos organizados comprometidos a generar conocimientos, desarrollar habilidades y al cambio de actitudes con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, las capacitaciones de una empresa deberían ser consideradas como una inversión más no como un gasto, pues siempre es necesario optimizar el trato al cliente.
- El tiempo es el mayor valor agregado que un instructor, puede dedicar a su alumno para darle mayor valor comercial.

(PAREDES, 2011). *“La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Rendimiento Productivo de la empresa Agroindustrial Agrocueros de la ciudad de Ambato”*.
Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Diagnosticar las causas que originan el bajo rendimiento productivo, mediante la aplicación de un proceso de investigación para determinar la aplicación de un proceso de investigación para determinar las principales necesidades laborales de la empresa.
- Analizar la evolución de la gestión del talento humano en la empresa, mediante la aplicación de encuestas, para contribuir con el propósito de potenciar el rendimiento productivo de la misma.
- Examinar el rendimiento productivo mediante la utilización de información obtenida en entrevistas que permitan identificar las posibles causas de que exista un bajo rendimiento en el departamento de producción.

Conclusiones

- Analizados los resultados de las encuestas se han podido identificar datos importantes para el desarrollo del presente trabajo investigativo, como el alto grado

de inconformidad que tienen los trabajadores acerca del trato que reciben por parte de sus jefes o superiores.

- La carencia de mecanismos de control interno en el área de producción, impide la identificación del desarrollo evolutivo de este departamento, creando una mentalidad de conformismo en los empleados, los mismos que al encontrarse en libertad de realizar las actividades que les corresponden al ritmo que ellos crean conveniente, se presenta un bajo en el nivel de rendimiento productivo de la empresa.

(López, 2011). *“Elaboración de un Plan de Capacitación y adiestramiento que contribuya con el Rendimiento Laboral de la empresa Raíz del Jean de la ciudad de Pelileo”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Identificar las necesidades de los operarios, aplicando una investigación de campo, para satisfacer las necesidades de la organización.
- Elaborar un plan de capacitación y adiestramiento utilizando programas de capacitación utilizando temas específicos, para mejorar el desempeño del personal de la empresa Raíz del Jean.

Conclusiones

- La empresa no cuenta con una constante capacitación al personal por tal motivo el rendimiento es bajo y esto ha creado recurso humano incompetente, conformista a la hora de realizar sus tareas encomendadas en el trabajo.
- Se ha podido visualizar que la capacitación y adiestramiento que han recibido el operario no se ha realizado en base a las verdaderas necesidades que se ha detectado por tal razón el trabajo se ha convertido en una rutina que ha generado desmotivación en los operarios.
- Se concluye que la innovación de los métodos de capacitación es verdaderamente necesaria dentro de la empresa para optimizar el desempeño de los trabajadores sin desconocer también a los directivos para obtener resultados satisfactorios para el buen funcionamiento de la empresa.

(Ulloa, 2011). *“El Comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Diagnosticar el Comportamiento Organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa Octalvid.
- Analizar los elementos del comportamiento organizacional que permita mejorar el desempeño laboral acorde con las características actuales de la empresa Octalvid.

- Diseñar un modelo de evaluación adecuado a las características del Comportamiento Organizacional que permita mejorar el desempeño laboral de la empresa Octalvid.

Conclusiones

- Al considerar al recurso humano como pilar fundamental de una organización se ha podido identificar que el comportamiento organizacional afecta directamente al desempeño laboral de sus colaboradores dentro de la organización, causando malestar e inconformidad en el clima laboral de los trabajadores.
- Se evidencia la ausencia de un plan motivacional en la empresa, ya que no existe en el cliente interno lealtad y responsabilidad en puesto de trabajo, de esta manera el no contar con un sistema ascenso laboral limita el desenvolvimiento y esfuerzo.
- Para los encuestados, el actual desempeño no satisface los requerimientos de la empresa debido a que no existe motivación, por tanto el comportamiento del personal si es importante para generar un desarrollo competitivo en el mercado.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma crítico – propositivo ya que tiene un carácter de flexibilidad y permite realizar cambios dependiendo de la necesidad de una ocurrencia por parte de la empresa, esta investigación se basa en lo siguiente:

En la Cooperativa existe un deficiente Desarrollo de Talento Humano, por lo que es necesario realizar un Modelo de Desarrollo del Talento Humano que permita mejorar la Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., por ende el personal de la Institución tenga la capacidad de desarrollar competitivamente frente a empresas similares. Es necesario realizar trabajos prácticos como capacitación, lecturas, estrategias que ayuden al desarrollo de habilidades y destrezas del personal para un mejoramiento continuo de la Institución.

Desarrollar un liderazgo donde domine el trabajo en equipo, en donde exista confianza entre los miembros de la organización para la toma decisiones.

Para lograr el éxito en la presente investigación se deberá involucrar directamente con la empresa, a fin de obtener la mayor cantidad de información posible del Desarrollo del Talento Humano, y así llegar a crear alternativas de solución. Para ello es necesario la coordinación e integración de directivos y trabajadores alcanzando un alto nivel en el desempeño laboral dentro del área de recursos humanos.

Los valores son el apoyo fundamental que guían esta investigación, para que se puedan cumplir eficientemente, es por eso que, con orden, esfuerzo y trabajo, se puede profundizar sobre el problema objeto de estudio anteriormente mencionado, a través de la lectura bibliográfica que ayudó a dar soluciones al problema planteado.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación está respaldada en la Ley de Cooperativas del Ecuador, Constitución, y en el Código de Trabajo, que a continuación se detalla:

Ley de Cooperativas en Ecuador

Naturaleza y fines

Artículo 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.

Artículo 2. Los derechos, obligaciones y actividades de las Cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios de cooperativismo.

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

Art. 53. La ley de Servicios de seguridad y salud en el trabajo. La responsabilidad de prevención y protección contra los riesgos del trabajo y de la vigilancia de la salud de los trabajadores se hará efectiva a través del servicio de seguridad y salud en el trabajo organizado por la empresa con más de cien trabajadores o con actividades de alto riesgo, o contratado en el caso de empresas con menos de cien trabajadores siempre que no se enmarquen en la categoría de alto riesgo.

Constitución

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano a todos los trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Código de Trabajo

Del contrato individual de trabajo

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y

personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Capacitación y entrenamiento.

Art. 77. Programas de Capacitación. Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado ampliará los conocimientos de los servidores públicos mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación, la cual se fundamentará en las necesidades reales que tengan la institución y la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados. Para garantizar este proceso cada entidad emitirá un reglamento que contenga todos los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los servidores capacitados.

Obligación de los patrones capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Art.153.- Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

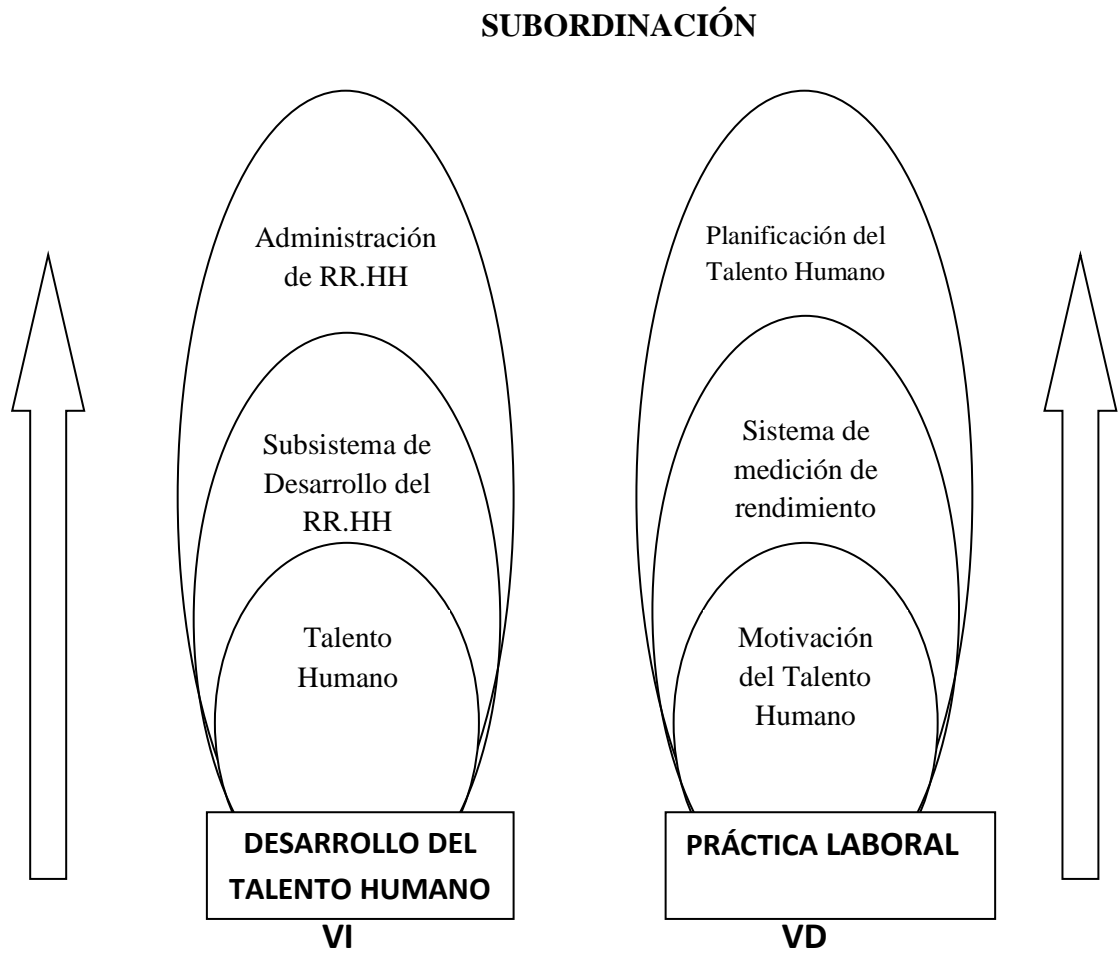


Gráfico N° 2
Elaborado por: Daniel Sánchez

INFRAORDINACIÓN

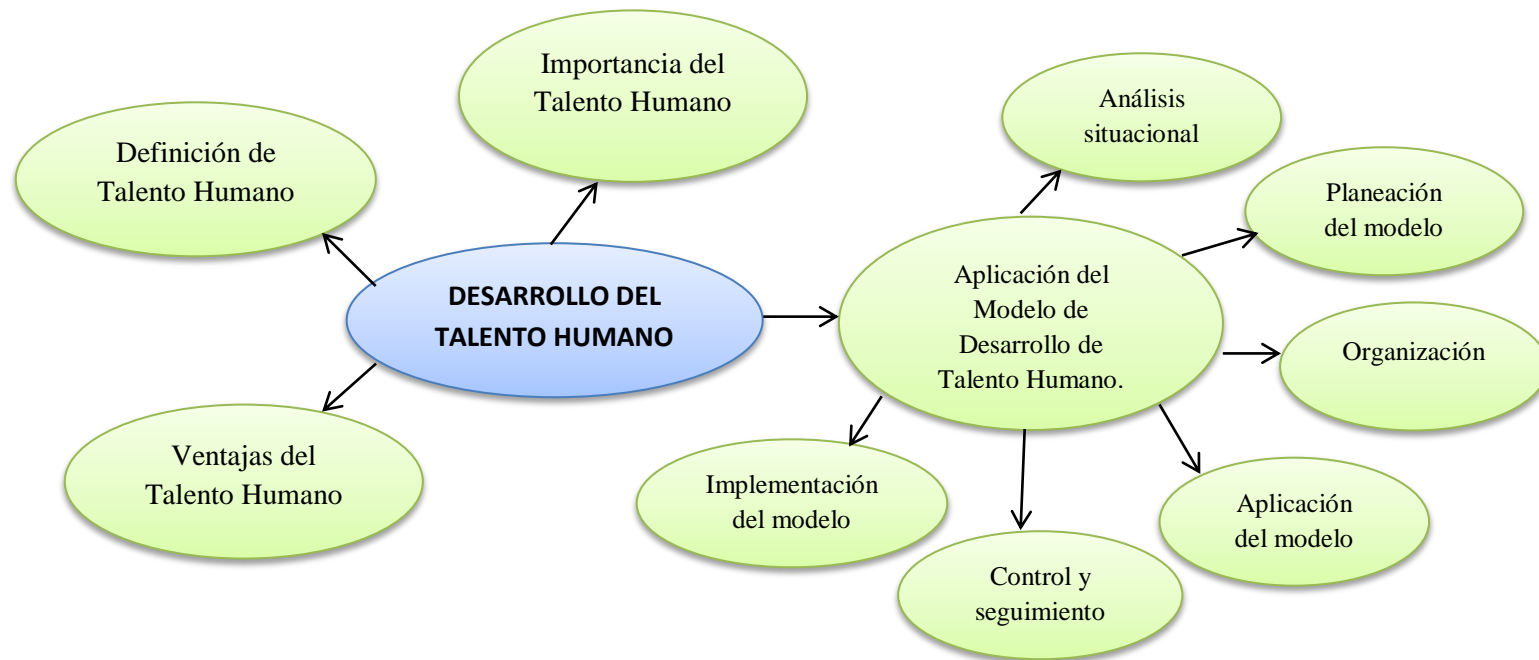


Gráfico N° 3
Variable independiente
Elaborado por: Daniel Sánchez

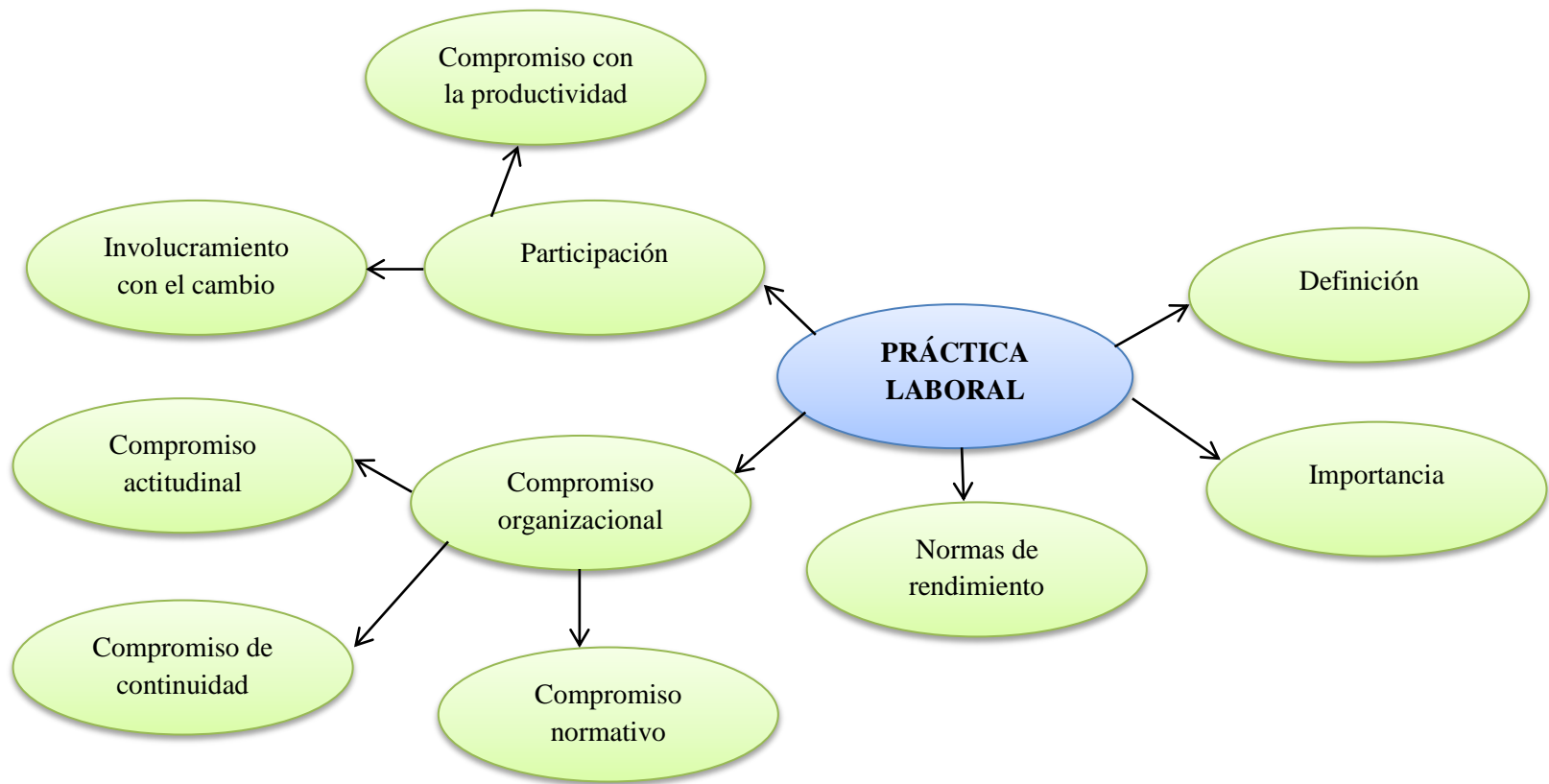


Gráfico N° 4
Variable dependiente
Elaborado por: Daniel Sánchez

2.4.1. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (Variable Independiente)

2.4.1.1. Administración

“La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización.” (Jones & George, 2010, pág. 24).

“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es lo que aspiran los gerentes.” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 8).

Según (Ortiz, 2008, pág. 20). La Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u “obtener resultados a través de otros". "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

- **Funciones de la Administración**

A principios del siglo veinte (Fayol, 2007), un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control.

Planeación	Organización	Dirección	Control
Definir objetivos, Establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.	Determinar lo que es necesario realizar, como llevar a cabo y con quién se cuenta para hacerlo.	Motivar, dirigir diferentes acciones involucradas a la administración del personal.	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado.

Dirige:

Alcanzar los propósitos establecidos por la organización.

Cuadro N° 1: Funciones de la Administración
Fuente: (Robbins & Coulter, 2010, pág. 15)

2.4.1.2. Administración del Recurso Humano

“La administración de recursos humano (personal) es el proceso administrativo aplicado al aceleramiento y conservación del esfuerzo humano, de las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general.” (Ibañez, 2006, pág. 32).

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición. Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico. (Ivancevich, 2005, pág. 55).

a) Seis procesos de la Administración de Recursos Humanos

1. Procesos para integrar personas

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

2. Procesos para organizar a las personas

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

3. Proceso para recompensar a las personas

Incentivan a las personas satisfaciendo necesidades individuales más elevadas.

4. Procesos para desarrollar a las personas

Ayuda a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

5. Proceso para retener a las personas

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

6. Procesos para auditar a las personas

Controlar las actividades de las personas, verificando los resultados.

(Chiavenato I. , 2009, pág. 135).

b) Técnicas de Administración de Recursos Humanos

Aplicación directa a las personas:

- **Reclutamiento**

Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a algunos de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo. (Alles, 2008, pág. 65).

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. (Chiavenato I. , 2009, pág. 150)

El reclutamiento tiene que ser un proceso continuo, es decir las organizaciones tienen que estar dispuestas a realizar siempre labores de reclutamiento aunque no estén buscando personal en esos momentos. (Montes & Gonzalez, 2006, pág. 46).

El reclutamiento es un proceso para localizar e invitar a las personas que potencialmente puedan cubrir el puesto de trabajo, a solicitar las vacantes existentes o previstas por la empresa.

- **Selección**

Es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (Alles, 2008, pág. 70)

La selección es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral. (Chiavenato I. , 2009, pág. 159)

La selección facilita las relaciones entre una persona y la organización, buscando el perfecto ajuste entre el perfil de competencias de las personas, con el perfil establecido para el puesto, de manera que se incorpore aquella persona que puede realizar el trabajo con mayor efectividad. La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a una determinada plaza es el más apto para desempeñarla. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. (Mondy & Noe, 2005, pág. 50).

- **Capacitación**

La capacitación consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un periodo específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño. (Palomo, 2007, pág. 78)

La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades. (Chiavenato I. , 2009, pág. 165)

Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso y objetivos predeterminados. Por lo tanto es una transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluable. (Alles, 2008, pág. 74)

- **Evaluación de Desempeño**

La Evaluación de desempeño es un conjunto de instrucciones y procedimientos organizacionales mediante los cuales tanto los colaboradores como los directivos son evaluados en relación al modelo de competencias de la organización. (Alles, 2008, pág. 78)

La Evaluación del desempeño permite identificar debilidades en la competencia del empleado, problemas en sus relaciones con otros o con respecto a las funciones que desempeña, necesidades de reconocimiento, entre otros asuntos. (Palomo, 2007, pág. 88)

La Evaluación de desempeño puede definirse como la medición sistemática de la competencia demostrada, de manera específica y global, por una persona en su actuación laboral para la consecución de las metas y objetivos de la organización de que forma parte. La Evaluación de desempeño es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y como se va a conseguir. (Jones & George, 2010, pág. 65)

c) Composición del Departamento de Recursos Humanos

Un Departamento de Recursos Humanos clásico está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección Diseño,
- Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo

- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoria de Recursos Humanos.

(Ortiz, 2008, pág. 115)

2.4.1.3. Subsistema de Desarrollo del Recurso Humano

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace a su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

Según (Chiavenato I. , 2009, pág. 115) el subsistema de Desarrollo del Recurso Humano consta en tres aspectos fundamentales:

- ✓ Capacitación
- ✓ Desarrollo del personal
- ✓ Desarrollo organizacional

La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres etapas de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que las etapas menores, como capacitación y desarrollo del personal se basan en la psicología industrial, mientras que las etapas más amplias del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. En otras palabras, las primeras dos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que la otra más amplia se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan.

El primer subsistema y considerado como el fundamental es el de provisión de personal, el mismo que está relacionado con el suministro de personas o también conocido como el “talento humano” necesario para el funcionamiento de una organización. El subsistema de provisión abarca las actividades de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal. (Mondy & Noe, 2005, pág. 135)

2.4.1.4. Planeación de Recursos Humanos

Es el proceso de revisar los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades necesarias, esté disponible cuando se necesita.

a) Reclutamiento

Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

b) Selección

Es el proceso de elegir al individuo más capacitado para un puesto específico. (Bohlander, 2007, pág. 51).

2.4.1.5. Talento Humano.

(htt3). La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez permite a las personas que colaboran con la empresa para alcanzar los objetivos planeados para el éxito .

<http://es.scribd.com/doc/3756082/TALENTO-HUMANO>

El Talento Humano se refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia, apta para operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño. Un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye tres aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento. Se trata del saber constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (Chiavenato I. , 2009, pág. 147).

Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, conocimientos, voluntades, que las personas requieren para alcanzar constantes mejoramientos dentro de una empresa.

Es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, utilizando diversos recursos. Implica el aprendizaje continuo, mantenerse

actualizado e incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

El Talento Humano se entiende como una combinación o mixtura de características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). (Ibañez, 2006, pág. 115).

- **Conocimientos:** Es la posesión de sabiduría inteligente razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- **Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal que se conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

Talento Humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 15).

a) Importancia del Talento Humano.

El Talento Humano es el que hace que las organizaciones funcionen. Son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. (Martínez, 2005, pág. 33).

Los gerentes no pueden intervenir en cada contratación, pero si quieren mejorar la calidad de las personas que ingresan a sus empresas, deberán escoger a los mejores a la hora de delegar la selección de su Talento Humano. Toma años reclutar el personal idóneo para la conformación de grupos de trabajo competitivos y es por ello que las organizaciones deben entender que el Talento Humano es el capital más importante y, en consecuencia, deberán definir como una de sus tareas más decisivas la correcta selección del mismo.

La selección del Talento Humano funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la organización. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial o evitar el ingreso de alguien con influencia negativa que pueda afectar el éxito de la organización. (Castillo, 2009, pág. 25)

Es la adecuada gestión en la selección del talento humano la responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas. La ventaja de éstas frente a sus competidores

se constituye en el liderazgo efectivo de su talento, pues con ello las empresas pueden alcanzar sus objetivos y realizar la misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad en el trabajo.

Es el desarrollo de las actitudes y habilidades del recurso humano logrando alcanzar su nivel máximo en función del cargo en que se desempeña. Es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, utilizando diversos recursos. Implica el aprendizaje continuo, mantenerse actualizado e incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (Veras, 2005, pág. 15).

b) Como Desarrollar el Talento Humano.

(htt). Como gerente se puede hacer el cambio y alentar a su gente a desarrollar y expandir sus talentos. Recuerde que esos talentos están ahí (muchas veces dormidos), esperando ser despertados.

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19064/Capitulo3.pdf>

Lo principal que un gerente debe hacer es hablar con los trabajadores, preguntar acerca de sus sueños, sus pasiones, sus gustos. No juzgar esta iniciativa, simplemente hazlo, y verás las sorpresas que te llevas cuando tu gente se siente escuchada, comprendida, atendida. Crear un espacio con ellos para compartir, para reflexionar, y aprender de esas experiencias.

Invitar y promover entre equipo que busque la forma de usar esos talentos. Involucrar en las decisiones, compartir con ellos la planeación de proyectos, pedir sus opiniones, escuchar e implementar ideas, incitar a traer proyectos personales a la empresa y darles un tiempo para que lo desarrollen. Probar por un tiempo las iniciativas, y ver un equipo de talentos motivado, creando e innovando constantemente, re-inventándose y expandiéndose día a día. El Desarrollo del Talento Humano implica el cambio de comportamientos para mejorar algunos aspectos profundos de nuestra personalidad y se basa en tres subsistemas que son: Selección, Evaluación del Desempeño y Desarrollo. (Bianchi, 2005, pág. 36)

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Esta participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados. (Chiavenato I., 2009, pág. 115).

c) Ventajas del Talento Humano

Según (Martínez, 2005, pág. 35). Para muchas empresas el Talento Humano ha sido importante ya que es el motor principal para alcanzar los objetivos planteados y entre sus ventajas de tener un personal altamente calificado están las siguientes:

- El control sobre la empresa y las personas es total, las directrices se cumplen rápidamente y las jerarquías están claramente definidas.
- Las acciones están claramente definidas, por lo tanto se garantiza la uniformidad de procedimientos.
- Todas las partes se involucran, promueve la capacidad individual, se logra un buen nivel de relación entre todos que conforman la empresa.
- Todos aportan a las soluciones y aumenta por lo tanto el compromiso, el nivel de eficiencia en la empresa.

Según (Eslava, 2009, pág. 41) como principales ventajas de aprovechar el Talento Humano de los miembros de una organización y tener un recurso humano más eficaz y comprometido con la Institución son las siguientes:

- Ayuda a la organización a alcanzar los objetivos.
- Proporciona competitividad a la organización.
- Fomenta la administración del cambio.
- Capacita y desarrolla a los trabajadores constantemente.
- Apoya las decisiones que toma la gerencia.

2.4.1.5. Modelo de Desarrollo de Talento Humano.

Según (Chiavenato, 2007, pág. 145)

a) Etapa 1: Diagnóstico de la situación actual.

Se determina un diagnóstico situacional mediante el diagrama causa y efecto, y a través de la matriz FODA.

- **Diagnóstico Causa y Efecto**

Los diagramas de causa efecto se construyen para ilustrar con claridad cuáles son las posibles causas que producen el problema. Un eje central se dirige al efecto. Sobre el eje se disponen las posibles causas. El análisis causa-efecto, es el proceso mediante el que se parte de una definición precisa del efecto que se desea estudiar. La construcción de este diagrama presenta un esquema gráfico que permite efectuar un análisis de las causas que influyen sobre el efecto objeto de estudio.

- **FODA**

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

- **Componentes de un Análisis FODA**

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Cuadro N° 2: FODA
Fuente:(Chiavenato I. , 2009, pág. 148)

b) Etapa 2: Planeación del modelo.

En esta etapa se define la misión y la visión del modelo así como también las políticas y estrategias.

- **Misión**

Es el propósito: señala porque somos, porque estamos y hacia donde nos dirigimos.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una Misión. Para realiza la misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?

- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

- **Visión**

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido.

La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué tratamos de conseguir?

¿Cuáles son nuestros valores?

¿Cómo produciremos resultados?

¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?

¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

- **Políticas.**

La política es la actividad humana concerniente a la toma de decisiones que conducirán el accionar de la sociedad toda.

- **Estrategias**

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.

c) **Etapa 3: Organización.**

Esta está conformada por la organización, la cual es integrada por una estructura organizativa los valores organizacionales y el comité de gestión de Talento Humano.

- **Estructura Organizativa**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre directivos y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

- **Valores de la Organización**

Guían el viaje hacia la visión: si actuamos como debemos.

- **Comité de Gestión Talento Humano**

El Comité de Talento Humano tiene como objeto promover al recurso humano dentro de un alcance integral en el Desarrollo del Talento Humano y bienestar laboral. Sus objetivos principales son liderar y convocar la participación de los profesionales de recursos humanos a través de foros semestrales y subcomités de trabajo; compartir información actualizada sobre modelos de gestión de recursos humanos y las mejores prácticas aplicadas por las empresas, ya sea en los diferentes procesos de recursos humanos (legal, salud ocupacional, reclutamiento, compensación y beneficios, competencias, etc.) y promover la integración entre los líderes de recursos humanos.

d) Etapa 4: Aplicación del modelo

Está conformada por el diseño de herramientas de evaluación de desempeño, diseño de un plan incentivo, plan de capacitación, reclutamiento y selección del personal.

- **Evaluación del Desempeño**

Según Chiavenato (2009). La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

- **Plan Incentivo**

Los programas de incentivos son campañas sistemáticas dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas, por consiguiente, están diseñados para:

1. Promover acciones específicas
2. Dirigirse a un target específico
3. Producir resultados medibles
4. Integrar estrategias motivacionales
5. Establecer una nueva manera de hacer marketing directo

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

- **Plan de Capacitación**

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.

2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades.
3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

- **Reclutamiento y Selección**

Es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización

El reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

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

A continuación se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento y selección.

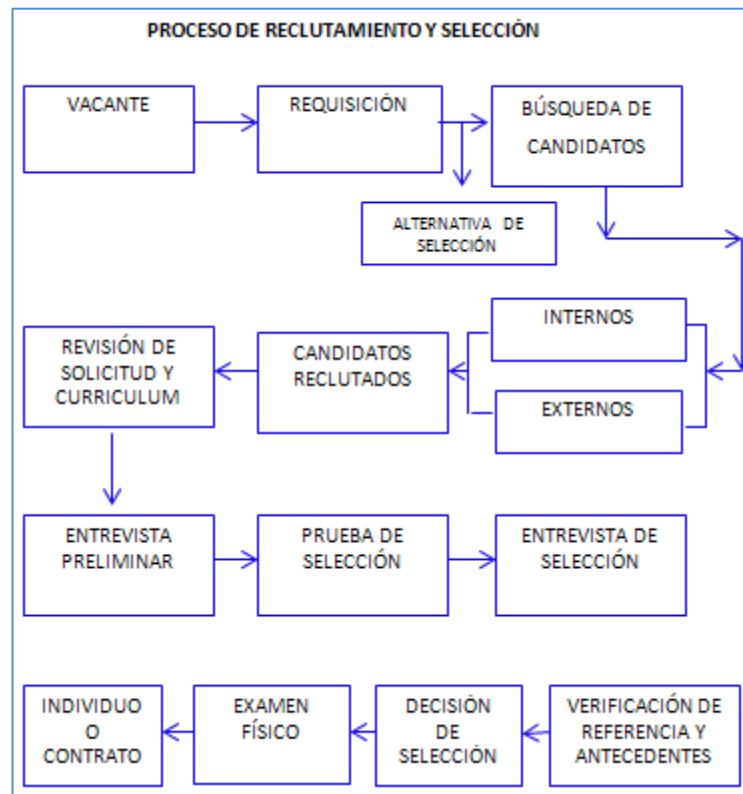


Gráfico N° 5: Proceso de Reclutamiento y Selección
Fuente: (Arias, 2008, pág. 158)

e) Etapa 5: Control y seguimiento.

Está conformada por el control y seguimiento del modelo con el objetivo de garantizar el éxito de la empresa y la consecución de objetivos.

- **Control y seguimiento**

Los informes de labores le permiten hacer un seguimiento detallado de las labores realizadas en cada línea u orden de producción de la empresa, conocer su costo y su rendimiento, y compararlos con estadísticas propias

e) **Etapa 6: Implementación del modelo**

Está conformada por el plan de implementación que contiene todos los lineamientos necesarios para implementar de manera exitosa el modelo.

- **Modelo de Desarrollo**

Un modelo de desarrollo permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

El modelo de desarrollo tiene como objetivo mejorar la contribución del trabajador para el progreso de la empresa.

2.4.2. PRÁCTICA LABORAL (Variable Dependiente)

2.4.2.1. Planificación del Talento Humano

(htt1). Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de la Planificación del Talento Humano, la estrategia de Recursos Humanos para que esto se cumpla va dirigida a que cada empleado dentro de la organización debe tener un total conocimiento de cómo tiene que realizar su trabajo, se tiene que contar con personas que tengan las habilidades y aptitudes adecuadas para el servicio, por lo tanto la planificación de talento humano va encaminada a evaluar los recursos humanos que se tiene en la actualidad con el fin de corregir errores, reentrenar y desvincular si fuera el caso, hacer un reclutamiento, selección, capacitación bajo una metodología y de acuerdo a las necesidades de cada institución.

<http://es.scribd.com/doc/56186089/8/planificacion-del-talento-humano>

(htt2). La planeación de Recurso Humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además de hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de RH incluyen anticipar periodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, lo que propiciará mayores oportunidades de seleccionar a los mejores candidatos existentes en el mercado. Si bien la planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración.

http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf

Por la falta de planeación en una organización pueden incurrir varios costos intangibles. Por ejemplo, una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida restante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos. Es posible que surjan situaciones en que se despida a los empleados de un departamento en tanto que se contrata a personas para puestos similares en otro. Quizá esto genere un exceso de contrataciones y el resultado será la necesidad de despedir a los recién contratados. Por último, la falta de planeación de recurso humano dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional o personal. Como consecuencia, algunos de los más competentes y ambiciosos podrían buscar otro empleo donde consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo. (Arnoletto, 2006, pág. 137)

La planificación estratégica del Recurso Humano tiene los siguientes fines:

1. Utilizar lo mejor posible los recursos.
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.
4. Potenciar la visión futura de la empresa, mejorando el procedimiento general de la planificación empresarial.
5. Planificar estrategias para el mejoramiento empresarial.

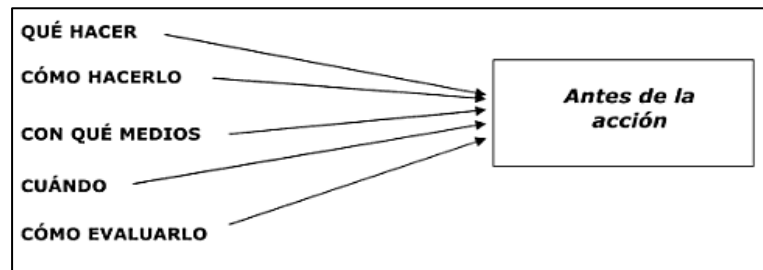


Gráfico N° 6: Planificación del RR.HH

Fuente: (Puchol, 2012, pág. 34)

2.4.2.2. Sistema de Medición de Rendimiento

- **Evaluación y Seguimiento del Desempeño**

(htt4). El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Es un procedimiento sistemático para medir, evaluar e influir sobre los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y mejorar su rendimiento a futuro.

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/seguimiento-y-evaluacion-de-resultados.htm>

La evaluación y seguimiento del desempeño es una apreciación sistemática de las características personales de preparación, rendimiento y potencialidad que posee el trabajador para apoyar el logro de los objetivos institucionales, donde intervienen técnicas de selección del personal para identificar al trabajador idóneo para cada puesto de trabajo en base a las condiciones físicas, intelectuales y psicológicas que cada persona posee y que el puesto de trabajo lo requiere. (Porter, 2005, pág. 218)

Es común que ante la disminución de la Práctica Laboral no se adviertan las causas que lo provocan. El cerebro quemado es la fase crítica del estrés provocada por tareas que demandan atención intensa o prolongada, originando agotamiento físico o mental, actitudes frías y despersonalizadas, sentimientos de falta de realización y rebaja de la autoestima. (Alles, 2012, pág. 23).

2.4.2.3. Motivación del Talento Humano

Definiremos a la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Porter, 2005, pág. 115)

La motivación es el impulso que inicia, guía el comportamiento alcanzar la meta u objetivo. Si nos ponemos a pensar en la historia del hombre, los objetivos y las metas siempre estuvieron, por lo tanto siempre existió la motivación. Es la forma en que la conducta se inicia se energiza, se dirige, y se detiene, con el tipo de reacción subjetivo que está presente en la organización mientras sucede todo esto. (Montalbán, 2006, pág. 48)

La motivación del personal se refiere a un estado interno que activa y dirige los pensamientos de las personas lo que permite cumplir una meta. . Es el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia una actividad. (Mayer, 2007, pág. 22)

- **Compromiso Organizacional**

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. 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. (Montalbán, 2006, pág. 134).

Para (Mayer, 2007) el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo o actitudinal 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. Finalmente, el 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. (Marín, 2005, pág. 129).

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

- a) **Compromiso con la Productividad**

La Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. Por tanto el compromiso con la productividad busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. (Garzón, 2008, pág. 67).

b) Intercambio de Información

Debe existir una fluida comunicación entre el centro y los usuarios para que las necesidades de estos últimos sean satisfechas. (Arias & Portela, 2006, pág. 123).

- **Comunicación Externa**

Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia fuera de la empresa, es decir, se dirige hacia los consumidores, el público en general, grupos de opinión, etc. Tiene como objetivo informar sobre la existencia de un producto o servicio, informar sobre sus principales beneficios o características, informar sobre las actividades en que participa la empresa, etc.

- **Comunicación Interna**

Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia dentro de la empresa, es decir, se dirige hacia el personal de ésta. Tiene como objetivo informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, etc.

c) Implicación en el Cambio

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e híper-competitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral. Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas. (Fernandez, 2005, pág. 146)

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance. Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio. (Andersen, 2008, pág. 407)

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores

de la empresa. Esta participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados. (Restrepo, 2006, pág. 49).

2.4.2.4. Práctica Laboral

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos, comportamientos y resultados con el trabajo, así como el grado de ausentismo con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Es la productividad de la que es capaz un individuo a través de sus competencias y actitudes frente al trabajo que le ha sido asignado. (Morrison & Abraham, 2006, pág. 203)

Está orientado especialmente hacia un individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Se puede efectuarse mediante la combinación de una serie de criterios capaces de describir dicha realidad: conocimiento y experiencia, apariencia y actitud, juicio, capacidad para desenvolverse, espíritu de decisión. Consiste en examinar los diferentes aspectos que forman parte de la actitud. (Fleitman, 2007, pág. 69)

De esta manera, la Práctica Laboral se constituye en una oportunidad para que el trabajador conozca las dinámicas de las diversas organizaciones en las cuales puede desempeñarse como profesional y reconozca las características de la vida laboral. A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir hacia la globalización, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Los aspectos sobre recursos humanos subyacen en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión sobre culturas y prácticas laborales dentro de la empresa. (Ulrich B, 2006, pág. 188).

a) Importancia de la Práctica Laboral

Los retos que impone la sociedad del conocimiento requieren que los futuros profesionales tengan una formación integral, que parte de reconocer el proceso de formación por objetivos y se basa en el análisis del educando y su comportamiento; y el humanismo, que rescata el lugar del sujeto en la regulación de su conducta. La formación puede definirse como un proceso de desarrollo individual que tiene su existencia real y está definida por referentes psicológica, sociológica y didáctica. El proceso educativo se constituye en la base de la formación, que a su vez contribuye al desarrollo de las capacidades del sujeto a través del aprendizaje como mecanismo esencial. Los recursos humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global. (Morrison & Abraham, 2006, pág. 217).

La importancia de la Práctica Laboral es que los individuos poseen capacidades, habilidades que se relacionan con los resultados objetivos para llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa. (LundfrenEarl, F. 2005, pág. 33).

Garantizar el éxito o el fracaso de una empresa en cualquier campo, ya que unos empleados felices son trabajadores productivos y motivados, depende de la integración, motivación, responsabilidad, actitud, el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenece a la empresa u organización. (Mondy Wayne. 2008, pág. 42).

b) Ventajas de la Práctica Laboral

Los efectos beneficiosos al dar capacitación al recurso humano en las organizaciones reflejarán en la práctica labor, para un mejor desempeño de sus labores en la empresa:

- Los cambios positivos del entorno laboral producen índices más elevados de retención de los empleados, con lo que mejora el trabajo en equipo.
- Los entornos positivos para la práctica profesional demuestran un compromiso con la seguridad en el trabajo, que produce una satisfacción laboral general.
- Cuando el personal se sienten satisfecho con su trabajo disminuyen los índices de ausentismo y de rotación, aumenta la moral de trabajo y la productividad del personal y mejora los resultados laborales en su conjunto.

- Fomentan un sentido de comunicación y de dirección en el entorno laboral, con lo que se consigue un nivel de confianza entre colaboradores – Gerente en su trabajo, que también contribuye a la satisfacción general de la organización.
- Mantener el nivel de autonomía en su trabajo permite al personal sentirse miembros respetados y valorados en sus lugares de empleo.
- El personal con que cuenta una empresa debe tener oportunidades de avance profesional, de conseguir autonomía y de participar en la adopción de toma de decisiones, al tiempo que reciben una compensación equitativa.
- El trabajo eficaz en equipo es esencial para las organizaciones. (Ulrich, 2006, pág. 307).

2.4.2.5. Normas de Rendimiento

Es la evaluación integral llamada niveles de rendimiento deseados y esperados para mejorar la práctica laboral dentro de la empresa.

Tener normas preestablecidas y compararlas con el rendimiento real, determina la efectividad de la práctica laboral en la empresa. (Krell, 2008, pág. 67).

a) Normas de Rendimiento Integral

- Tener normas preestablecidas y compararlas con el rendimiento real, determinando con efectividad una acción o actividad.

- La selección y aplicación de una labor difícil. La dificultad radica en definir cuál debe ser el rendimiento esperado.
- Establecer aprobación de los directivos sobre las normas pues esto facilita la evaluación y por tanto tener una excelente Práctica Laboral dentro de la empresa. (Fleitman, 2007, pág., 118).

2.5. HIPÓTESIS

El Desarrollo del Talento Humano permitirá mejorar la Práctica Laboral en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca” Ltda., del cantón Pelileo.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X= Desarrollo del Talento Humano (V.I)

Y= Práctica Laboral (V.D)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Según el análisis realizado se utilizó el paradigma critico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, corresponde elegir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Debido a la competitividad actual, es necesario que los miembros de la organización desarrollen sus capacidades. Se realizó un análisis de la situación actual en la Cooperativa para encontrar problemas que se susciten dentro de la misma, estudiar e investigar la realidad, su entorno empresarial, y comprender el problema objeto de estudio.

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

- Clientes Internos
- Clientes Externos

3.2. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enfocó en las modalidades de investigación, las cuales se detallan a continuación:

3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental

Por medio de esta investigación se recolectó información secundaria, para su desarrollo necesariamente se revisó documentación científica en libros, internet, tesis de grado referentes al tema, información que fue recopilada en bibliotecas, con el propósito de interpretar, entender y explicar el estado actual del mismo y tener un conocimiento más amplio del problema.

3.2.2. Investigación de Campo

La investigación de campo permitió recolectar información primaria, el investigador logró contacto directo con la realidad, estableciendo mayor conocimiento sobre el problema que posee la organización. Para la obtención de esta información fue necesario utilizar las siguientes técnicas: la observación directa, que permitió analizar

toda la organización, como se desarrollan las personas y las actividades dentro de la misma.

Otra técnica es la encuesta, esta fue aplicada al personal de la Institución y socios de la misma, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria tuvo la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación el investigador se enfocó en detectar el problema mediante la comunicación directa tanto con el personal como los socios de la Institución, permitiendo adquirir conocimientos y experiencias para formular una hipótesis de una posible solución.

3.3.2. Investigación Descriptiva

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

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

Contribuyó a puntualizar el problema en tiempo real, así como también ayudó a identificar las características más sobresalientes dentro de la institución, mediante la recolección de información para detectar los errores posibles a cometer para corregirlos para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

3.3.3. Investigación Correlacional

La investigación correlacional es la relación existente entre variables del problema objeto de estudio, es decir verificar la relación entre el Desarrollo del Talento Humano y la Práctica Laboral para ver de qué forma o manera afectan o influyen las mismas en el desarrollo de la empresa. Permitted examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como implantar un modelo de Desarrollo de Talento Humano para incrementar la Práctica Laboral, para lo cual fue necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador denominado chi cuadrado, que permitió la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para la realización de la presente investigación se realizó dos cuestionarios, el primero enfocado a los clientes internos con una población pequeña de 30 personas y el segundo a los socios de la Cooperativa conformados por 124 socios fijos, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula.

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95% (1.96)

P= Probabilidad a favor 50%

Q= Probabilidad en contra de la ocurrencia 50%

N= Población (MERCADO META) **124**

e = Nivel de error 5%

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 124}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + 124(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.84 * 31}{0.96 + 0.31}$$

$$n = \frac{119.04}{1.27}$$

$$n = 94$$

Cuadro N° 3

Tamaño de la Muestra

POBLACIÓN	ENCUESTA
Clientes Internos	30
Clientes Externos (Socios Fijos)	94
Total	124

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.
Realizado por: Daniel Sánchez.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Cuadro N° 4

Variable Independiente: Desarrollo del Talento Humano

Hipótesis: El Desarrollo del Talento Humano permitirá mejorar la Práctica Laboral en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca” Ltda.				
Variable independiente: Desarrollo del Talento Humano.				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, utilizando diversos recursos. Implica el aprendizaje continuo, mantenerse actualizado e incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para el cumplimiento de objetivos de la empresa.	Talento	Conocimientos Experiencia Habilidades	¿Cree usted que se desarrollan al máximo las habilidades de todo el personal de la Cooperativa?	ENCUESTA
	Recursos	Tecnológicos Humanos Económicos Materiales	¿Qué porcentaje del presupuesto anual de la Cooperativa estaría acorde para la capacitación del personal?	
	Aprendizaje continuo	Programa de capacitaciones	¿Cada que tiempo se realizan capacitaciones al personal de la Cooperativa?	

Elaborado por: Daniel Sánchez

Cuadro N° 5
Variable Dependiente: Práctica Laboral

Hipótesis: El Desarrollo del Talento Humano permitirá mejorar la Práctica Laboral en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca” Ltda.				
Variable dependiente: Práctica Laboral.				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Es la productividad de la que es capaz un individuo a través de sus competencias y actitudes frente al trabajo que le ha sido asignado.	Productividad	Evaluación del desempeño	¿Cada que tiempo se efectúan evaluaciones de desempeño?	ENCUESTA
	Competencias	Conocimientos Habilidades Experiencia Educación	¿Qué conocimientos son necesarios para ocupar el puesto de trabajo? ¿Cómo calificaría usted la atención y el trato brindado por el personal de la Cooperativa?	
	Actitudes	Desarrollo personal Predisposición al cambio	¿Cómo califica la implementación de un modelo de Desarrollo de Talento Humano, el mismo que mejorará la Práctica Laboral?	

Elaborado por: Daniel Sánchez

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación fue necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación:

Cuadro N° 6

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	Se aplicó a todos los directivos, trabajadores y socios fijos de la Cooperativa.
3. ¿Sobre qué aspectos?	El deficiente Desarrollo del Talento Humano y sus efectos en la Práctica Laboral.
4. ¿Quién?	Investigador. Daniel Fabricio Sánchez Veloz
5. ¿Cuándo?	Desde Noviembre del 2012 a Junio del 2013.
6. ¿Lugar de la recolección de la información?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.
7. ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias para recolectar información.
8. ¿Qué técnica de recolección utilizará?	Para la recolección de la información se utilizará las técnicas de encuestas y observación.
9. ¿Con qué instrumento?	Para ello se elaborará un cuestionario.
10. ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales.

Elaborado por: Daniel Sánchez

3.7. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos que a continuación se detallan:

Cuadro N° 7

TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Información secundaria	1.1. Lectura científica.	1.1.1. Libros de Administración. 1.1.2. Libros de rendimiento laboral. 1.1.3. Libros de práctica laboral. 1.1.4. Libros de Talento Humano 1.1.5. Tesis de grado referente al tema. 1.1.6. Internet.
2. Información primaria	2.1. Encuesta. 2.2. Observación.	2.2.1. Cuestionario

Elaborado por: Daniel Sánchez

3.8. PLAN DE PROCEDIMIENTOS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

Codificación de la información

Para obtener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicados a clientes internos y externos de la “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA” LTDA., para que de esta manera facilite el proceso de tabulación obteniendo la información real y proporcionando una solución adecuada al problema. En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas, es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente de fácil entendimiento.

Tabulación de la información

Para proceder a realizar la tabulación de datos se realizó a través del programa Excel lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Graficar

Para esta presentación se utilizó la gráfica denominada pastel.

Analizar

Después de haber codificado y tabulado se realizó el respectivo análisis mediante medidas de dispersión como porcentajes.

Interpretación

La interpretación de los resultados se elaboró bajo las síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio.

Se aplicó el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre las variables.

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

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para realizar la recolección de la información y de los datos se ha utilizado como instrumento el cuestionario, el cual ha sido aplicado a 30 clientes internos y 94 clientes externos de la Institución.

4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Encuesta sobre el Desarrollo del Talento Humano para mejorar la Práctica Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del cantón Pelileo.

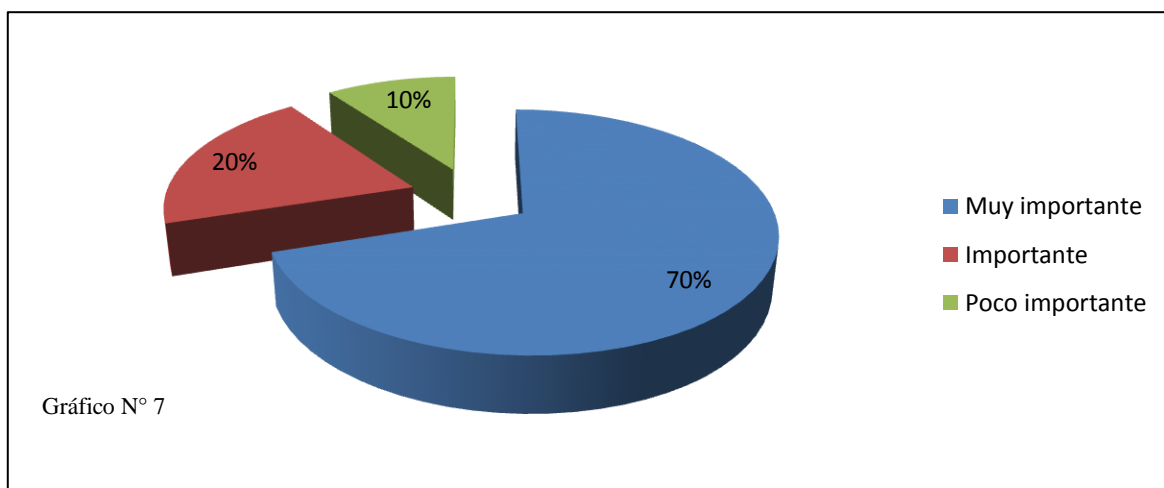
ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

1. ÉXITO CORPORATIVO

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	21	70%
Importante	6	20%
Poco importante	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

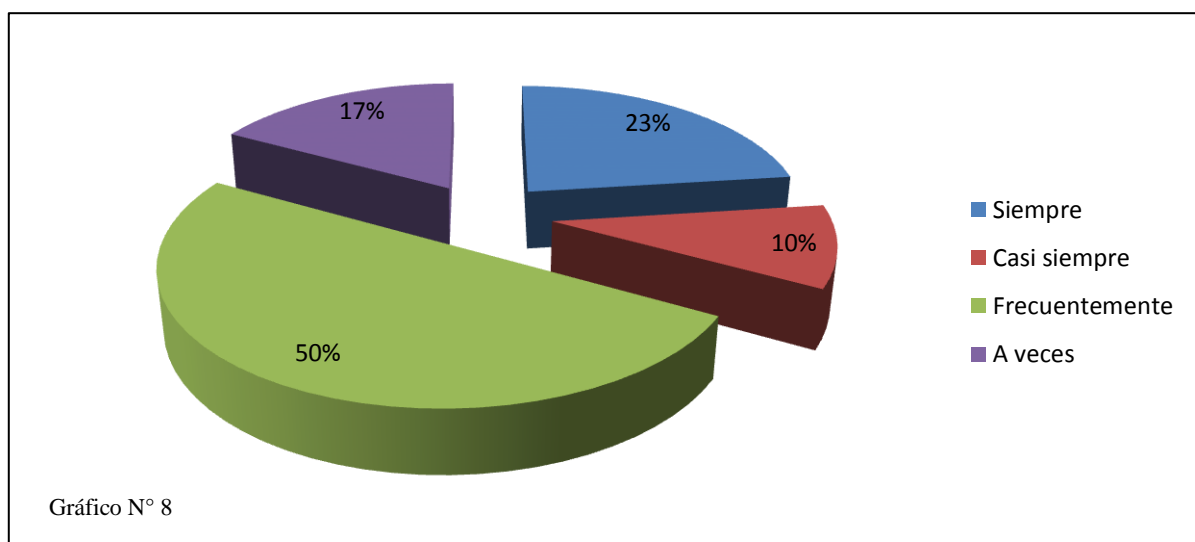
Del 100% de clientes internos encuestados el 70% respondió que el recurso humano es muy importante para el éxito corporativo, el 20% manifestó que es importante, mientras que el 10% restante consideró que es poco importante. Lo que demuestra que el recurso humano es fundamental en la Cooperativa para alcanzar los objetivos propuestos.

2. DESARROLLO DE HABILIDADES

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	23%
Casi siempre	3	10%
Frecuentemente	15	50%
A veces	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

Del total de encuestas aplicadas a los clientes internos el 10% opinó que Casi siempre se desarrollan las habilidades de todo el personal en la empresa, el 17% dijo que A veces, el 23% manifiesta que Siempre, mientras que el 50% consideró que es Frecuentemente. Por lo tanto podemos diagnosticar que no se desarrollan las habilidades de todo el personal de la Cooperativa.

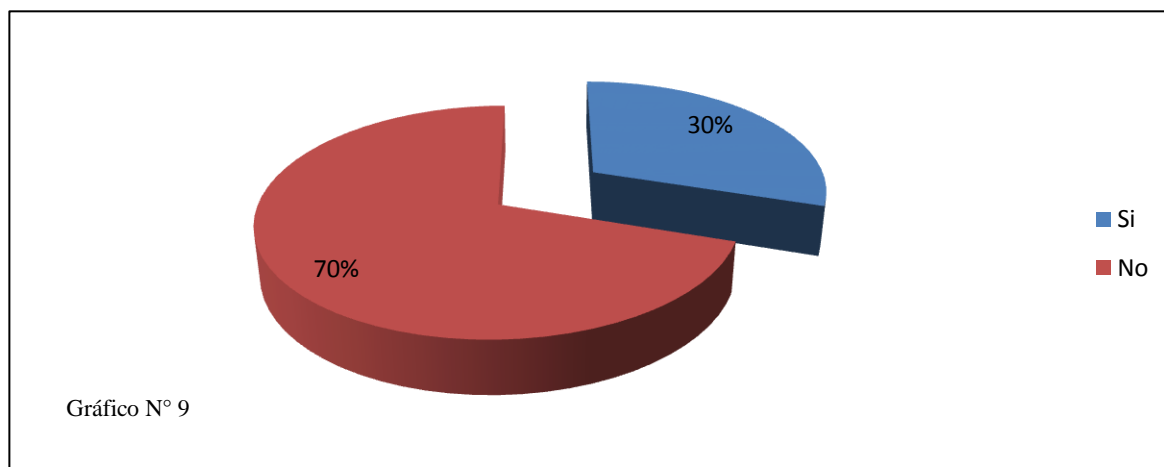
3. CARGO A SU PREPARACIÓN

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente Si	9	30%
Definitivamente No	21	70%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

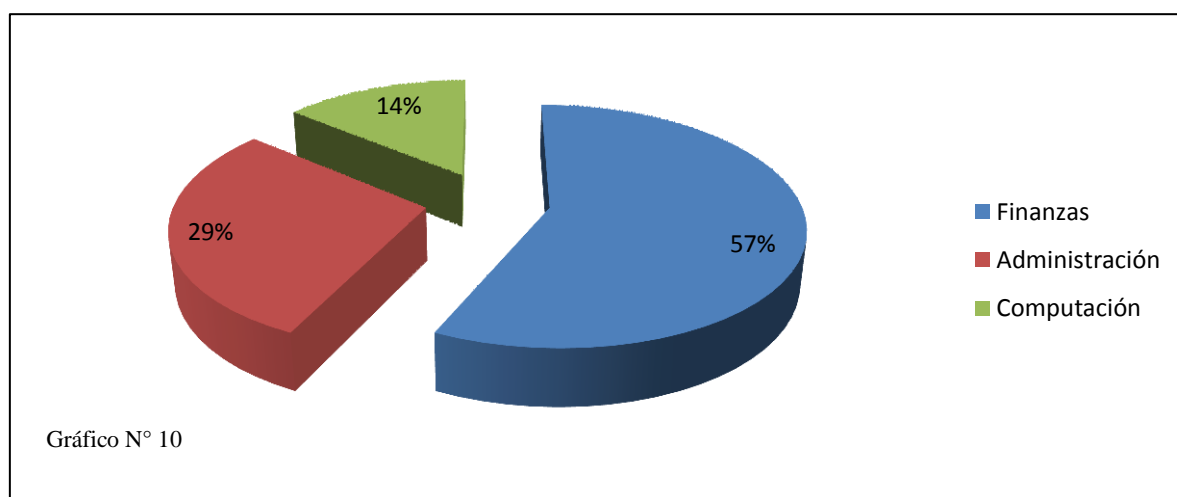
Un aspecto importante es saber si el personal siente que su cargo está acorde a su estudios, conocimientos y preparación es importante puesto que conocer la capacidad de la personas para desempeñar se traduce en satisfacción de las personas en el ámbito laboral y profesional; en donde el 30% respondieron positivamente mientras que el 70% negativamente. A pesar de contar con personal académicamente calificado para cumplir con sus funciones, la mayoría considera que sus competencias no son las adecuadas para cumplir con las tareas del puesto a desempeñar en la Institución.

4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Finanzas	12	57%
Administración	6	29%
Computación	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

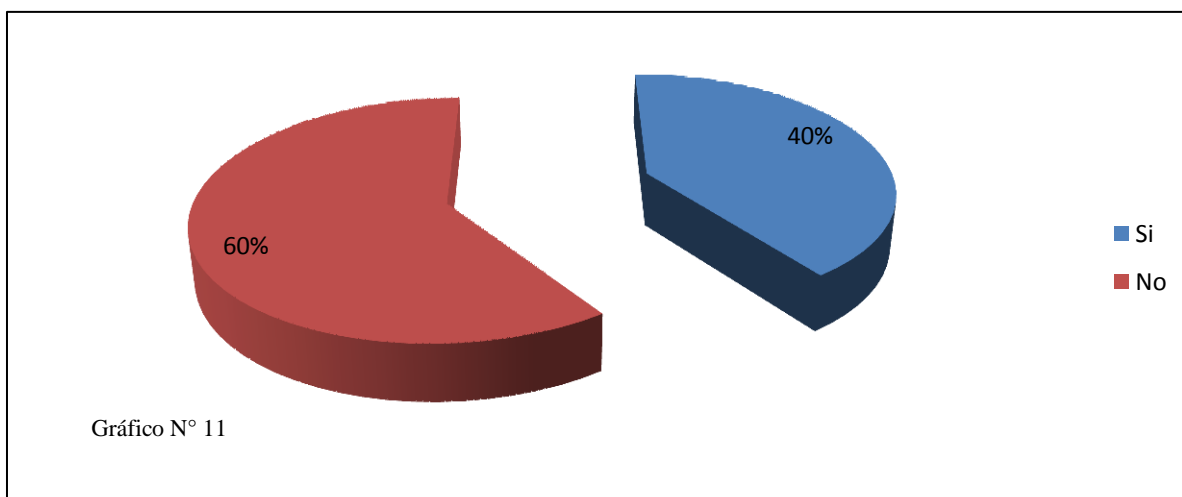
En cuanto al conocimiento para ocupar el puesto de trabajo dentro de las personas encuestadas el 14% respondió computación, el 29% administración, mientras que el 57% finanzas es el conocimiento ideal para ocupar el puesto de trabajo en la institución. Sin embargo existen responsabilidades similares, evidenciando la necesidad de contar con perfiles de puesto.

5. INDUCCIÓN PARA EL DESEMPEÑO

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente Si	12	40%
Definitivamente No	18	60%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

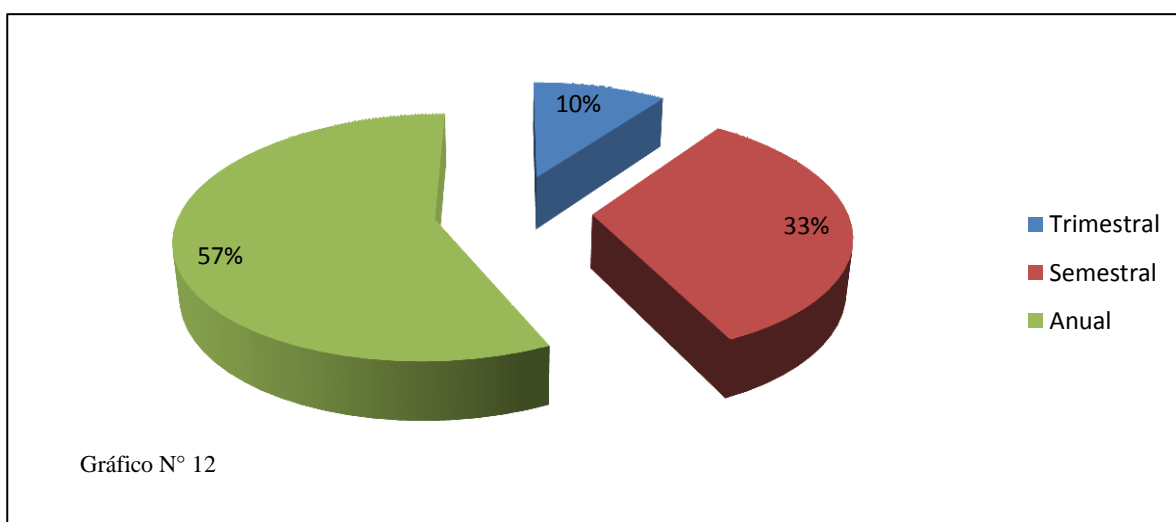
Del total de clientes internos encuestados el 60% respondió negativamente, el 40% dijo que si recibió inducción para su cargo. Lo que se deduce que las personas que respondieron negativamente no se les proporcionó una adecuada información acerca del puesto de trabajo al momento de su ingreso para su debido desenvolvimiento en la Cooperativa.

6. CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	3	10%
Semestral	10	33%
Anual	17	57%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

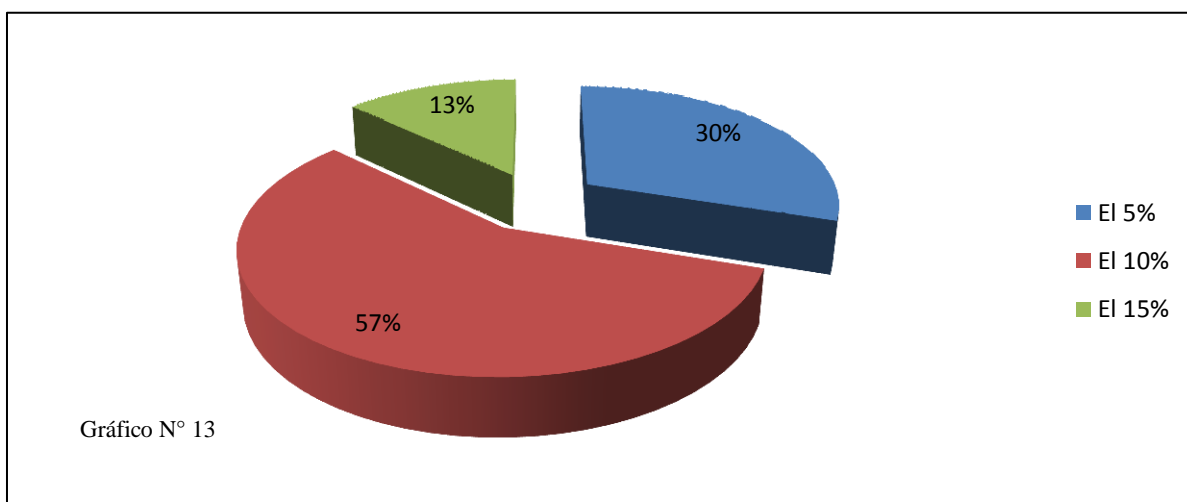
Del total de clientes internos encuestados el 10% dijo que se realizan capacitaciones Trimestralmente, el 33% manifestó que se realizan Semestral pero el 57% expresaron que es Anual. La mayor parte del personal concuerda que no se realizan capacitaciones frecuentemente a todo el personal de la Cooperativa.

7. PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El 5%	9	30%
El 10%	17	57%
El 15%	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

Del Total de clientes internos encuestados, el 13% respondió que accede el 15%, el 30% manifestó el 5%, mientras que el 57% contestó que el porcentaje del presupuesto anual de la Cooperativa acorde para la capacitación del personal debe ser del 10%. De tal forma, el personal está de acuerdo en la asignación de ese valor de porcentaje para su capacitación.

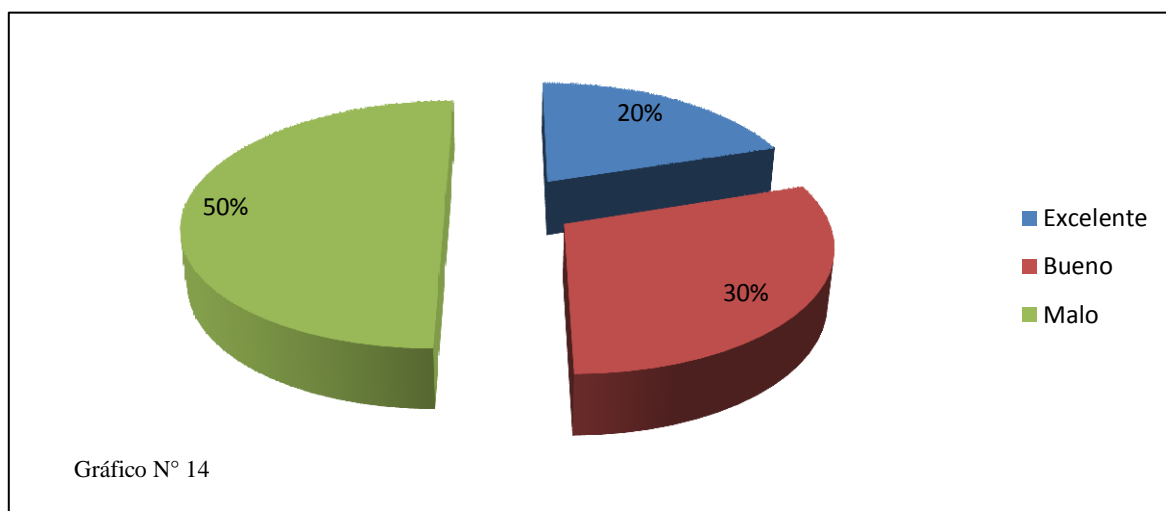
8. PRÁCTICA LABORAL

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	20%
Bueno	9	30%
Malo	15	50%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

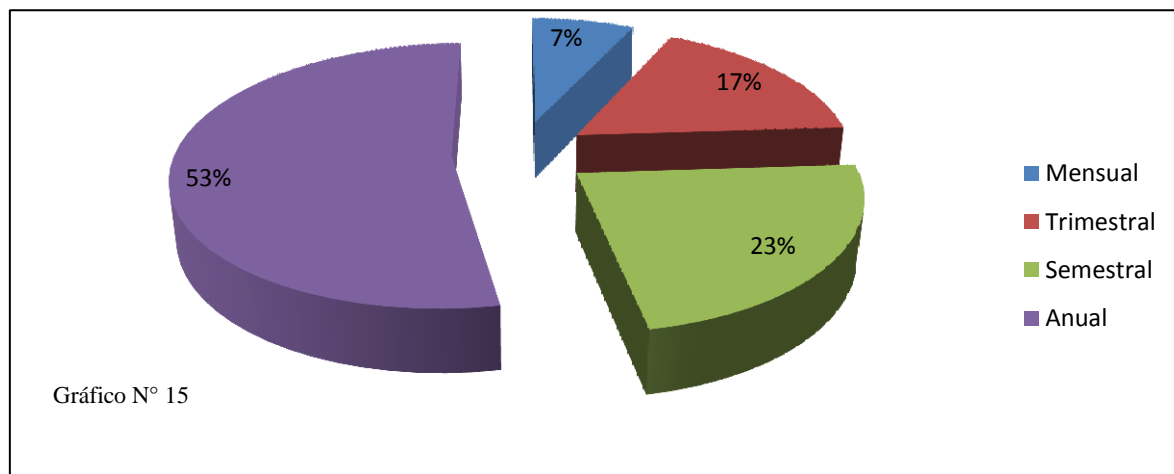
Según los resultados de la encuesta, el 50 % dio a conocer que la práctica laboral del personal es Malo, el 30% opinó que es Bueno, el 20% dijo que es Excelente. Para alcanzar una excelente práctica laboral dentro de la Institución es necesario trabajar en equipo, coordinando entre los diferentes departamentos cuyo objetivo es prevenir, informar o corregir los posibles conflictos que afecte a la Cooperativa.

9. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Cuadro N° 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	2	7%
Trimestral	5	17%
Semestral	7	23%
Anual	16	53%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

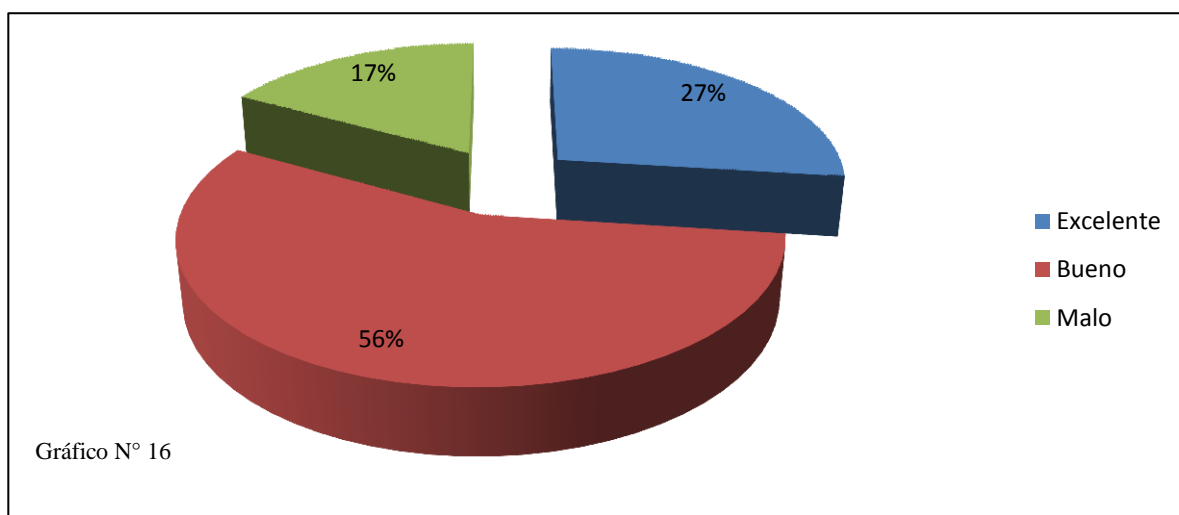
Del total de clientes internos encuestados el 7% respondió que realizan evaluaciones Mensuales, el 17% manifestó que se realizan Trimestrales, el 23% expresaron que son Semestrales mientras que el 53% dijo que son evaluados Anualmente. La mayor parte del personal concuerda que no se efectúan evaluaciones constantemente al personal de la Cooperativa.

10. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Cuadro N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	27%
Bueno	17	56%
Malo	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

Según las encuestas aplicadas, el 56% manifestó ser bueno el Diseño de un Modelo de Desarrollo, el 17 % considero que no es necesario, el 27 % opinó que sería excelente. La Institución no cuenta con un Modelo de Desarrollo de Talento Humano por ende se realizará el mismo para dar solución al problema planteado en esta investigación.

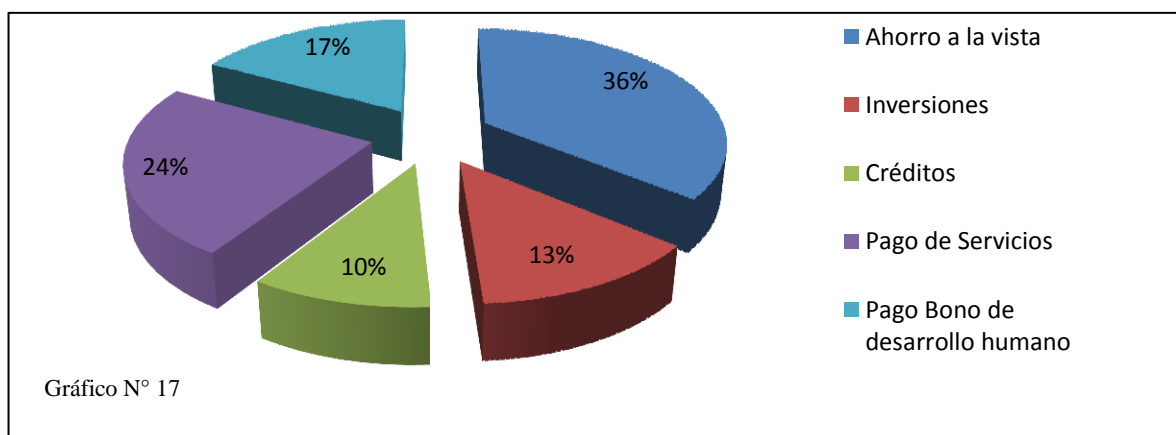
ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

1. SERVICIO FINANCIERO

Cuadro N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorro a la vista	34	36%
Inversiones	12	13%
Créditos	9	10%
Pago de Servicios	23	24%
Pago Bono de desarrollo humano	16	17%
Total	94	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

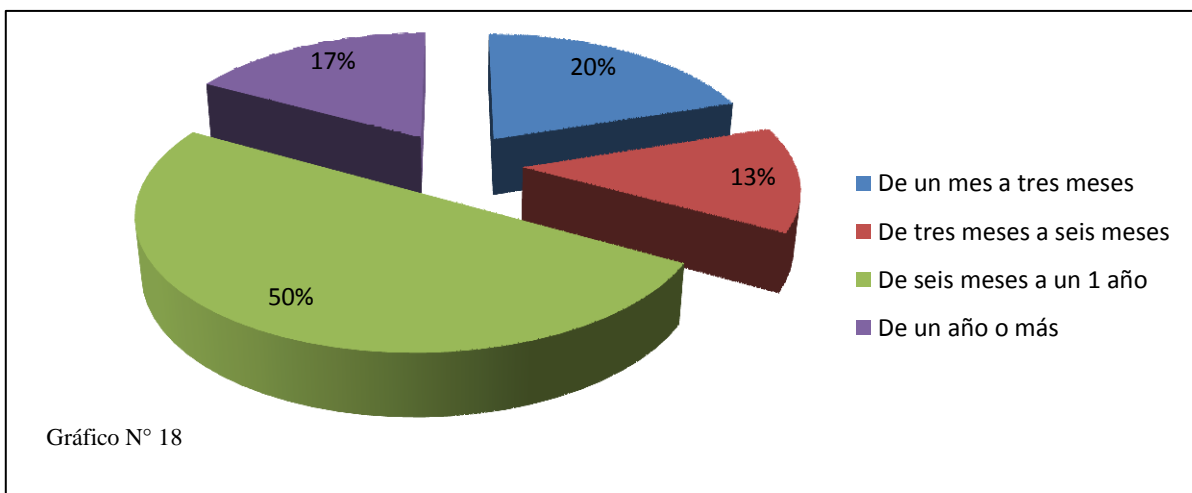
De las encuestas realizadas, el 36% consideró tener un servicio de ahorro la vista, el 24% manifestaron realizar pagos de servicios básicos, el 10% opinó realizar créditos, el 17% dijo que realiza el cobro de desarrollo humano, mientras que el 13% dio a conocer que realiza inversiones. La Institución debe ampliar nuevos productos como cuentas infantiles, pago del SOAT, cajeros automáticos, mejorando el servicio para los socios.

2. SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Cuadro N° 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De un mes a tres meses	19	20%
De tres meses a seis meses	12	13%
De seis meses a un 1 año	47	50%
De un año o más	16	17%
Total	94	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

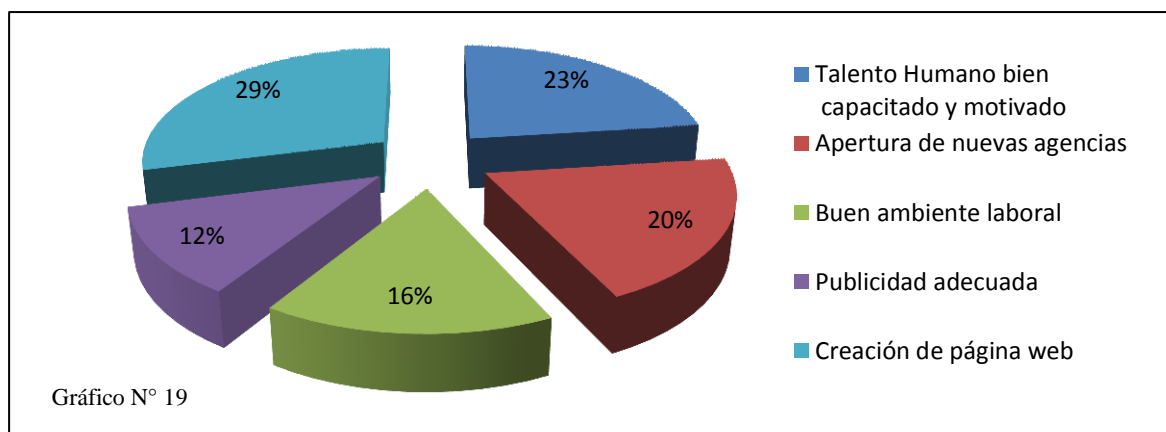
La encuesta alojó como resultado que el 50% son socios de la Cooperativa de seis meses a un año, el 17% dio a conocer ser socios de un año o más, el 20% indicaron ser socio de un mes a tres meses, el 13% opinaron ser socios de la Institución a partir de tres meses. La gran mayoría de los socios supieron manifestar que son socios activos mayor a seis meses, notándose que no existe un incremento de socios durante los seis meses.

3. ASPECTOS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Cuadro N° 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Talento Humano bien capacitado y motivado	22	23%
Apertura de nuevas agencias	19	20%
Buen ambiente laboral	14	16%
Publicidad adecuada	12	12%
Creación de página web	27	29%
Total	94	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 20% dijo que la Cooperativa debe abrir nuevas agencias, el 16% manifestaron que la Institución debe mejorar el ambiente laboral, el 23% opinó que la Cooperativa debe capacitar y motivar al personal, el 12% consideró mejorar la publicidad, mientras que el 29% restante dijo la creación de página web. Los socios consideran que es necesaria la creación de página web, debido a que es de fácil acceso y así pueden realizar sus consultas y sus transferencias desde cualquier lugar cómodamente.

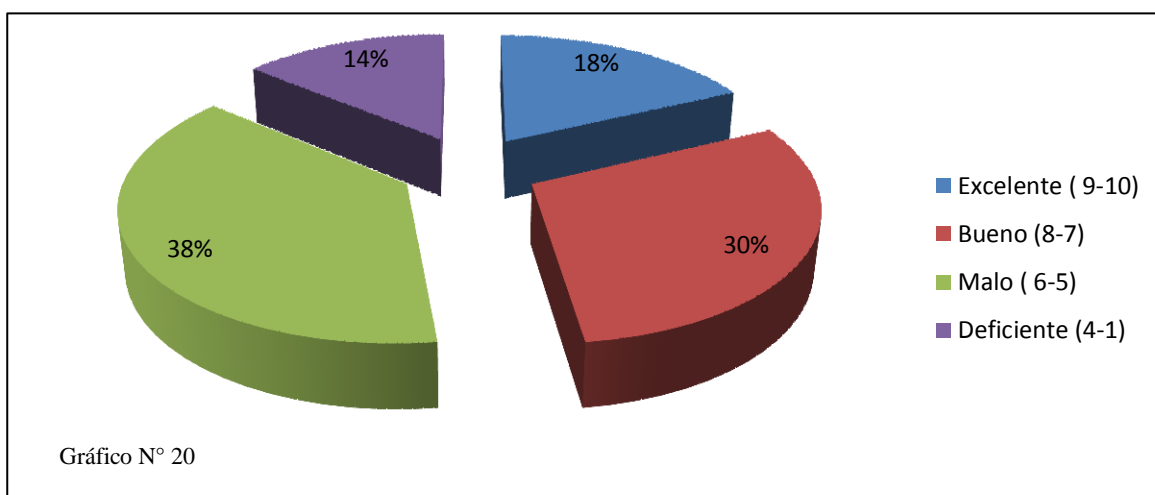
4. ATENCIÓN DEL PERSONAL

Cuadro N° 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente (9-10)	17	18%
Bueno (8-7)	28	30%
Malo (6-5)	36	38%
Deficiente (4-1)	13	14%
Total	94	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

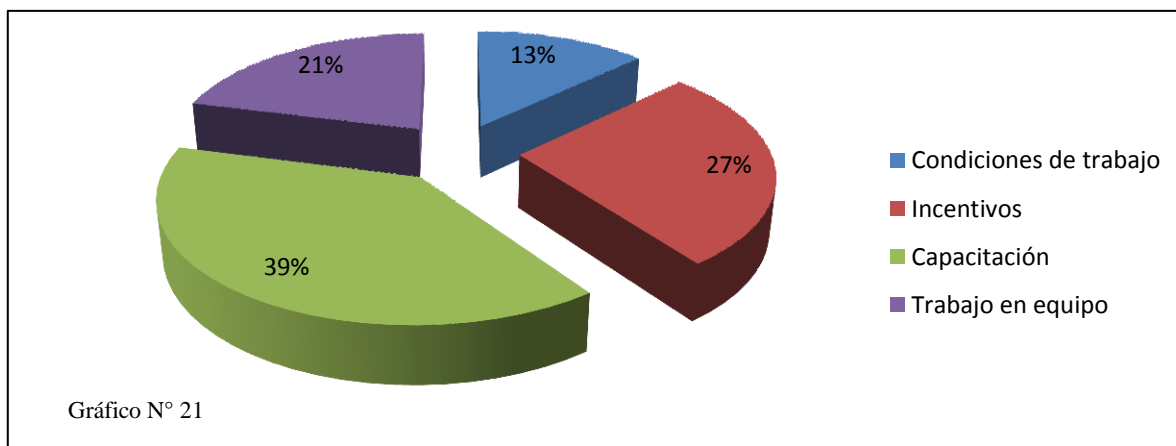
Del total de encuestados, el 14% consideró que los clientes internos brinda una atención deficiente, mientras que el 30% opinó recibir una atención buena, el 18% indicó obtener una excelente atención y el 38% manifestó ser mala la atención. La Institución tiene que mejorar la calidad de servicio que presta a sus socios y poder tener la aceptación de ser excelentes ante la competencia.

5. MEJORAMIENTO DE LA PRÁCTICA LABORAL

Cuadro N° 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Condiciones de trabajo	12	13%
Incentivos	25	27%
Capacitación	37	39%
Trabajo en equipo	20	21%
Total	94	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

De la encuesta realizada, el 39% consideró que la Cooperativa debe enfocarse en realizar capacitaciones el 21% manifestaron que es necesario trabajar en equipo el 13% dio a conocer que se debe mejorar las condiciones de trabajo, mientras que el 27% manifestó que debe enfocarse en los incentivos. Por ende la Cooperativa debe estar atenta a dar capacitaciones a su personal, ya que permitirá trabajar en equipo con un objetivo en común.

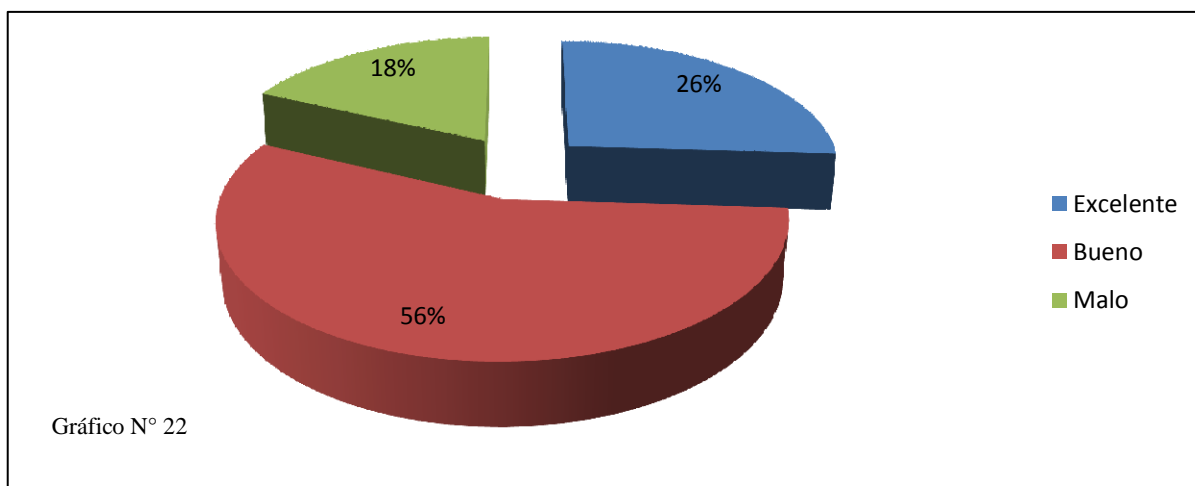
6. MODELO DE DESARROLLO

Cuadro N° 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	24	26%
Bueno	53	56%
Malo	17	18%
Total	94	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Daniel Sánchez



Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas, el 56% consideró Bueno que la Cooperativa implemente el modelo de desarrollo, el 26% manifestó Excelente, el 18% indicó que será Malo el Diseño del Modelo. Cabe destacar que el Diseño del Modelo de Desarrollo es necesario para la Institución, el mismo que permitirá mejorar la Práctica Laboral y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

Formulación de la hipótesis

H0 = Mediante la implementación de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano no permitirá mejorar la Práctica Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

H1 = Mediante la implementación de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano si permitirá mejorar la Práctica Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

Definición del nivel de significación

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

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

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

Simbología:

Σ = Sumatoria Total

O=Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada en cada celda.

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

Clientes Externos: Pregunta N° 6

¿Cómo calificaría usted el Diseño de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano con procesos de (Análisis situacional de la empresa, reclutamiento, selección del personal, capacitación, evaluación), el mismo que permitirá mejorar la Práctica Laboral dentro de la Institución?

Clientes Internos: Pregunta N° 8

¿Cómo califica la Práctica Laboral dentro de la Institución?

Cuadro N° 24
FRECUENCIA OBSERVADA

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS			Total
	Excelente	Bueno	Malo	
Modelo de Desarrollo	24	53	17	94
Práctica Laboral	6	9	15	30
Total	30	62	32	124

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez

Fórmula para la Frecuencia Esperada

$$fe = \frac{(Total\ marginal\ del\ renglón)(Total\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Cuadro N° 25
FRECUENCIA ESPERADA

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS			Total
	Excelente	Bueno	Malo	
Modelo de Desarrollo	22,74	47	24,26	94
Práctica Laboral	7,26	15	7,74	30
Total	30	62	32	124

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez

Cálculo del grado de libertad

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

Grados de libertad

Grado de libertad (Gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(Gl) = (F-1) (C-1)$$

$$(Gl) = (2-1) (3-1)$$

$$(Gl) = (1) (2)$$

$$(Gl) = 2$$

	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
Grados libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75

Por consiguiente el valor tabulado de **X²** con 2 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5,99.

Cuadro N° 26

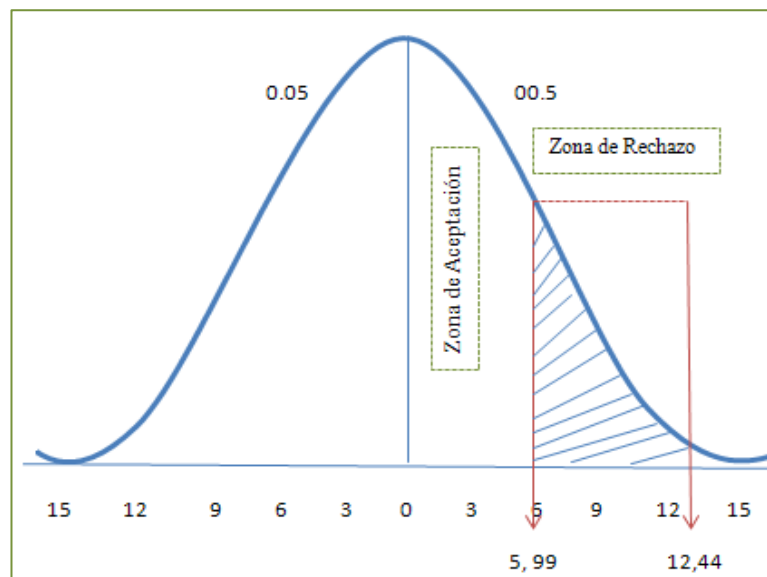
CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

$\chi^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
Excelente (Modelo de Desarrollo)	24	22,74	1,26	1,59	0,07
Bueno	53	47	6	36	0,77
Malo	17	24,26	-7,26	52,71	2,17
Excelente(Práctica Laboral)	6	7,26	-1,26	1,59	0,22
Bueno	9	15	-6	36	2,4
Malo	15	7,74	7,26	52,71	6,81
					$\chi^2 = 12,44$

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniel Sánchez

Gráfico N° 23

Representación gráfica del Ji Cuadrado



Elaborado por: Daniel Sánchez

Decisión

Con base en la información de la población el valor que se obtiene para χ^2 es 12,44, la hipótesis nula (H_0) se rechaza en el nivel de significancia 0.05. Se tomó la decisión de rechazar la H_0 debido a que 12,44 se encuentra en la zona de rechazo, es decir más allá de 5,99.

Al rechazar la hipótesis nula (H_0) se acepta la alternativa (H_1) de que: “Mediante la implementación de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano si permitirá mejorar la Práctica Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., en vista de la necesidad de solucionar el problema objeto de estudio, la organización ha decidido implementar un Modelo de Desarrollo del Talento Humano para que en base a sus resultados se pueda lograr procesos más eficientes mejorando la Práctica Laboral en la Institución.

a) Respetto al Diagnóstico Situacional

- Mediante la investigación efectuada se ha podido determinar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., no se desarrolla las competencias y habilidades del Talento Humano que labora en la Institución, provocando una disminución de rendimiento en su Práctica Laboral.
- La Práctica Laboral del trabajador es vital para el crecimiento de la empresa por lo que se ha llegado a la conclusión que a través de un plan de capacitación y la aplicación de evaluaciones constantes se puede conocer sus habilidades, destrezas y competencias para desenvolverse en el ámbito laboral con aptitudes y capacidades requeridos.
- La Cooperativa no permite que los clientes internos se involucren en la toma de decisiones, por ende no cuenta con una lluvia de ideas que permita la resolución de problemas, limita el campo de acción, e impide el crecimiento de la misma.
- De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta se pudo concluir que las expectativas de los socios siempre será la calidad en el servicio, comprometiendo de esta manera a la Institución a mejorar cada día en el servicio satisfaciendo las expectativas de los socios, para seguir compitiendo en el mercado que cada vez es más exigente.

b) Respeto al Modelo de Desarrollo

- La implementación de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano para mejorar la Práctica Laboral en los trabajadores hará que las personas como empresa interactúen positivamente en bien de la misma.
- De acuerdo a las encuestas realizadas tanto clientes internos como socios se evidenció la falta de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano que permita resolver problemas relacionados con la labor del personal, trabajo en equipo, comunicación de manera eficiente.
- También se pudo concluir que los socios no están tan conformes con el servicio que presta la Cooperativa ya que algunos trabajadores son poco amables, y no tienen agilidad al momento de brindar información, en especial en el área de créditos.
- Para llegar al éxito es importante que el directivo sea una persona que inspire confianza, muestre un sentido humano, para que con ello genere la participación voluntaria de los mismos y logre que todo y cada uno de los trabajadores de la cooperativa estén alineados hacia los propósitos organizacionales.

5.2. RECOMENDACIONES

- Para evaluar la Práctica 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.
- Se debe implementar lo más pronto posible el Modelo de Desarrollo de Talento Humano para incrementar las habilidades, destrezas y competencias del personal para que de esta manera incrementar la Practica Laboral.
- Se recomienda que los jefes y trabajadores sean personas abiertas a cambios e interactúen entre sí para que conjuntamente trabajen por el bien de la Cooperativa.
- Es muy importante retroalimentar las falencias de conocimientos de los trabajadores de la Cooperativa mediante capacitaciones para mantener motivados y satisfechos tanto trabajador-cliente.
- Brindar información de sus productos financieros, así como también dar a conocer la página web que maneja, para mejorar las expectativas de los socios

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1.TEMA

Diseño de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano para mejorar la Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del cantón Pelileo.

6.1.1. DATOS INFORMATIVOS

Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón: Pelileo

Parroquia: Salasaca

Dirección: Vía panamericana Km 5 ½ vía a Baños

Responsable: Daniel Sánchez

Costo: \$ 2035

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

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

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., no se ha establecido hasta el momento ningún tipo de Desarrollo de Talento Humano en todas sus áreas que permita perfeccionar su Práctica Laboral, y además poder conocer y analizar los problemas en cada uno de sus puestos de trabajo y valorar las capacidades reales de los trabajadores de la empresa, por tanto, es necesario conseguir una medida que explique de una manera eficaz y cierta, el comportamiento del Talento Humano.

La idea de implementar un Modelo de Desarrollo de Talento Humano para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que es necesario definir una estrategia de cambio, ya que se va a conjugar dos posturas: conseguir una excelente Práctica Laboral del Talento Humano y una mayor productividad para la Cooperativa.

Las organizaciones actuales trabajan coordinadamente con el Desarrollo 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: el reclutamiento, selección, contratación e inducción, capacitación, etc.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Se determina entonces que la ausencia de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano en la empresa no permite incrementar el nivel de rendimiento deseado, ya que el Talento Humano no desarrolla a cabalidad sus competencias y habilidades lo cual genera un bajo nivel en la Práctica Laboral.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El objeto de la propuesta es efectuar el Modelo de Desarrollo de Talento Humano con el fin de solucionar el problema de reclutamiento y selección del personal, permitiendo que puestos vacantes los cubran trabajadores seleccionados correctamente con este modelo, así como también el ingreso de nuevas personas dispuestas a rendir al máximo de sus capacidades para el mejoramiento de la Práctica Laboral.

Un personal motivado, capacitado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones sustentan sus logros. Estos aspectos además de constituir fuerzas internas de gran importancia para que la empresa alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

En la actualidad los trabajadores tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., no existe un departamento de recursos humanos y peor aún, no posee un manual de selección, reclutamiento y contratación de personal, por esta razón es indispensable crear un Modelo de Desarrollo de Talento Humano que ayude al Gerente General a tomar decisiones oportunas y adecuadas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Desarrollo de Talento Humano que permita alcanzar una mayor Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca Ltda., a través de la focalización de sus problemas.
- Desarrollar las seis etapas del Modelo de Desarrollo de Talento Humano el mismo que contribuya al mejoramiento de la Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para la viabilidad de la ejecución y puesta en marcha la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

6.5.1. Análisis Social – Cultural

Para que una empresa sea aceptada dentro de un ámbito cultural de calidad es necesario que se tome muy en cuenta un servicio de excelencia, ya que detrás de los servicios

exitosos está una empresa que cuenta con organización, Esta es la razón por la que una empresa será aceptada dentro de cualquier mercado.

6.5.2. Análisis Económicos

En esta propuesta se debe tomar en cuenta la importancia y el impacto que tiene el crecimiento monetario en el país, así mismo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., ya que en parte aporta a los ingresos totales del país, de esta manera la organización se convierte en ente productivo de trabajo logrando ser competitivo en el mercado.

6.5.3. Aspecto Organizacional

Al realizar un análisis organizacional se predispone de todo el apoyo gerencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., con todos sus colaboradores, para establecer un Modelo de Desarrollo de Talento Humano, y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar la Práctica Laboral del cliente interno y una gran oportunidad para que la empresa tenga una mejor productividad en el servicio.

6.5.4. Análisis Del Talento Humano

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el soporte del Gerente propietario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., como también de los trabajadores empresa, quienes esperan contar con resultados reales y concretos para el análisis de la mejora.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICA

6.6.1. Talento Humano

Es el activo más importante de una organización pues mejoran y perfeccionan el empleo y el diseño de recursos materiales y técnicos, por ende el esfuerzo humano es vital para el buen funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano no está dispuesto a esforzarse, la organización dará marcha atrás. (Fernandez, 2005, pág. 12).

6.6.2. Modelo de Desarrollo de Talento Humano

Según Chiavenato, I. (2009). El Desarrollo Humano se constituye en una verdadera revolución en la manera de “desarrollar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones.

Cuando una organización cuenta con un Modelo de Desarrollo, lo que ha construido es un verdadero “mapa de ruta” del comportamiento de sus miembros que llevará al éxito la Institución.

6.6.2.1 Beneficios del Modelo de Desarrollo de Talento Humano

a) Para la empresa

- ✓ Mejorar la productividad
- ✓ Mejoramiento en la atención al cliente
- ✓ Aumento en la eficiencia de resultados

- ✓ Mejoramiento en la imagen de la empresa
- ✓ Mejoramiento en la relación entre la empresa y los trabajadores
- ✓ Aumento de la rentabilidad
- ✓ Cambio de actitudes y comportamiento de las personas
- ✓ Aumento de la eficacia individual y grupal de los trabajadores
- ✓ Mejoramiento del espíritu de equipo y cooperación

c) Para el Trabajador

- ✓ Aumento de conocimientos personales
- ✓ Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Aumento de la motivación del personal
- ✓ Mejores relaciones entre trabajadores y empresa
- ✓ Aumento de la eficacia personal

6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

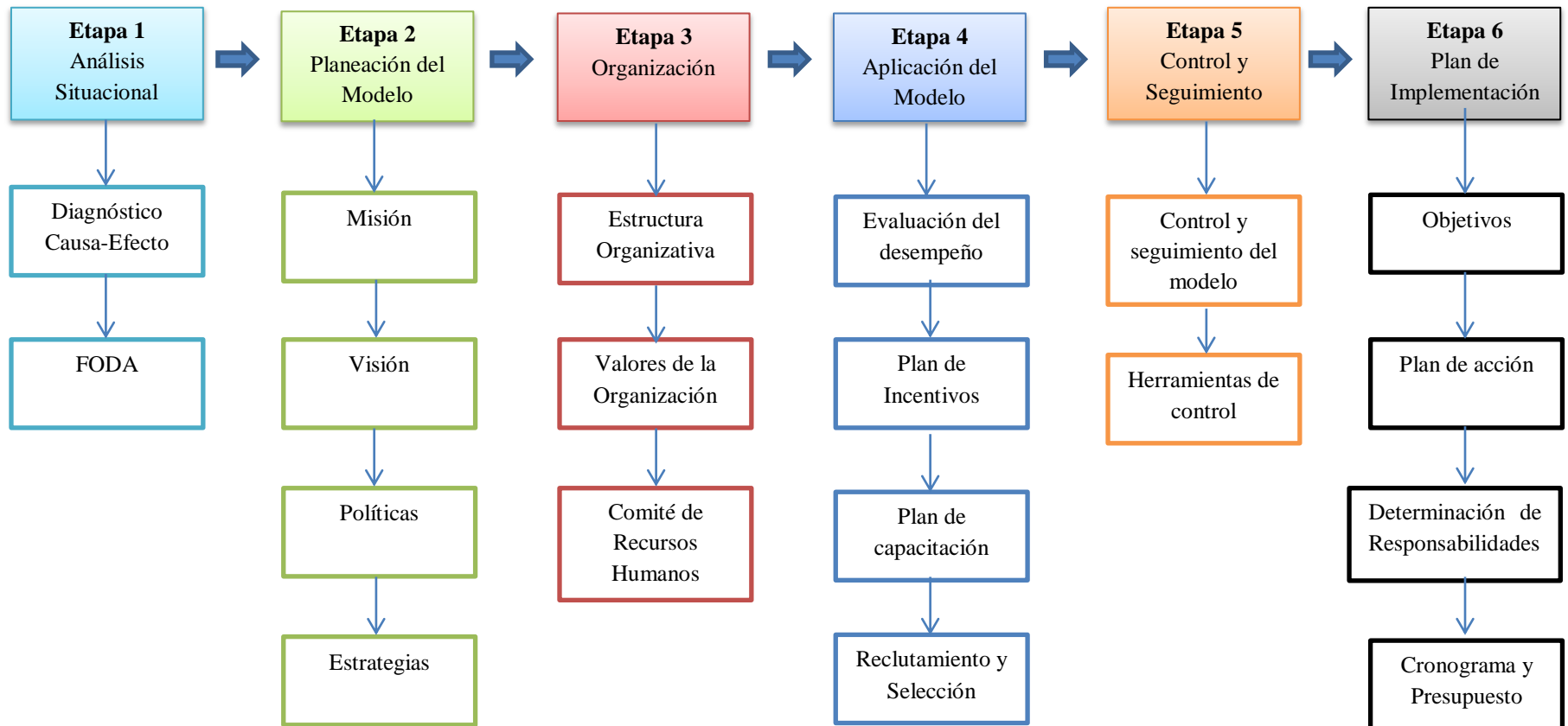
En este punto se desarrollará la propuesta, misma que será el motor en el desarrollo del presente trabajo el Desarrollo del Talento Humano para mejorar la Práctica Laboral.

Teniendo en cuenta que el factor humano es el recurso más importante que posee una empresa debemos considerar a los trabajadores como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Basado en el siguiente formato de Idalberto Chiavenato:

Grafico N° 24

ESQUEMA DEL MODELO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO



Elaborado por: Daniel Sánchez

6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.8.1. ETAPA 1

Diagnóstico Situacional de la Cooperativa

Esta etapa está conformada por la combinación de dos medidores situacionales:

- Diagrama Causa y Efecto
- Matriz FODA

El objetivo principal de esta etapa es analizar cómo se entra el sector actualmente, determinado el entorno donde se desempeña y descubrir las principales debilidades del sector para la elaboración de las estrategias posteriormente.

a) Problemas Causa y Efecto

Cuadro N° 27

Problema Central: Carencia de un modelo de Desarrollo de Desarrollo de Talento Humano	
Causas: <ol style="list-style-type: none">1. Poca experiencia2. Incorrecta comunicación entre departamentos3. Poca capacitación al personal4. Falta de división de trabajo5. Falta de proceso de reclutamiento y selección	Efectos: <ol style="list-style-type: none">1. Bajo rendimiento laboral2. Poca integración en el trabajo3. Bajo nivel de desempeño4. Mala distribución de tareas5. No dispone de personal calificado

Elaborado por: Daniel Sánchez

b) Matriz FODA

b.1) Factores externos

1. Oportunidades

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

2. Amenazas

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

b.2) Factores internos

1. Fortalezas

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

2. Debilidades

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

Cuadro N° 28

MATRIZ FODA

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Tasa de interés competitiva2. Solvencia3. Pagos oportunos al personal4. Tecnología adecuada5. Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros6. Auditoria interna adecuada	<ol style="list-style-type: none">1. Ingreso a nuevos sectores del mercado2. Ubicación geográfica3. Alianzas estratégicas4. Cubrir todo el Cantón Pelileo5. Mejor imagen de la Institución
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Falta de información a los socios mediante página web2. Falta de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano3. Falta de material publicitario4. Poca cooperación de los trabajadores en las tareas asignadas5. Falta de coordinación en las actividades de cada área6. Inadecuada estructura Organizativa7. Mínima variedad de productos y servicios	<ol style="list-style-type: none">1. Competitividad en el mercado2. Desempleo (disminuye las inversiones y la capacidad de solicitud de préstamos)3. Creación de nuevas Cooperativas4. Sobreendeudamiento por parte de los socios5. Inestabilidad política

Elaborado por: Daniel Sánchez

6.8.2. ETAPA 2

Planeación del Modelo

1. Misión

La misión debe representar la razón de la existencia de una organización, como finalidad como motivo de conducta o la creación de la misma que pretende servir.

A continuación se presenta una propuesta de misión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

Cuadro N° 29

MISIÓN
Fomentar solidariamente a elevar el nivel de vida de nuestros socios y clientes con transparencia y honestidad que brinda sus productos y servicios con agilidad, calidad, y calidez, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras.

Elaborado por: Daniel Sánchez

2. Visión

La visión es de una empresa es el posicionamiento que quiere alcanzar en el futuro. Es el escenario en el cual pretende llegar por medio de un planteamiento estratégico.

A continuación se presenta una propuesta de visión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

Cuadro N° 30

VISIÓN
Convertirnos en una Institución Financiera de reconocido prestigio, líder a nivel local y nacional fomentando el desarrollo económico, logrando la preferencia y la plena satisfacción de nuestros clientes y socios en la prestación de servicios financieros con mecanismos claros que se ajusten a nuestras ventajas competitivas hasta el año 2018.

Elaborado por: Daniel Sánchez

3. Políticas

Para que una Cooperativa pueda funcionar efectivamente es necesario tomar en cuenta las políticas que contribuyan en el proceso de funcionamiento de la misma, a continuación se propone algunas de ellas:

3.1. Políticas de Crédito

- Se otorgará el crédito inmediato a socios con buen historial crediticio, es decir, sin registros de morosidad y con crédito activo por lo menos hace un año.
- Todo crédito demanda puntualidad en los pagos.
- El crédito se entrega mediante un depósito en la libreta de ahorros.
- Todo socio debe ser debidamente informado de las políticas de la cooperativa.

- Se visitará los negocios de los socios que no tienen dependencia laboral para determinar la capacidad de crédito.

3.2. Políticas de Cobranza

- En caso de mora, el cliente debe acercarse a la cooperativa y se le hará seguimiento pague ya sea cartas, vía telefónica, visitas personales, etc., hasta que pague.
- En caso de mora se debitará de su cuenta el valor correspondiente y se le notificará al cliente.

3.3. Políticas de atención al cliente

- El servicio se dará con absoluta calidad, agilidad, eficiencia y eficacia.
- Fomentar el apoyo al desarrollo humano y social de la comunidad en la que se asiente la cooperativa.
- La duración del servicio al cliente será de cinco a diez minutos por persona dependiendo del trámite
- Se darán a conocer todos los productos servicios con sus respectivos costos y beneficios.

3.5. Políticas del personal

- El horario de trabajo en la cooperativa será de lunes a viernes desde las ocho de la mañana a cinco de la tarde con una hora de almuerzo.
- El personal gozará de todos los beneficios que la ley determina.

- Cuidar la imagen institucional de la Cooperativa e impulsar el crecimiento de la misma.
- Guardar y mantener el respeto e integración entre todos los miembros de la Cooperativa, evitando funcionar por intereses individuales o de grupo ya que puede afectar los objetivos de la Institución.

4. Estrategias

Tomando como insumo principal del diagnóstico realizado de la Cooperativa, las estrategias se derivan de la Matriz FODA (situación actual). Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas) que a continuación se presentan las siguientes:

Cuadro N° 31

Combinación del FODA para obtener las Estrategias

<p>ANÁLISIS EXTERNO</p> <p>ANÁLISIS INTERNO</p>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso a nuevos sectores del mercado 2. Ubicación geográfica 3. Alianzas estratégicas 4. Cubrir todo el Cantón Pelileo 5. Mejor imagen de la Institución 6. Acceso a nueva tecnología 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competitividad en el mercado 2. Desempleo (disminuye las inversiones y la capacidad de solicitud de préstamos) 3. Creación de nuevas Cooperativas 4. Sobreendeudamiento por parte de los socios 5. Inestabilidad política
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de interés competitiva 2. Solvencia 3. Pagos oportunos al personal 4. Estabilidad laboral 5. Control de la Superintendencia de Bancos y Seguro 6. Auditoría interna adecuada 	<p>Estrategia FO</p> <p>(F2 O6) La buena solvencia de la institución permitirá adquirir nuevos software para el beneficio de la misma.</p> <p>(F6 O3) Aplicando la auditoria interna la Cooperativa podrá obtener información detallada de la situación contable, por ende se podrá realizar nuevos financiamientos con entidades financieras.</p>	<p>Estrategia FA</p> <p>(F1 A1) La tasa de interés competitiva permitirá mejorar la competitividad por ende podrá alcanzar la rentabilidad y liquidez de la Institución.</p> <p>(F2 A3) La excelente solvencia de la Cooperativa permitirá crear nuevas agencias para brindar un mejor servicio a los socios.</p>
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de información a los socios mediante página web 2. Falta de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano 3. Falta de material publicitario 4. Poca cooperación de los trabajadores en las tareas asignadas 5. Falta de coordinación en las actividades de cada área 6. Inadecuada estructura Organizativa 7. Mínima variedad de productos y servicios 	<p>Estrategia DO</p> <p>(D1 O4) Brindar información sobre la página web que posee la empresa para expandir la cobertura en el mercado local.</p> <p>(D5 O1) Mantener un excelente Coordinación permitiendo en los trabajadores participación de ideas, formulando estrategias que permitan el ingreso a nuevos sectores del mercado financiero.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>(D2 A1) Establecer un modelo desarrollo que permita mejorar habilidades, destrezas de los trabajadores y poder competir en el mercado.</p> <p>(D7 A1) Mejorar la variedad de productos y servicios en la Cooperativa como cajeros automáticos, página web permitirá incrementar la satisfacción del cliente por ende mejorará la competitividad en el mercado.</p>

Elaborado por: Daniel Sánchez

6.8.3. ETAPA 3

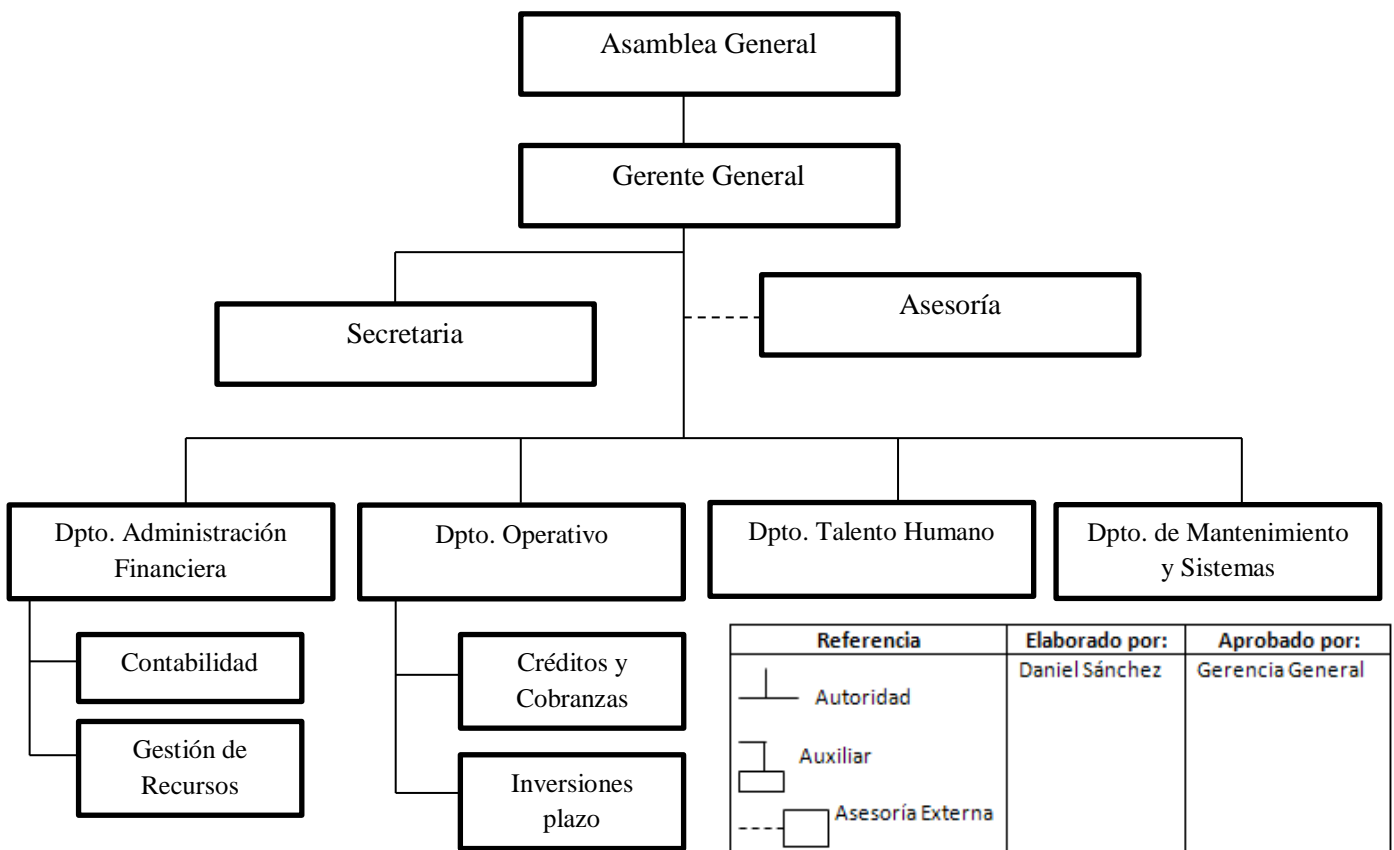
Organización

a) Estructura Organizativa

Se propone una estructura organizativa en la Gerencia de la Cooperativa para efectuar el Modelo de Desarrollo de Talento Humano, desarrollar creatividad, motivación, y calidad del talento humano.

Gráfico N° 25

Organigrama Estructural



Referencia	Elaborado por:	Aprobado por:
Autoridad	Daniel Sánchez	Gerencia General
Auxiliar		
Asesoría Externa		

b) Valores de la Organización

Basado en el concepto de valor, características que poseen o deben poseer las personas, individual o colectivamente en una organización para facilitar el cumplimiento de la misión y la visión y los objetivos de la misma.

- **Responsabilidad social:** La responsabilidad de la cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con nuestros socios y clientes, quienes son la razón de la existencia de la Cooperativa.
- **Innovación:** Actitud permanente de investigación y desarrollo de soluciones creativas en los procesos y productos, para un mejor desempeño individual y colectivo que se traduzca en un eficaz servicio al cliente.
- **Integridad:** Actuar con principios éticos de manera consecuente con los objetivos, principios y normas empresariales, sin obtener ventajas personales en las decisiones o en los procesos organizacionales.
- **Actitud de aprendizaje:** Disposición permanente del aprendizaje y deseo de superación que permita el crecimiento personal e institucional.
- **Confianza:** La confianza que dispone cada funcionario en relación a sus responsabilidades que le fueron asignadas permitirá la toma de decisiones sean eficaces y oportunas, y que la sociedad vea este como modelo de desarrollo.

c) Comité de Gestión de Talento Humano

1. Pasos para la formación del comité

- **Visualizar el equipo**

Para que el equipo llegue a desempeñarse bien en su trabajo, deben realizar las cosas en conjunto, se debe definir el propósito y las metas y los resultados que esperan de ello.

Lo que se busca es conocer que cada individuo que integra el equipo, permita integrarse y estar conscientes de las razones, propósitos y objetivos a los cuales está encaminada la organización.

- **Establecer reglas**

Los integrantes del equipo se consideran confiables unos a otros, desarrollar las reglas fundamentales sentara las bases para la confianza como el ingrediente más importante del éxito del comité.

2. Objetivos del Comité

Objetivo general

Implementar el Modelo de Desarrollo de Talento Humano para mejorar la Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

Objetivos específicos

- Evaluar el rendimiento del personal.
- Supervisar, coordinar, y evaluar la implementación del Modelo de Desarrollo.

3. Funciones y responsabilidades del comité

- Promover el trabajo en equipo
- Facilitar la comunicación con la Gerencia
- Identificar y analizar problemas
- Proponer soluciones al problema
- Facilitar y apoyar las decisiones de equipos
- Participar en los cambios de la Institución
- Realizar evaluaciones
- Realizar foros semestrales para intercambiar información actualizada de la organización

6.8.4. ETAPA 4

Aplicación del Modelo

a) Evaluación del desempeño

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

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

Cuadro N° 32

Formato para la evaluación interna de la Cooperativa

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.			
Nombre:.....			
Cargo:.....			
Fecha:.....			
Marque con una X los ítems según corresponda	MUCHO	POCO	NADA
1. Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente en su cargo.			
2. Sus habilidades han incrementado (piensa rápido y lógicamente) para la toma de decisiones.			
3. Ha mejorado su desempeño en la Cooperativa.			
4. A incrementado el espíritu de trabajo en equipo (comparte ideas, fácil integración).			
5. Considera que el ambiente de trabajo ha mejorado para su desenvolvimiento.			
6. Esta de acuerdo que se evalué al personal			
7. Promueve la buena comunicación entre las diferentes áreas para un buen funcionamiento de la Institución			
8. Se ha comprometido con los objetivos de la cooperativa para un buen desarrollo personal e institucional			
9. Las capacitaciones que ofrece la Institución satisface sus necesidades para un buen desempeño laboral			
10. Analiza y propone estrategias para el desarrollo de la Cooperativa.			

Elaborado por: Daniel Sánchez

b) Plan de Incentivos

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

1. Aumento de salarios por mérito

Aumento en la tarifa horaria o en el salario de un trabajador como premio por desempeño superior.

2. Administración por objetivos

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

3. Incentivos no monetarios

3.1. Exponer fotos

Mantener en la cartelera gráficos en los que se muestre el desempeño semanal de cada área felicitando al mejor de la semana e incentivando a que los demás lo logren también. Además declarar un día del mes un “día casual” para que los trabajadores sientan un ambiente agradable, de compañerismo.

3.2. Mejor empleado del mes

Instituir un programa de mejor empleado del mes que sea fácil de mantener y fomente la equidad, mejora la moral sin sentimientos de favoritismo, en la que un trabajador de las distintas áreas tendrá una placa de mejor empleado del mes. Es parte de una estrategia general para identificar quiénes son los que tienen el desempeño más alto.

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

- Asistencia
- Puntualidad
- Eficiencia
- Actitud

c) Plan de Capacitación

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales, esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo.

El plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del trabajador; para que el desempeño sea más eficiente. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, proveer y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del trabajador se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

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

Cuadro N° 33

Plan de Capacitación

Objetivo: Mejora del desempeño y Atención al cliente

COMPONENTE	OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES
Formación personal				
Módulo I	Dar a conocer las técnicas necesarias para el reclutamiento y selección del personal contratando a personal idóneo para cada área,	Actitudes Compromiso Entusiasmo Sinceridad Honradez Puntualidad Habilidades Personales Creativo Tener espíritu de equipo Tener facilidad de palabra Conocimientos Atención al cliente	Insertar en la institución el modelo de Desarrollo de Talento Humano. Ejecutar en la capacitación las recomendaciones propuestas en las encuestas. Lluvia de ideas	Gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca Ltda. Jefe del departamento de Talento Humano.
Módulo II	Facultar a los clientes internos técnicas para mejorar el desempeño, mediante pautas diseñadas especialmente para el desarrollo de competencias durante las funciones.	Concepto Desempeño e importancia Factores que intervienen en el desempeño como: la motivación, la formación profesional participación, etc. Beneficios del desempeño en la empresa.	Diseñar estrategias para el mejoramiento del desempeño en la Cooperativa. Lluvia de ideas Evaluaciones	Gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca Ltda. Jefe del departamento de Talento Humano. Clientes Internos
Módulo III	Implantar paulatinamente a los clientes internos la consigna de atención al cliente con calidad de servicio.	Desarrollo de competencias Proceso de reclutamiento y selección. Como tratar al cliente interno y externo Importancia del servicio al cliente Como ayudar al cliente	Desarrollo de competencias Organización del dpto. de atención al cliente Reclutamiento de acuerdo a su perfil profesional Evaluación a las funciones del desempeño laboral.	Gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca Ltda. Jefe del departamento de Talento Humano. Clientes Internos

Elaborado por: Daniel Sánchez

c1) Recursos

- Recursos humanos

Está conformando por todos los trabajadores de la Cooperativa y un asesor encargado de instruir respecto a la aplicación del Modelo de Desarrollo de Talento Humano.

- Recursos físicos

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

- **Recursos materiales**

- ✓ Material Didáctico
- ✓ Computador
- ✓ Proyector
- ✓ Cuadernos
- ✓ Impresiones
- ✓ Resma de Papel Bond
- ✓ Resaltadores
- ✓ Memory Flash
- ✓ CDs

d) Reclutamiento y Selección

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse, para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización

a) Elección de fuentes y medios de reclutamiento de personal

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

Los medios de reclutamiento de personas que debe utilizar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., lo realizaran a través de:

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

- Uso de radiodifusoras locales.
- Hojas volantes.

d1) Reclutamiento Interno

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

d2) Reclutamiento Externo


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

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

- Agencias de empleo
- Ministerio de Relaciones Laborales

Cuadro N° 34

Aviso de Prensa



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

Requiere contratar una persona Jefe de Crédito.

Requisitos: Título Universitario de Administración o Finanzas.
Análisis de créditos, Administración.
Manejo de paquetes contables.

Experiencia: Haber laborado en otras empresas es esta área.
Mínimo 2 años

Cualidades: Amabilidad, Honestidad, Capacidad de Análisis, Liderazgo

Edad: Tener como mínimo 26 años de edad.

Importante:

Las personas interesadas deberán acercarse a la Cooperativa con sus respectivas carpetas con su Hoja de vida y Datos personales.

Elaborado por: Daniel Sánchez

a) Normas de reclutamiento para el personal

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

b) Procedimiento para el reclutamiento y selección de personal

1. Requisición de personal

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

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

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

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

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

Cuadro N° 35

Formato de Solicitud de Empleo



COOPERARIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

Emitido por Departamento de talento Humano

FOTOGRAFIA
RECIENTE

Puesto Solicitado.....

Fecha.....

Datos personales

Nombres y Apellidos	
Dirección	
Teléfono	Celular
Cedula o Pasaporte	
Sexo	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Educación	Secundaria <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/>
	Superior <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>
Experiencia Laboral	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>
	Más de un año <input type="checkbox"/>
Datos Adicionales	Por qué medios se enteró del trabajo
	Radio <input type="checkbox"/> Volantes <input type="checkbox"/>
	Prensa <input type="checkbox"/> Contactos <input type="checkbox"/>
REFERENCIAS	
Nombres y Apellidos	
Cargo que ocupaba	
Empresa	
Dirección	

Elaborado po: Daniel Sánchez

c) Fuentes de reclutamiento

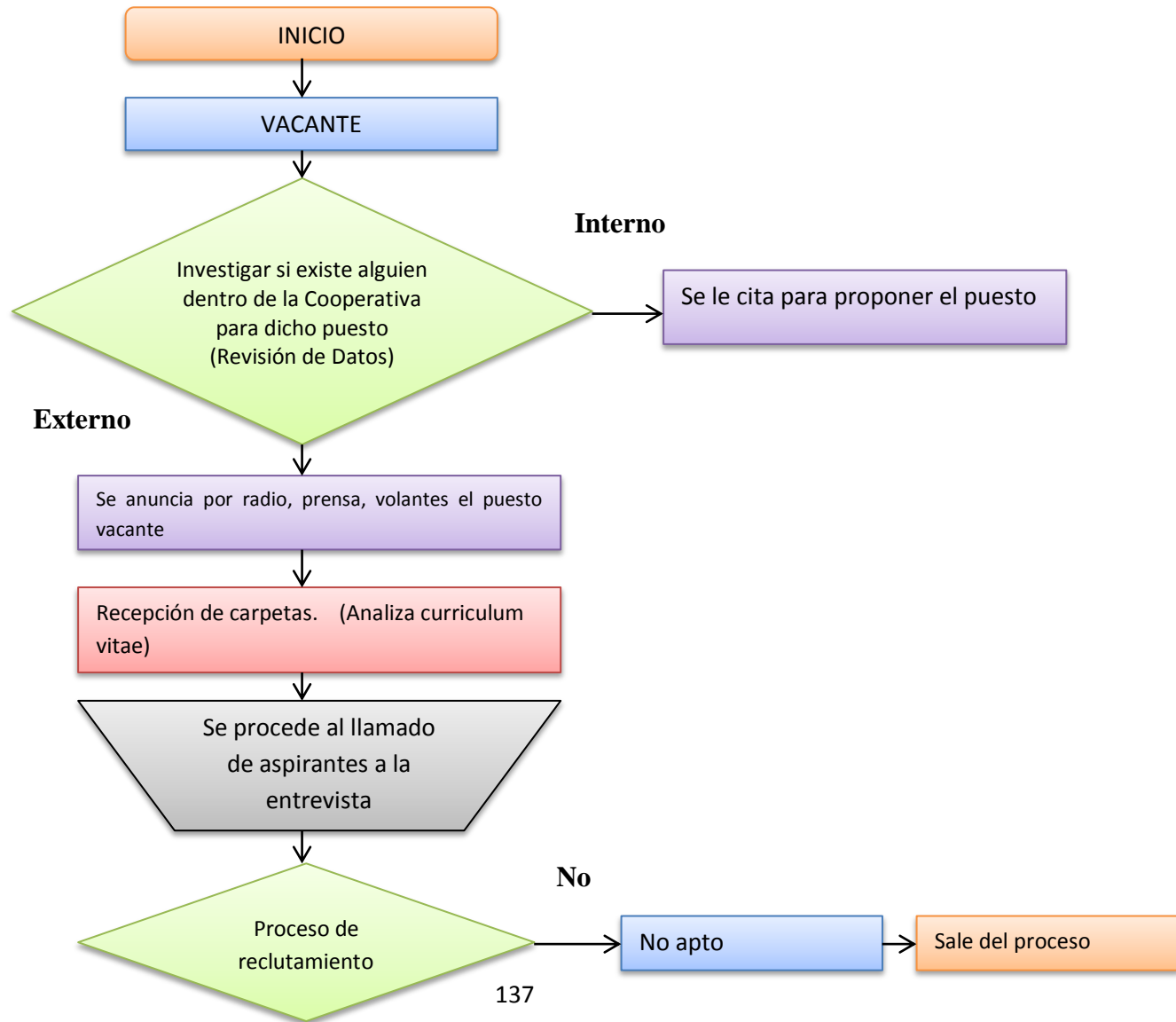
- Fuentes internas (banco de datos) y empleados actuales de la Cooperativa.
- La entrega de solicitudes y recepción de currículums vitae se hará por medio de la intervención del departamento administrativo en las fechas establecidas.
- Investigar a todos los aspirantes y escoger las mejores opciones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

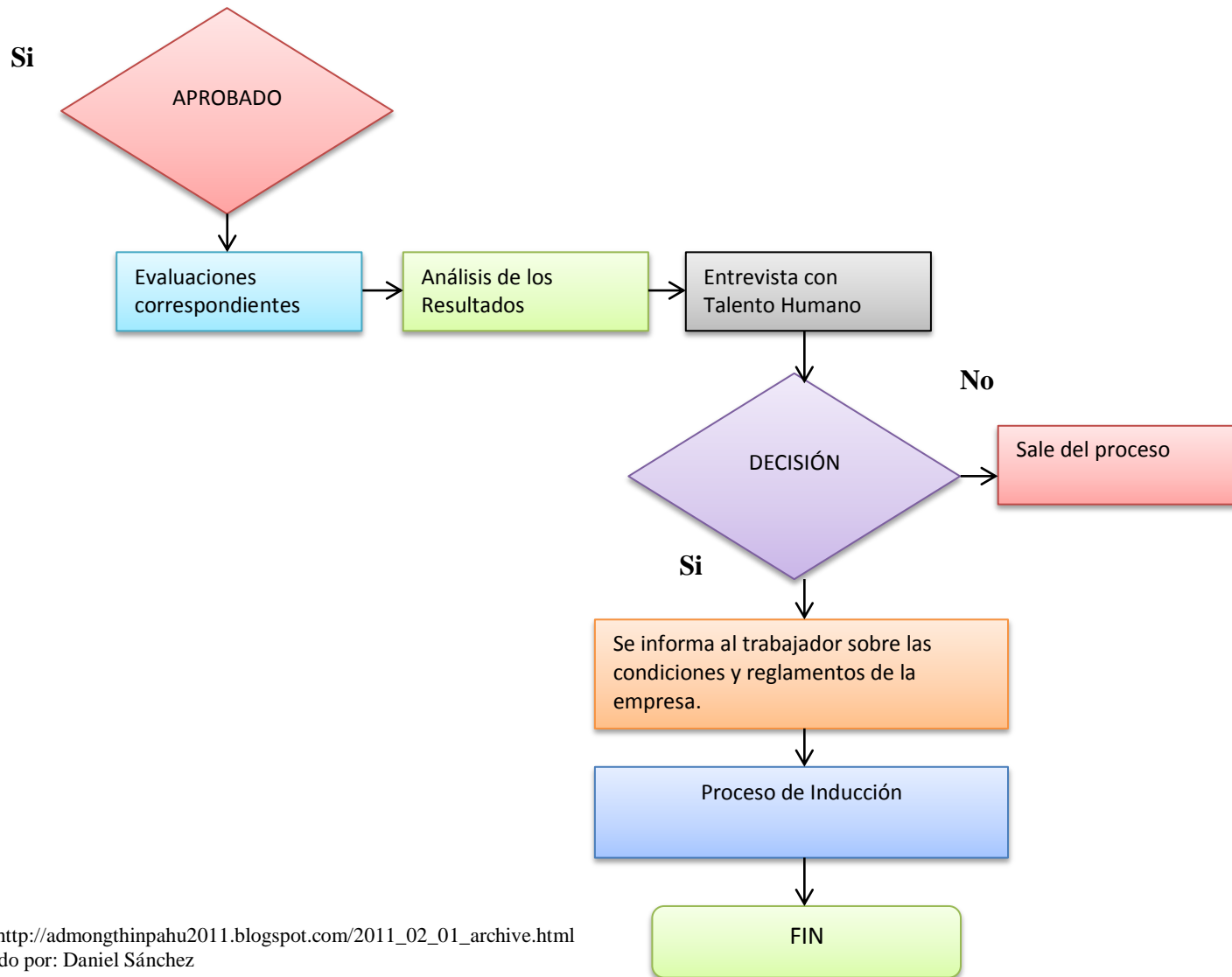
Los aspirantes serán investigados por el administrador de la siguiente manera:

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

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

Gráfico N° 26
Flujograma del Proceso de Reclutamiento interno y externo





Fuente:http://admongthinpahu2011.blogspot.com/2011_02_01_archive.html
Elaborado por: Daniel Sánchez

d3) Selección del personal

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

a) Especificación o perfil del cargo

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

b) Convocatoria

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

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

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

c) Procedimiento para la selección de personal

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

- Currículo vitae
- Test de conocimientos
- Entrevistas.

d) Curriculum Vitae

El jefe de talento humano tendrá la misión de ir separando todo aquel curriculum que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y a su vez comparo los perfiles entre sí. Luego de haber realizado una exhaustiva verificación de la información se procederá a elegir el curriculum que cumpla por lo menos un ochenta por ciento de los requisitos solicitados por el jefe de área.

e) Test de conocimientos

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

f) Entrevista

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

g) Informe de selección de personal

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

6.8.5. ETAPA 5

Control y Seguimiento del modelo

Esta etapa consiste en determinar las, medidas de control del modelo, y conocer si el modelo está dando resultados satisfactorios y además determinar cualquier deficiencia y tomar las medidas correctivas en la organización.

A continuación se presente las acciones a evaluar y los resultados que se espera al controlar y dar seguimiento al modelo de Desarrollo de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. Del cantón Pelileo.

Cuadro N° 37


ACCIONES A EVALUAR Y RESULTADOS ESPERADOS

ETAPAS A EVALUAR	ACCIONES A EVALUAR	RESULTADOS	RESPONSABLE
Etapa I	Diagnóstico causa-efecto Análisis FODA	Se identificaron los principales problemas detectados Se aumentaron las fortalezas de la empresa	Recursos Humanos
Etapa II	Políticas Estrategias	Se hacen propuestas para incentivar la motivación del personal.	Recursos Humanos
Etapa III	Comité de Gestión de Talento Humano	Se cumplieron los objetivos Desarrollo de funciones efectivamente	Recursos Humanos
Etapa IV	Evaluación de desempeño Plan de incentivos Plan de capacitación	Aumenta la práctica laboral Mejora la atención al cliente Mejoran la motivación personal Mejora la imagen de la Cooperativa	Recursos Humanos
Etapa V	A nivel empresarial	Se ejecutó correctamente el control modelo de desarrollo	Recursos Humanos
Etapa VI	Se cumplieron los objetivos del plan de implementación Se cumplió el cronograma de actividades del modelo	Se implementa correctamente el modelo Se dio a conocer a todo al personal	Recursos Humanos

Elaborado por: Daniel Sánchez

Cuadro N° 38

Ficha de evaluación

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.		
<p>El propósito de este cuestionario consiste en identificar e evaluar debilidades y fortalezas en el área funcional de Talento Humano, que sirva de base para la ejecución y evaluación de acciones para el logro de los objetivos de la organización.</p>		
Marque los ítems según corresponda	SI	NO
PLANIFICACIÓN		
Tiene la institución definida su Misión y Visión		
Cuenta la empresa con objetivos y planes bien definidos		
Las estrategias son acorde con los objetivos y metas trazadas		
Son las políticas positivas claras y comprensibles		
ORGANIZACIÓN		
Existe estructura organizativa clara		
Posee la institución un manual de procedimientos y operaciones		
Considera usted que dentro de la empresa existe una adecuada cultura organizacional		
Se lleva a cabo un análisis y evaluación de los puestos		
DIRECCIÓN		
Existe una buena comunicación en toda la Cooperativa		
Se elabora equipos de trabajo para aumentar la efectividad organizacional		
Se utiliza algún modelo para la toma de decisiones		
El cambio organizacional se enfoca en el desarrollo de espíritu emprendedor		
CONROL		
La Cooperativa cuenta con controles financieros		
La empresa cuenta con control de la Superintendencia de bancos y Seguros		
ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO		
Se contrata a los cliente internos después de una cuidadosa selección		
Se ofrece capacitación al personal		
Es agradable el puesto de trabajo		
Considera que su práctica laboral satisface las necesidades de la Cooperativa		

Elaborado por: Daniel Sánchez

6.8.6. ETAPA 6

Implementación del Modelo

1. Objetivos

Objetivo General

Proporcionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., una guía de implementación del Modelo de Desarrollo de Talento Humano para que se ejecute satisfactoriamente.

Objetivos Específicos

- Dar a conocer la importancia del porque se implementará un Modelo de Desarrollo de Talento Humano
- Establecer las responsabilidades de la ejecución del Modelo de Desarrollo de Talento Humano.

2. Plan de acción

Cuadro N° 39

3. PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca.
2. ¿Por qué evaluar?	Para constatar que el funcionamiento de la Cooperativa se esté llevando a cabo de una forma ordenada y adecuada.
3. ¿Para qué evaluar?	Lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.
4. ¿Qué evaluar?	Las actividades que se van a implementar en el desarrollo del Talento Humano que permitirán mejorar la Práctica Laboral.
5. ¿Quién evalúa?	Los responsables de evaluar las actividades del Modelo de desarrollo serán, el gerente general y el asesor de la Cooperativa Salasaca.
6. ¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta
7. ¿Cómo evalúa?	La evaluación del Modelo de Desarrollo se realizará durante y después del período de implementación de las actividades encaminadas a incrementar la Práctica Laboral en la Cooperativa.
8. ¿Con qué evaluar?	Para la realización de la evaluación se utilizara la ficha de evaluación para determinar si se está funcionando correctamente la implementación del Modelo.

Elaborado por: Daniel Sánchez

a) Importancia

Con la implementación se da a la Cooperativa una orientación de cómo aplicar el sistema, además será importante porque tiene pautas del proceso y desarrollo que se debe seguir.

Para que se implemente efectivamente el Modelo de Desarrollo de Talento Humano se necesario establecer algunos lineamientos que orienten el desarrollo del mismo.

- La organización debe contar con una misión, visión, política y estrategias bien definidas.
- Participación activa de la alta dirección y de todos los miembros que se verán involucrados en la implementación del modelo.
- La implementación del modelo deberá ser comunicado a todos los miembros de la Cooperativa de manera que se obtenga el compromiso de cada uno de ellos.

b) Divulgación del modelo

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

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

c) Responsabilidad

La propuesta se ejecutara en toda la empresa, es decir va encaminada a todos los clientes internos, por esta razón será dirigida por la Lcdo. Washington Cepeda Asesor y el Ing., Jorge Jerez Gerente General de la Cooperativa quienes serán responsable de introducir en la Institución este nuevo Modelo de Desarrollo de personal, y a su vez promover el cambio de cultura organizacional que se requiere, deberán dirigir la implementación de todos los formatos que se necesitan para lograr el Desarrollo del Talento Humano de la Institución, logrando a su vez mejorar la Práctica Laboral institucional para lo que será necesaria la ayuda del asistente de recursos humanos.

d) Cronograma

Cuadro N° 40

Tiempo Actividad	2012						2013					
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Presentación de la propuesta	■											
Aprobación del Gerente		■										
Reunir al comité de RR.HH			■									
Desarrollo del programa de capacitación				■	■	■						
Evaluación de desempeño							■					
Reclutamiento de y selección								■	■	■		
Evaluación de resultados											■	
Seguimiento de la implementación												■

Elaborado por: Daniel Sánchez

e) Presupuesto

En el siguiente cuadro se detalla el financiamiento, los costos para implementar el Modelo de Desarrollo de Talento que permita obtener una excelente Práctica Laboral en beneficio al rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

Cuadro N° 41

DESCRIPCIÓN	UNITARIO	TOTAL
Implantación del Modelo	1700	1700
Equipos de oficina	150	150
SUBTOTAL		1850
Imprevistos 10%		185
TOTAL		\$ 2035

Elaborado por: Daniel Sánchez

BIBLIOGRAFIA

Alles Martha. (2008). Desarrollo del Talento Humano. Editorial Granica Segunda edición. Argentina. (Pág. 65, 70,74, 87).

Arias Fernando (2008). Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. (pág.158)

Chiavenato Idalberto. (2009) Gestión del Talento Humano Primera Edición. Editorial. Mc

Graw Hill. Bogotá Colombia. (Pág.4, 16, 116,117, 135, 150,147 245, 359).

Eslava, E., 2009. Gestión del Talento Humano. Primera ed. Bogotá: la gran Colombia. (Pág.41).

Fleitman Jack (2007) Evaluación Integral de Desempeño laboral Editorial Pax. México. (Pág.69, 128).

Fernández E. (2005). Administración de Empresas. Editorial Copyright España. Primer Edición. (Pág.146, 147).

Ivancevich (2005). Administración de Recursos Humanos. Editorial Granica. Mexico. (Pàg. 55).

Ibáñez Mario (2006) Administración de Recursos Humanos. Editorial San Marcos Perú. (Pg.30, 40, 60,76).

Marín Luis (2005) Sociología de la Empresa. Segunda edición. Editorial Ibérico. Europa. (Pág.38)

Mayer Arias (2007). Rendimiento Laboral Editorial Granica. Argentina. Madrid. (Pág.22, 26, 30).

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

Montalbán (2006). Motivación del Personal. Editorial Granica Argentina. (Pág.134).

Puchol Luis (2012). Gestión del Talento Humano. Editorial ESIC. Madrid. (Pág.38)

Porter Michael (2005). Relaciones entre clima organizacional y la Satisfacción Laboral. Editorial Icade. Madrid. (Pág.218).

Restrepo, B. (2006) “Competencias: Habilidades y Destrezas”, Editorial Prentice Hall. Quinta Edición. México. (Pág.47, 72).

Robbins & Coulter (2010). Administración. Editorial Granica S.A. Argentina. (Pág.8, 15).

Ulrich, D (2006) Recursos Humanos. Tercera edición Editorial Granica. México. (Pág.188, 296,307).

Veras M. (2005). Gestión del talento Humano. Segunda Edición. Editorial Intec. Colombia. (Pág.15, 37).

Links

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19064/Capitulo3.pdf>

http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf

<http://es.scribd.com/doc/56186089/8/planificacion-del-talento-humano>

http://admongthinpahu2011.blogspot.com/2011_02_01_archive.html

<http://es.scribd.com/doc/3756082/TALENTO-HUMANO>

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/seguimiento-y-evaluacion-de-resultados.htm>

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

Datos informativos.

Lugar: Salasaca

Fecha: _____

Investigador: Daniel Sánchez.

OBJETIVO

Relacionar el Desarrollo del Talento Humano y la Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del Cantón Pelileo. Para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.

Instrucciones.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo por lo que:

- ✓ Le solicito muy comedidamente contestar las siguientes preguntas.
- ✓ Marque con una X la respuesta que considera apropiada (solo una opción).
- ✓ Esperamos que responda con sinceridad.

1. ¿Considera al recurso humano importante para el éxito corporativo?

Muy importante ()

Importante ()

Poco importante ()

2. ¿Cree usted que se desarrollen al máximo las habilidades de todo el personal de la Cooperativa?

Siempre ()

Casi siempre ()

Frecuentemente ()

A veces ()

3. ¿Considera usted que el cargo que ocupa es acorde a su preparación?

Definitivamente Si () Pasar a la pregunta 5

Definitivamente No () Pasar a la pregunta 4

4. ¿Qué conocimientos son necesarios para ocupar el puesto de trabajo?

Finanzas ()

Administración ()

Computación ()

Otro () Cuál.....

5. ¿Recibió inducción para desempeñarse en el cargo?

Definitivamente Si ()

Definitivamente No ()

6. ¿Cada que tiempo se realizan capacitaciones al personal de las Cooperativa?

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

Otro () Cuál.....

7. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual de la Cooperativa estaría acorde para la capacitación del personal?

El 5% ()

El 10% ()

El 15% ()

8. ¿Cómo califica la Práctica Laboral dentro de la Institución?

Excelente ()

Bueno ()

Malo ()

9. ¿Cada que tiempo se efectúan evaluaciones de desempeño?

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

Otro () Cuál.....

10. El Modelo de Desarrollo de Talento Humano con procesos de (Análisis situacional de la empresa, reclutamiento, selección del personal, capacitación, evaluación). De acuerdo a este criterio ¿Cómo califica la implementación del Diseño de Desarrollo, el mismo que mejorará la Práctica Laboral en la Institución?

Excelente ()

Bueno ()

Malo ()

GRACIAS...

ANEXO B

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

Datos informativos.

Lugar: Salasaca

Fecha: _____

Investigador: Daniel Sánchez.

OBJETIVO

Relacionar el Desarrollo del Talento Humano y la Práctica Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., del Cantón Pelileo. Para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.

Instrucciones.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo por lo que:

- ✓ Le solicito muy comedidamente contestar las siguientes preguntas.
- ✓ Marque con una X la respuesta que considera apropiada (solo una opción).
- ✓ Esperamos que responda con sinceridad.

1. ¿Qué tipo de servicio financiero ofertado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., hace uso usted con mayor frecuencia?

Ahorro a la vista ()

Inversiones ()

Créditos ()

Pago de Servicios ()

Pago de Bono de Desarrollo Humano ()

2. ¿Qué tiempo es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.?
- De un mes a tres meses ()
- De tres meses a seis meses ()
- De seis meses a un a 1 año ()
- De un año o más ()
3. ¿De los siguientes ítems, según su criterio que aspectos debería tomar en cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda., para brindar una mejor atención a sus socios?
- Talento Humano bien capacitado y motivado ()
- Buen ambiente laboral ()
- Aperturas de nuevas agencias ()
- Publicidad adecuada ()
- Otro () Cuál.....
4. ¿Cómo calificaría usted la atención y el trato brindado por el personal dela Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.?
- Excelente 9-10 ()
- Bueno 8-7 ()
- Malo 6-5 ()
- Deficiente 4-1 ()
5. ¿En que se debería preocupar más la Institución para que el personal mejore su Práctica Laboral?
- Condiciones de trabajo ()
- Incentivos ()
- Capacitación ()
- Trabajo en equipo ()
- Otro () Cuál.....

6. ¿Cómo calificaría usted el Diseño de un Modelo de Desarrollo de Talento Humano con procesos de (Análisis situacional de la empresa, reclutamiento, selección del personal, capacitación, evaluación), el mismo que permitirá mejorar la Práctica Laboral dentro de la Institución?

Excelente ()

Bueno ()

Malo ()

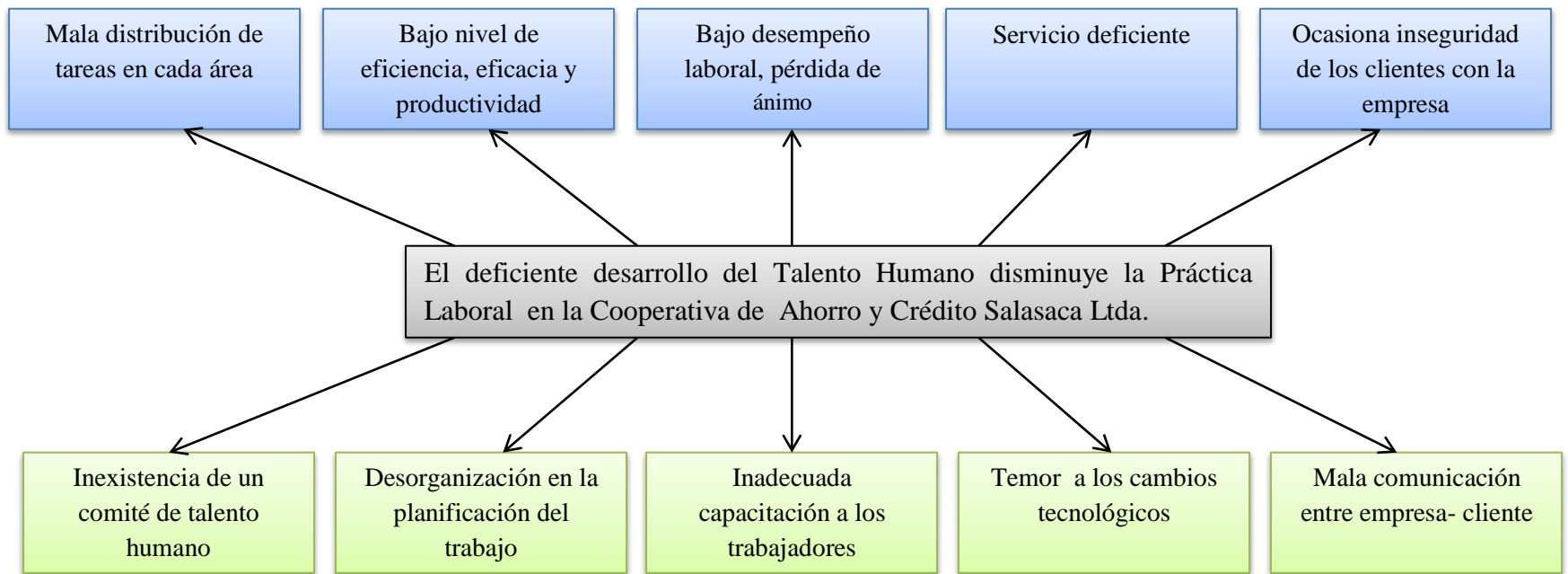
GRACIAS...

ANEXO C

Gráfico 1

Árbol de Problemas

Efectos:

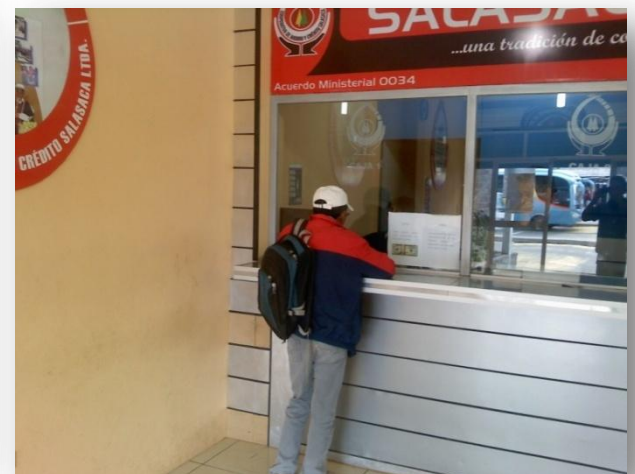


Causas:

Elaborado por: Daniel Sánchez

ANEXO D

Fotos de la Cooperativa Salasaca.



ANXO E

UBICACIÓN DE LA

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA” LTDA

