



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La Gestión del Talento Humano y su
incidencia en la calidad del servicio al cliente en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco
Ltda.”.**

Autora: Gabriela Gina Pérez Pintado

Tutor: Lic. MBA. Jorge Cerón M.

AMBATO – ECUADOR

Abril 2014



CERTIFICACION

Lic. MBA. Jorge Cerón M.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad.

Ambato, Abril del 2014

.....
Lic. MBA. Jorge Cerón M.

Tutor

DECLARACION DE AUTENCIDAD

Declaro que las ideas expuestas en la presente Tesis de Grado y que aparecen como propias, son de mi absoluta responsabilidad.

Ambato, Abril del 2014

.....

Gabriela Pérez

Autora

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f.-

Ing. Juan Carlos Castro

f.-

Ing. Walter Jimenez

Ambato, Abril del 2014

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta 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 ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Gabriela Gina Pérez Pintado

DEDICATORIA

A Dios por guiarme por el camino correcto dándome la fortaleza necesaria para cumplir con mis objetivos.

A mis padres quienes a través del fomento de valores y perseverancia inculcados en mí, me han enseñado a luchar por mis ideales.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Administrativas

A mi tutor de tesis por su valioso aporte en el desarrollo de la presente Investigación

Gabriela

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PAGINAS PRELIMINARES

Portada	i
Página de Certificación del Tutor	ii
Página de Autenticad de la Tesis	iii
Página de Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Resumen Ejecutivo	xii

B. TEXTO: INTRODUCCION 1

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización	2
1.2.2. Análisis Crítico	8
1.2.3. Prognosis	11
1.2.4. Formulación del problema	11
1.2.5. Interrogantes	11
1.2.6. Delimitación de la investigación	12
1.3. Justificación	12
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo General	12
1.4.2. Objetivos Específicos	13

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1.	Antecedentes investigativos	14
2.2.	Fundamentación Filosófica	20
2.3.	Fundamentación Legal	20
2.4.	Categorías Fundamentales	20
2.5.	Hipótesis	26
2.6.	Variables de la hipótesis	26

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1.	Modalidad básica de la investigación	27
3.2.	Nivel o tipo de investigación	27
3.3.	Población y muestra	28
3.4.	Operacionalización de variables	29
3.5.	Plan de recolección de la información	31
3.6.	Plan de procesamiento y análisis	32

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1.	Análisis de Resultados	33
4.2.	Interpretación de Datos	33
4.3.	Verificación de Hipótesis	45

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	48
5.2.	Recomendaciones	48

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1.	Datos Informativos	50
6.2.	Antecedentes de la Propuesta	51
6.3.	Justificación	53
6.4.	Objetivos	53
6.5.	Análisis de Factibilidad	54
6.6.	Fundamentación	55
6.7.	Modelo Operativo	59
6.8.	Administración de la propuesta	79
6.9.	Previsión de la Evaluación	80

C. MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	83

INDICE DE TABLAS

Tabla N.- 1	Operacionalización de la variable independiente	29
Tabla N.- 2	Operacionalización de la variable independiente	30
Tabla N.- 3	Procedimiento para la recolección de información	31
Tabla N.- 4	¿Es actual el mecanismo para la selección de los empleados que van a ocupar un cargo?	34
Tabla N.- 5	¿Desarrolla adecuadamente los planes y procesos que le son asignados?	35
Tabla N.- 6	¿Con que frecuencia ha participado en planes de formación y capacitación dentro de la cooperativa?	36
Tabla N.- 7	¿Sus funciones en la cooperativa le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?	37
Tabla N.- 8	¿Cómo califica usted a la gestión del talento humano que se realiza en la cooperativa?	38
Tabla N.- 9	¿Los resultados de su trámite fueron los esperados?	39
Tabla N.- 10	¿El personal le ha asesorado correctamente sobre los productos financieros que ofrece la cooperativa?	40
Tabla N.- 11	¿Qué tipo de trato ha recibido de parte de los empleados de la cooperativa?	41
Tabla N.- 12	¿Qué tiempo ha permanecido como socio activo de la cooperativa?	42
Tabla N.- 13	¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación y educación del personal?	43
Tabla N.- 14	¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por COAC San Francisco es?	44
Tabla N.- 15	Frecuencias Observadas	45
Tabla N.- 16	Frecuencias Esperadas	46
Tabla N.- 17	Chi Cuadrado	46
Tabla N.- 18	Análisis FODA	63
Tabla N.- 19	Plan de Acción	78
Tabla N.- 20	Previsión de la Evaluación	80

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N.-1	Árbol de problema	10
Gráfico N.-2	Súper ordenación conceptual	24
Gráfico N.-3	Subordinación conceptual	25
Gráfico N.-4	¿Es actual el mecanismo para la selección de los empleados que van a ocupar un cargo?	34
Gráfico N.-5	¿Desarrolla adecuadamente los planes y procesos que le son asignados?	35
Gráfico N.-6	¿Con que frecuencia ha participado en planes de formación y capacitación dentro de la cooperativa?	36
Gráfico N.-7	¿Sus funciones en la cooperativa le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?	37
Gráfico N.-8	¿Cómo califica usted a la gestión del talento humano que se realiza en la cooperativa?	38
Gráfico N.-9	¿Los resultados de su trámite fueron los esperados?	39
Gráfico N.-10	¿El personal le ha asesorado correctamente sobre los productos financieros que ofrece la cooperativa?	40
Gráfico N.-11	¿Qué tipo de trato ha recibido de parte de los empleados de la cooperativa?	41
Gráfico N.-12	¿Qué tiempo ha permanecido como socio activo de la cooperativa?	42
Gráfico N.-13	¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación y educación del personal?	43
Gráfico N.-14	¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por COAC San Francisco es?	44
Gráfico N.-15	Representación Gráfica de Chi Cuadrado	47
Gráfico N.-16	Organigrama Estructural de la COAC San Francisco Ltda.	61

RESUMEN EJECUTIVO

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Fráncico Ltda., es una institución financiera que se inició hace 31 años por el impulso de los Padres Franciscanos y la colaboración de la población de madres podres del sector de la Yahaira de la ciudad de Ambato.

La cooperativa, en la actualidad el recurso humano, desempeña sus funciones de acuerdo a lineamientos anteriores que no miden las competencias reales de los empleados, es decir realizan su trabajo en relación al título profesional que poseen y no a las habilidades, destrezas que tienen, lo que provoca un bajo rendimiento en el desempeño de sus labores. Además no cuenta con un estudio de la satisfacción de los clientes por los servicios que presta por lo que no se tiene certeza de la efectividad de los servicios brindados.

Los resultados que se obtuvo de la investigación, se determina que los encuestados califican de buena la gestión que se lleva en la cooperativa con el 62%, mientras que un 38% dice que es regular. El 84% de los socios considera que la calidad del servicio que ha recibido es buena, en tanto que el 16% no considera que es de mala calidad el servicio proporcionado en la cooperativa. De manera general se necesita mejorar aún más la gestión del talento humano, en base a las competencias y aprovechar las bondades de los mismos.

La solución al problema se direcciona a desarrollar un nuevo modelo de gestión del talento humano por competencias, diseñado funciones tareas específicas apoyado por un plan de acción que sigue objetivos estratégicos en mejorar del talento humano de la cooperativa.

PALABRAS CLAVES

Estrategias, Competencias, Habilidades, Talento Humano, Funciones, Aptitudes

EXECUTIVE SUMMARY

Cooperative de Ahorro y Credit San Francisco Ltda., is a financial institution that started 31 years ago by the impulse of the Franciscan fathers and the collaboration of the population of mothers powders in the sector of the city of Ambato Yahaira.

The cooperative, inhuman resources currently plays its functions according to the above guidelines which do not measure the real competences of employees, i.e. to perform their work in relation to the professional title who have and not skills, skills that they have, which causes poor performance in the performance of their work. Also does not have a study of customer satisfaction for the services which lends so there is no certainty of the effectiveness of the services provided.

The results that was obtained from the research, determines that the respondents qualify good management that takes in the cooperative with 62%, while 38% said that it was regular. 84% of the partners considered that the quality of the service you received is good, while 16% not considered to be of poor quality service provided in the cooperative. Generally is needed to further improve the management of human talent, based on competences and taking advantage of them.

The solution to the problem is shortcut to develop a new model of talent management human competence, designed functions task specific supported by a plan of action following strategic objectives to improve the human resources of the cooperative.

KEY WORDS

Strategies, competencies, skills, human talent, functions and skills

INTRODUCCION

Capítulo I Se enfoca al estudio del problema de investigación. Partiendo de la contextualización del objetivo de estudio en varios niveles para contrastar con la realidad de la cooperativa en el análisis crítico y la situaciones negativas posibles en el futuro en la prognosis. Para guiar correctamente el presente estudio se formulan objetivos a corto plazo.

Capítulo II Se presenta una red conceptual de las variables (independiente y dependiente) que provienen del estudio del problema de investigación, lo cual conduce a establecer categorías, conceptos, postulados, suposiciones, proposiciones, y la hipótesis de investigación.

Capítulo III Se establece el método y el campo de acción donde se va a obtener información del problema y sus variables. Con la utilización de técnicas e instrumentos se podrá abordar a fondo la situación de la cooperativa, finalizando con el plan de procesamiento de la información.

Capítulo IV Se aplica la encuesta con su respectivo cuestionario de preguntas direccionadas a conocer las reacciones de los elementos de la empresa sobre la problemática que se investiga y las posibles soluciones a ser implementadas, así mismo se comprueba la hipótesis, lo que dará la pauta para la formulación de la propuesta de solución.

Capítulo V Se establecen las conclusiones y recomendaciones los mismos que servirán como medida de mejoramiento para la empresa.

Capítulo VI Se desarrolla la propuesta del modelo de gestión del talento humano por competencias con su respectivo plan de acción a ser ejecutado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. TEMA

La Gestión del Talento humano y su incidencia en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

A nivel mundial, la gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen las sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad. Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

Las entidades de trabajo se involucran en la gestión del talento (Gestión del Capital Humano) son estratégicas e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado. Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección es tan costosa para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

Según la enciclopedia Wikipedia en línea se toma el término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

Un mercado del talento es una estrategia de la capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. Es de mayor beneficio para empresas en que el empleado más productivo puede escoger los proyectos y las asignaciones que son las más ideales para el empleado en particular. Un sitio ideal es aquel en la productividad está centrada en el empleado y en que las tareas se denominan, “trabajo basado en el buen juicio;” por ejemplo, en las firmas de abogados. La razón de activar un mercado del talento dentro de un departamento es aprovechar y combinar las habilidades particulares de cada individuo (administración de proyectos o conocimiento destacado en un campo en particular) con la tarea a realizarse. Los ejemplos de las compañías que implementan la estrategia del mercado del talento son American Express e IBM.

En las condiciones económicas actuales, muchas compañías han sentido la necesidad de bajar costos. Éste debe ser el ambiente ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización. Sin embargo, dentro de muchas compañías el concepto de la gestión del capital humano apenas empieza a desarrollarse. “En

realidad, solo un 5% de las empresas dicen que tienen una estrategia de gestión del talento y programas operativos en ejecución.

La Gestión del Talento es sin duda un elemento atractivo de trabajar para los desarrolladores de soluciones de software. Entre las soluciones que se comercializan hoy en día se cuentan Success Factors, Oracle, Meta4, Payroll, BNovus, etc.

La Administración del Talento Humano en nuestro país se ha venido viendo su vital importancia recientemente, así como su aplicación a cualquier tipo o tamaño de empresas. Se utiliza para el estudio de las capacidades humanas requeridas por la empresa y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la sociedad en que se desenvuelve. Hay que tener en cuenta que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Según un estudio realizado por buenas taras.com en **Ecuador** la administración del talento humano es un tema no muy especializado por los empresarios, son pocas personas propietarias de empresas que adoptan nuevos estilos de administración al talento humano, la mayoría de empresas dirigen al talento humano por simple inercia o intuición, mas no por conocimiento. Es por esta razón que se copian doctrinas o formas de administrar de otros países adoptándolas a nuestro medio con los reglamentos ya existentes en nuestro país.

Muy pocas empresas en el Ecuador aplican las codificaciones existentes para el desempeño del talento humano en su lugar de trabajo, aun teniendo en cuenta que el infringir la ley conlleva grandes sanciones al empleador, no son aplicadas en su totalidad, recurren a aplicar leyes en tiempos de inspecciones, para evitar sanciones. Viendo la necesidad del colaborador acepta estas formas de administración.

Las nuevas estipulaciones en la ley de las fuertes sanciones a los empleadores que no cumplan con la ley, ha hecho disminuir el índice de personas con problemas de salud en su lugar de trabajo, es importante la aplicación de estas leyes para un mejor desempeño y respetar los derechos de los colaboradores. Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización

Según la memoria histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco, en **Tungurahua** en 1962, se asume una campaña nacional de fomento para el incipiente movimiento cooperativo, tomando como ejemplo el éxito desarrollado en otras latitudes del mundo. En estas circunstancias surgen varias cooperativas organizadas por los Padres Franciscanos con las madres de familia del tradicional Barrio la Yahaira de la ciudad de Ambato.

La primera reunión para organizar la cooperativa se llevó a cabo en el templo San Francisco la noche del 28 de Enero de 1962, convocada por el Padre Juan José Díaz, Superior de Comunidad Franciscana.

El 28 de Mayo mediante Acuerdo Ministerial No. 6317 se emite la Aprobación de estatutos de la ya nombrada "Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Madres Pobres Ltda.", por parte de la Dirección nacional de Cooperativas, inscribiéndose en el Registro general con el No.916, se registra un total de socios de 286 y un capital de 38.940 sucres (balance al 30 de junio de 1963). Este momento marca inició de la vida Jurídica de esta cooperativa.

En 1976, ya con más de cuatro mil socios y un activo de 40.000 sucres, para dar un mejor servicio a los clientes decide cambiarse de local ubicado en la intersección de las calles Montalvo y 12 de Noviembre, iniciándose de esta manera la separación de la comunidad franciscana.

En 1982, con el deseo de ofrecer mayor cobertura se establece una Sucursal en Salcedo.

En 1985, la visión futurista de sus directivos se hace realidad, al extender una Sucursal más en la ciudad del Puyo con el objetivo de impulsar la confianza cooperativista de un sector productivo que ha permitido el progreso sostenido de sus asociados, para octubre del mismo año la cooperativa pasa a ser controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Nuestra responsabilidad empresarial personal es honrar a través de una gestión excelente los sueños de nuestras fundadoras, concebir el principio básico de solidaridad y responsabilidad que tengan un efecto directo de satisfacción y bienestar de nuestros socios.

Hoy la cooperativa cuenta con más de cien mil personas de distintos estratos sociales y económicos que forman parte de la cooperativa entre clientes, socios y niños que tienen firme la promesa de cambio; entonces debemos entender que pobreza no es sinónimo de no tener acceso a obtener dinero que fue a inicios la motivación de sus fundadoras, hoy pobreza es no tener instituciones que se preocupen por el bienestar de las personas, debemos saber y comprender que nuestros socios no son un simple elemento de la interacción mercantil que facilita la transacción comercial de intermediación, sino la razón de ser y de estar de nuestra cooperativa.

Debemos entender que nuestro negocio principal es la intermediación financiera de largo plazo y sustentable, de mucha paciencia, de resistencia, donde los resultados siempre van a enfocarse al bienestar a largo plazo de nuestros socios, no pretendemos ser los más veloces en asumir el cambio, sino prudentes en términos financieros, queremos un negocio de calidad y no de cantidad y que nos permita estar MAS CERCA de nuestra gente con resultados que nos brinde siempre una solidez financiera, que nos permita anticiparnos al entorno y que

juntos caminemos la ruta del cambio, donde todos observen que nuestro negocio es con socios y para socios.

Ser una cooperativa diferente, pionera en servicios ha permitido que la misma crezca constantemente y sustentablemente. Debemos entender que nuestras bases de ser la empresa financiera cooperativa que mejore el bienestar de nuestros socios se sustentará en ser mejores en cuanto al capital intelectual, capital tecnológico, capital organizativo y capital relacional.

En los últimos años se han creado nuevas sucursales en la Zona Sierra Centro en Tungurahua Píllaro, Pelileo Izamba y el Oriente Macas y Tena.

La COAC San Francisco Ltda., es una entidad financiera legalmente establecida y vigilada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Con calificación de Riesgo A+.

1.2.2 Análisis crítico

El análisis crítico constituye un examen de los elementos del problema en el cual se exploran la esencia y las raíces en hechos sucedidos en el tiempo.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se encontró que existe una inadecuada gestión del talento humano lo que ha repercutido en la calidad del servicio al cliente.

En la actualidad el recurso humano, desempeña sus funciones de acuerdo a lineamientos anteriores que no miden las competencias reales de los empleados, es decir realizan su trabajo en relación al título profesional que poseen y no a las habilidades, destrezas que tienen, lo que provoca un bajo rendimiento en el desempeño de sus labores.

Los socios o clientes de la cooperativa son parte vital para la buena marcha de la cooperativa. Al no contar con un estudio de la satisfacción de los clientes por los servicios que presta no se tiene certeza de la efectividad de los servicios brindados.

La atención al cliente radica en atender las inquietudes, sugerencias o quejas de los socios por el servicio brindado. La herramienta fundamental es las relaciones humanas para interactuar de la mejor manera con el entorno. En la actualidad los empleados necesitan capacitación sobre atención al cliente y relaciones para lograr una mejor relación empresa - cliente

1.2.3 Prognosis

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., tiene una gran trayectoria en la ciudad de Ambato y sus agencias y sucursales. Si no toma decisiones para mejorar la gestión del talento humano se vería abocada problemas internos que afectarían la imagen institucional.

La Cooperativa San Francisco ejecuta la gestión del talento humano con lineamientos anteriores, si no se aplican cambios en este aspecto no se logrará tener mayor productividad del personal en los diferentes departamentos.

La eficiencia del personal importante para el desarrollo de las actividades o tareas diarias, si el personal no actualiza sus conocimientos en relación a su profesión y función que realiza en la cooperativa, arrojaría malos resultados en su trabajo y retrasos en los procesos internos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco si no desarrolla un estudio de satisfacción por el servicio prestado y los productos ofertados no se podrá conocer las verdaderas necesidades de los socios.

Las relaciones humanas e interpersonales deben fortalecerse por medio de una atención personalizada, a tiempo y que resuelva problemas.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la inadecuada Gestión del Talento Humano en la calidad del servicio al cliente?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué herramientas aplican en la cooperativa para ejecutar la gestión del talento humano?

¿Se ha realizado un estudio de la satisfacción de los clientes de la cooperativa?

¿Qué alternativas de solución existen para mejorar la gestión del talento humano en la cooperativa?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

- ✓ **Campo:** Administración
- ✓ **Área:** Talento Humano
- ✓ **Aspecto:** Gestión del Talento Humano
- ✓ **Tiempo de investigación:** 01 de Julio de 2013 – 31 de Diciembre de 2013
- ✓ **Espacial:** Cooperativa San Francisco Ltda.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la gestión del talento humano esta encaminada, a producir satisfacción al cliente. La gestión del talento humano de la actualidad convierte prepara a las personas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es

pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, importante para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las persona, sino a administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que son sus habilidades y destrezas las que en su momento marca pautas de éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias.

La presente investigación se justifica porque existe una inadecuada gestión del talento humano lo que ha afectado en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

El impacto de la adecuada gestión del talento se verá reflejado en los empleados de la cooperativa, para ello se analizara la situación actual de los empleados en sus puestos de trabajo y la atención que brindan a los socios.

Los beneficiarios de la investigación son los colaboradores como parte fundamental de la cooperativa y sus socios que podrán palpar cambios positivos en el entorno institucional.

La factibilidad de realizar esta investigación radica en que el Consejo de Administración de la cooperativa muestra su apoyo al desarrollo del trabajo de investigación, y comprometen su apoyo económico y administrativo para la consecución de los objetivos plantados.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Establecer la incidencia de la gestión del talento humano en la calidad del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la gestión actual del Talento Humano a través de la aplicación de técnicas de evaluación con el fin de contrarrestar puntos débiles.
- Analizar la atención al cliente por medio de la aplicación de encuestas a los socios con el fin de medir la satisfacción en la prestación del servicio.
- Diseñar un modelo de gestión del talento humano para el personal de la cooperativa enfocado en la calidad del servicio al cliente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según la Ing. **MBA FLORES, Elizabeth (2013)** La Gestión del Talento Humano en el Sector Publico Ecuatoriano. *Creamos Clientes para nuestros clientes* pág. 1

El Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de Gestión del Talento Humano, el Ministerio de Relaciones Laborales MRL, que está conformado por lo que antes conocíamos como la SENRES Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, dedicada a la administración de lo laboral en el sector público y el privado que lo conocíamos como Ministerio de Trabajo.

Específicamente hablaremos en este artículo sobre el sector público, que a través de la historia ha tenido varios cambios en su administración y actualmente se rige por la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y su Reglamento de Aplicación. Las instituciones públicas para poder cumplir con su misión deben en primera instancia definir su Planificación Estratégica que constituye un gran paraguas para los distintos planes:

- Plan Plurianual de Inversión PPI
- Plan Anual de Inversión PAI
- Plan Operativo Anual POA
- Plan Anual de Contratación PAC
- Presupuestos Anuales

A fin de poder cumplir con los proyectos establecidos en dichos planes, deben establecer una estructura orgánica, es ahí donde empieza a intervenir el organismo rector con la expedición de la Norma Técnica de Diseño de Reglamento o Estatuto

de Gestión Organizacional por Procesos, vigente según Resolución No. SENRES-PROC-2006 No. 046, publicada en el Registro Oficial No. 251 del 17 de abril del 2006, se establecen claramente los lineamientos para la definición de la estructura orgánica con enfoque en procesos.

En forma posterior para implementar su estructura orgánica las instituciones del estado tanto del Gobierno Central: ministerios, agencias, institutos; como de los GADS Gobiernos Autónomos Descentralizados, deben identificar los subsistemas de gestión del talento humano e iniciar con su aplicación a fin de cumplir con su planificación y brindar excelentes niveles de calidad en el servicio a la comunidad a la que sirven.

Con este preámbulo desglosemos el tema central: la gestión del talento humano en el sector público, está compuesto de varios subsistemas que veremos a continuación:

1.- Planificación.- La primera etapa de planeación es sin duda la más importante, en ésta se definen los perfiles de los puestos y la cantidad de personas que se requieren para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales

Para esta fase existe la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, vigente según la Resolución de la SENRES 43, publicada en el Registro Oficial 103 de 14 de septiembre de 2005 y reformada el 21 de agosto del 2009, aquí se exponen claramente los lineamientos para establecer el instrumento base para la aplicación de los siguientes subsistemas.

Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos hecho a la medida de cada institución.

Este manual contiene: el índice ocupacional donde se reflejan todos los puestos contenidos en la estructura orgánica, y por cada uno de ellos el detalle de: datos de identificación, misión, instrucción formal requerida, interfaz (con quien se

relaciona), experiencia laboral requerida, actividades esenciales, conocimientos, destrezas, habilidades conductuales, valoración de puestos de acuerdo a la escala de remuneraciones vigente en base de las competencias, complejidad del puesto y grado de responsabilidad del puesto e indicadores de gestión.

2.- Reclutamiento, selección, incorporación a la institución.- para la aplicación de este subsistema el MRL ha expedido la Norma sustitutiva de la norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal, publicado en el Registro Oficial Suplemento 702 del 14 de mayo de 2012, donde se establece el procedimiento para la búsqueda, selección y otorgamiento de nombramientos para las instituciones.

Con el desarrollo vertiginoso de la tecnología el sector público ecuatoriano cuenta ya con la red socio empleo, portal en el internet, a través del cual las instituciones públicas convocan a los interesados a postularse para los cargos vacantes.

Este sistema permite mediante el uso de usuario y contraseña a las instituciones a publicar sus vacantes, de acuerdo a los perfiles de puestos establecidos en el subsistema de Planificación, los interesados de igual manera acceden mediante el internet a publicar sus hojas de vida y aplicar a los diferentes puestos que son calificados, filtrados y validados por un software que permite el manejo transparente de los concursos públicos de oposición y méritos para obtener un nombramiento en el sector público.

Adicionalmente el Instituto de la Meritocracia emite su criterio, verificando el cumplimiento de la norma técnica y la documentación en regla de los ganadores de las distintas fases del concurso y la entrevista que es el paso final.

Para esta fase el MRL realiza cursos de capacitación en el uso del software a los responsables de la Unidad de Administración del Talento Humano de las instituciones públicas.

3.- Inducción.- La etapa de inducción es importante para los nuevos funcionarios ya que desconocen a la institución y se debe realizar talleres para darles a conocer tanto la planeación estratégica, planes operativos y en general información sobre la institución como los métodos de trabajo, jefes, compañeros, subalternos y todo lo relacionado a las formas de trabajo que están plasmadas en los Manuales de Procesos y Procedimientos institucionales.

4.- Capacitación.- Es exigido a las instituciones públicas realizar un Plan de Capacitación Anual con los cursos, pasantías, talleres nacionales e internacionales previstos de presupuesto una vez al año, en base a los resultados de la evaluación del desempeño y a manera de incentivo por las labores realizadas, el cual debe cumplirse bajo la supervisión de las Unidades de Administración de Recursos Humanos y los funcionarios la obligación de asistir a los mismos, ya que es una inversión del estado la actualización de conocimientos e incremento del capital intelectual.

5.- Evaluación del desempeño.- Este subsistema se aplica dos veces al año y tiene su respectiva Norma Técnica de Evaluación del Desempeño, publicada en el Registro Oficial 303 del 27 de marzo del 2008 y modificada el 23 de septiembre del mismo año.

Al inicio del semestre se definen las metas en base a los indicadores de gestión de cada puesto, que fueron descritos en la primera fase de planificación entre el evaluado y el evaluador; posteriormente al finalizar esta etapa se aplican los formularios para la evaluación establecidos por el MRL y se realiza la calificación del cumplimiento de metas. En caso de que el funcionario no esté de conforme con los resultados obtenidos apelará a un Comité y se procederá conforme lo establece la Norma Técnica.

De estos resultados depende la estabilidad laboral, ya que la Ley es clara y ahora los nombramientos no son eternos, lo cual hace que cada día los trabajadores públicos se esfuercen más por hacer una mejor gestión.

6.- Compensación o Remuneraciones.- El MRL ha expedido mediante Resolución No. MRL-2012-0021, publicado en el Registro Oficial No. 637 de fecha jueves 9 de febrero de 2012 la escala mensual de remuneraciones, que debe ser acogida por todas las instituciones públicas, al momento de definir el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, adicionalmente se puede aplicar la remuneración variable por resultados, siempre y cuando la institución obtenga primeramente una Certificación de Calidad de sus procesos, esto a manera de incentivo para mejorar los índices de calidad del servicio que presta.

Recuerde que la función de realizar o llevar a cabo la administración del capital humano intelectual es la adecuada y efectiva utilización de los conocimientos, habilidades y motivación de las personas total y forzosamente orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según **CHARRY, Geovanny Perdomo (2008)** El Rol de la Gerencia del Talento Humano en la Sociedad del Conocimiento. *REVISTA ENTORNO* N° 21, pág. 77-87.

Hoy se reconoce que la fuente principal de la riqueza de los países se deriva de la creación de capital intelectual, principalmente, a través de la educación y la investigación, por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países, e inclusive, con la existencia y disposición de capital tangible. Por ello, la capacidad de una sociedad para producir, seleccionar, adaptar, comercializar y usar conocimiento, es la base para lograr un crecimiento económico sostenido y mejorar los estándares de vida de la población. En este sentido, la base de crecimiento sostenido dependerá del mantenimiento y la expansión de la base de conocimiento.

La Teoría de Recursos y Capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Cada día es más evidente que el valor de la empresa está

relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración (Jiménez, 1999). Dentro de los intangibles, el Capital Intelectual juega un papel cada vez más relevante. Sin duda la Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual se encuadran dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades y son herramientas que nos van a permitir gestionar, mejorar y medir las capacidades organizativas.

Según **CABRALES SALAZAR, Omar (2009)**, LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA CONDICION HUMANA, *REVISTA Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Universidad Militar de la Nueva Granada-Colombia, vol. XVII, NUMERO 1, PAG 155-178

Se ha considerado en el mundo laboral de hoy al Talento Humano como una de las variables más importantes en que las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y sus recursos Como seres humanos cuya impronta debería el permanente crecimiento espiritual e intelectual, e inmersos en un contexto competitivo, se debe tomar conciencia de la particularidad de cada trabajador y de las competencias personales para desarrollarlas y potenciarlas. De la misma forma, si el gerente de hoy no se interesara por conocer a profundidad los intereses y expectativas de su equipo de trabajo, no podrá gestionar sus talentos y afinar sus intereses estratégicos de la organización con los de cada uno de los trabajadores.

En razón a que las nuevas competencias laborales han surgido entre otras cosas por la presión generada por la interconexión de los mercados y la tan mentada globalización, que ha constituido el paradigma de la competitividad como su único derrotero y ha llevado a la humanidad a un ritmo vertiginoso de expansión comercial, cuyos primeros síntomas de desaceleración han empezado a causar la primera crisis económica del siglo XXI, el gerente de hoy debe aprender a gestionar y liderar las potencialidades de las personas que constituyen su equipo de trabajo y las suyas propias, para hacer menos estresante la vida laboral y llevar a su organización a los estándares de calidad que le permitan convertirse en una

en que las personas que trabajan en ellas no pierdan sus trabajo, se encuentren motivadas y gestionen sus crecimiento personal, profesional y el de la empresa, y además logre mantenerse en el mercado sin alterar su nómina.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el presente perfil de investigación se ha escogido el paradigma crítico-propositivo, puesto que el mundo empresarial y su contexto, están en constante movimiento, misma que no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino a un análisis, interpretación, comprensión y búsqueda de alternativas de solución que sean alcanzadas por la coparticipación del investigador y los involucrados.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

Código de Trabajo

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.-El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones

2.4.1.1 Marco conceptual de la variable independiente

Según **LEON CARLOS y Otros (2007)** La gestión Empresarial Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende

la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Según **ALLES, M. (2008, p. 33)**: “talento es el conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.”

Según **La Real Academia Española de la Lengua**, El talento, refiere a la 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 necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Según **CHIAVENATO, Idalberto (2009:9)** La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en entorno actual y futuro.

La gestión del talento humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la gestión del talento humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que esta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La gestión del talento humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de las medidas, pero son pocas las que aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y Mc Donalds aplican esta política empresarial, igual que varias empresas del sector público.

2.4.1.2 Marco conceptual de la variable dependiente

Valarie A. Zeithaml (2009, p.25) El servicio al cliente es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

El servicio al cliente es el servicio que proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y, quizá, mantenimiento o reparación previamente comprometidos. El servicio al cliente puede ocurrir en el propio local comercial o puede llevarse a cabo por teléfono e Internet. Para construir una buena relación con el cliente resulta fundamental que el servicio que se proporcione sea de calidad.

Marcos Cobra (2000, p.126) La calidad en el servicio es un concepto formulado a la luz de la percepción del consumidor y solo puede definirse con base a las especificaciones que satisfagan sus necesidades. En otros términos, el consumidor determina qué es la calidad.

La calidad de un servicio tiene dos dimensiones: una instrumental, que describe los aspectos físicos del servicio; y otra relacionada con las características funcionales, que describe los aspectos intangibles o psicológicos del servicio. En consecuencia, como afirma Gronroos, un servicio se identifica por los aspectos técnicos y funcionales; los dos componentes de la calidad.

Por otra parte, dado que un servicio se consume en el mismo momento en que se produce, los aspectos técnicos y funcionales deben estar bien articulados para que proporcionen al consumidor una perfección objetiva de la calidad.

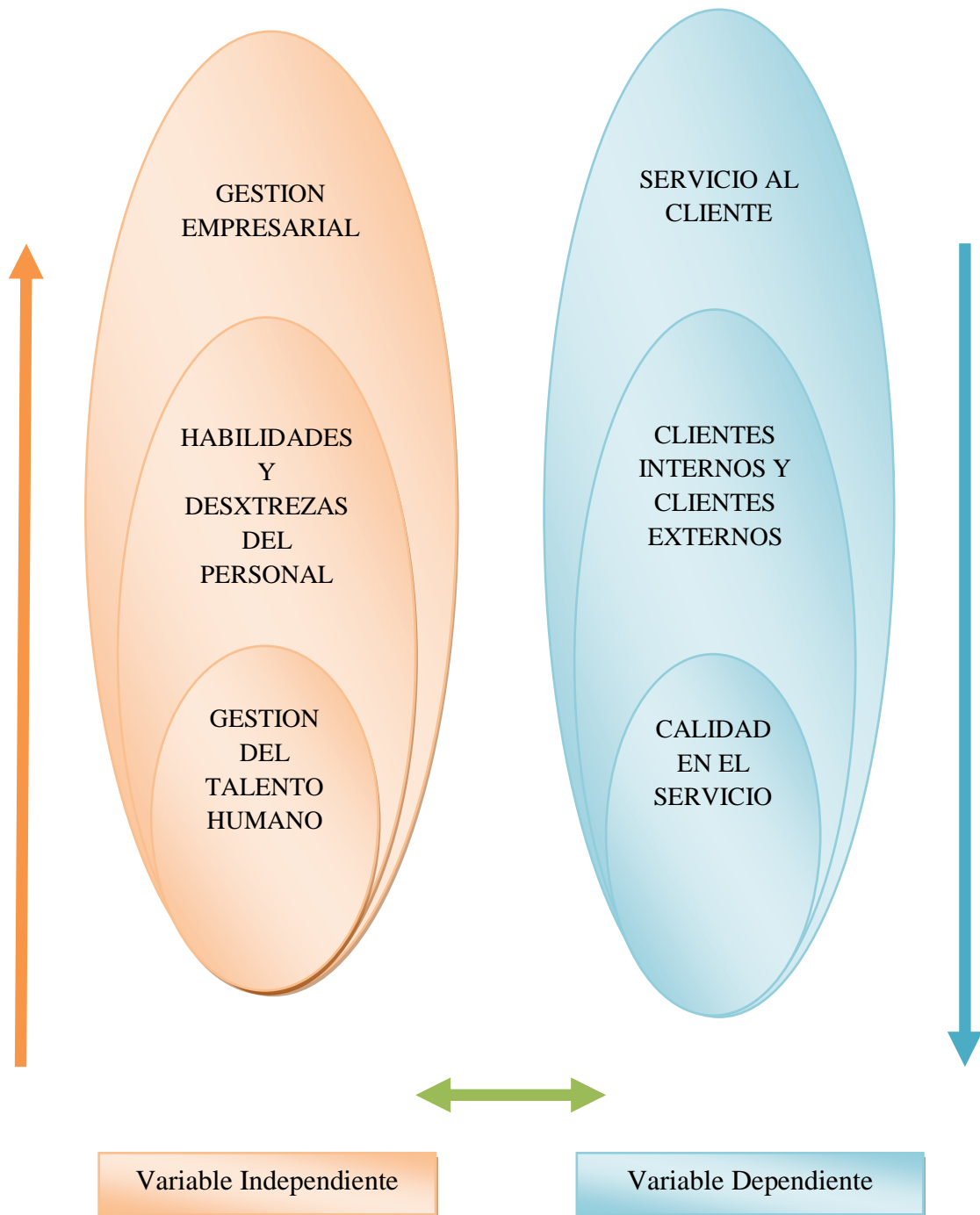
La calidad del servicio se obtiene a partir de la relación entre la no confirmación de la expectativa y el desempeño del servicio. Si el desempeño del servicio no está en consonancia con la calidad esperada, es señal de que no se confirma la expectativa.

Ignacio García Valcárcel (2001, p.28) Cliente proviene del latín Cliens, el término clientes permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede el producto o servicio en cuestión con asiduidad aunque también existen los clientes ocasionales.

El cliente es la persona que reciba los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y su aceptación depende la sobrevivencia de quien lo provee.

Los usuarios o clientes son la fuente principal de información que permite corregir o mejorar los servicios que se ofertan a fin de satisfacer todas sus necesidades y expectativas.

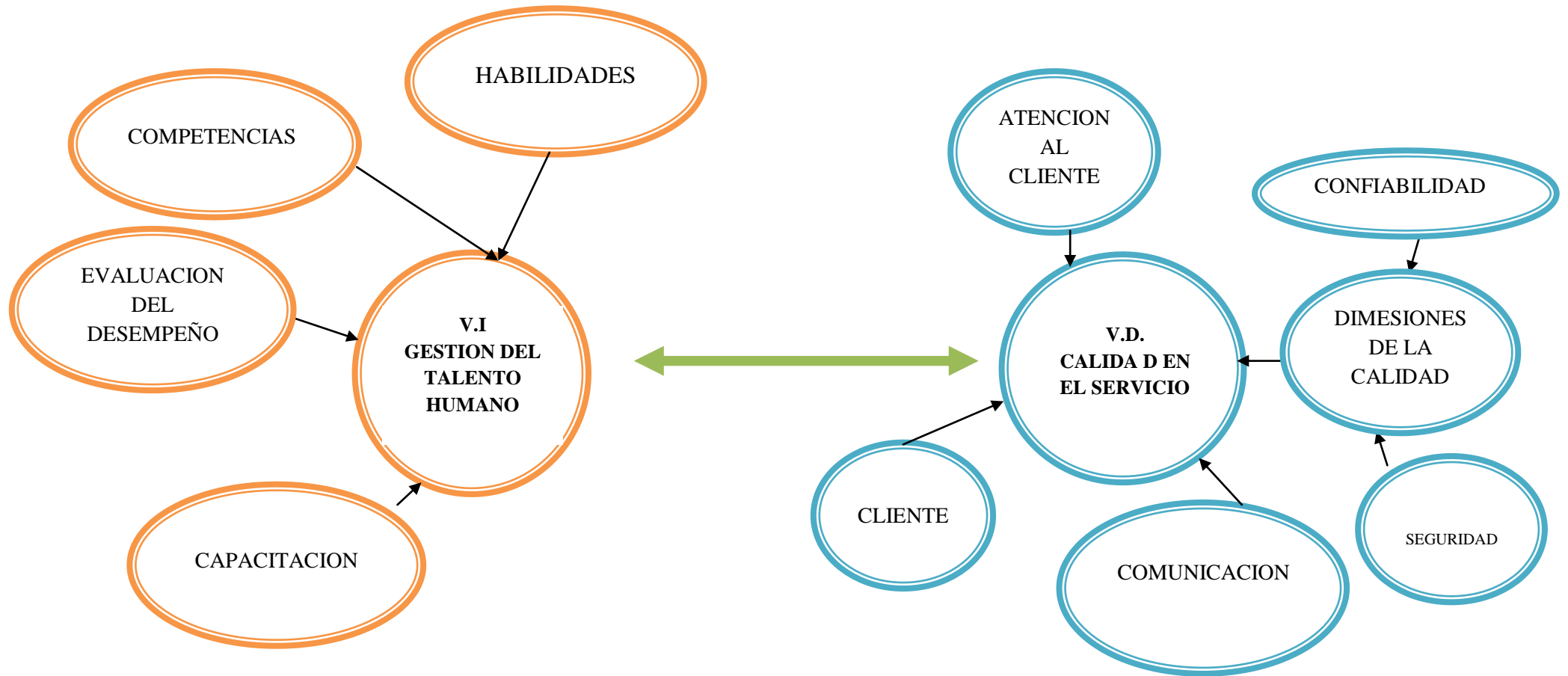
GRÁFICO N° 2
SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL



Elaborado por: Gabriela Pérez

2.4.2.2 Subordinación conceptual

**GRÁFICO N° 3
SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL**



Elaborado por: Gabriela Pérez

2.5. HIPOTESIS

La implementación de un modelo de gestión de talento humano permite mejorar la calidad del servicio al cliente.

2.6. SENALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPOTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión del Talento Humano

VARIABLE DEPENDIENTE: Calidad del Servicio al Cliente

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 De Campo

Según **HERRERA E. Luis y otros (2004:103)**, considera que la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos.

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

3.1.2 Bibliográfica – Documental

Según **HERRERA E. Luis y otros (2004:103)**, señala que la investigación bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos, y otras publicaciones (fuentes secundarias).

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Descriptiva

Para **Hugo Cerda (1997)** “tradicionalmente se define la palabra “describir” como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega “Se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”.

3.2.2 Asociación de Variables

Según César Bernal (2002:112) cita a Neil Salkind (1998) la investigación asociación de variables tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Según Francisco Leiva Zea (1988:21) En estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica en común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación.

La población objeto de estudio son los socios de la cooperativa los que asciende a 16.956 y también se tomara en cuenta a los empleados que son 26.

3.3.2. Muestra

Según Francisco Leiva Zea (1988:20) Consiste en una serie de operaciones destinadas a tomar una parte del universo o población que va a ser estudiado, a fin de facilitar la investigación, puesto que es obvio que en muchos casos es posible estudiar a la totalidad de elementos de ese universo o población.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (16.956)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (16.956) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{16.277.76}{0.96+42.39} \qquad n = 375$$

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1 Operacionalización de la variable independiente

TABLA N° 1 Operacionalización de la variable independiente: Gestión del Talento Humano

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Gestión del Talento Humano</p> <p>Es el proceso continuo de análisis, desarrollo y utilizar con eficiencia el talento, sus valiosos conocimientos habilidades y competencias para satisfacer las necesidades institucionales</p>	<p>Habilidades y Competencias</p> <p>Procesos</p>	<p>Perfil profesional</p> <p>Funciones</p> <p>Evaluación</p>	<p>¿Es actual el mecanismo para la selección de los empleados que van a ocupar un cargo?</p> <p>¿Desarrolla adecuadamente los planes y procesos que le son asignados?</p> <p>¿Con que frecuencia ha participado en planes de formación y capacitación dentro de la cooperativa?</p> <p>¿Sus funciones en la cooperativa le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?</p> <p>¿Cómo califica usted a la gestión del talento humano que se realiza en la cooperativa?</p>	<p>ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA</p>

Elaborado por: Gabriela Pérez

3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente

TABLA N° 2 Operacionalización de la variable dependiente: Calidad en el Servicio

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Calidad en el servicio.</p> <p>Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.</p>	<p>Proceso</p> <p>Cliente</p> <p>Evaluación</p> <p>Servicios</p>	<p>Objetivos</p> <p>Persona</p> <p>Supervisar</p> <p>Calidad</p>	<p>¿Los resultados de su trámite fueron los esperados?</p> <p>¿El personal le ha asesorado correctamente sobre los productos financieros que ofrece la cooperativa?</p> <p>¿Qué tipo de trato ha recibido de parte de los empleados de la cooperativa?</p> <p>¿Qué tiempo ha permanecido como socio activo de la cooperativa?</p> <p>¿Cree Ud. Que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación y educación del personal?</p> <p>¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por COAC San Francisco es?</p>	<p>ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA</p>

Elaborado por: Gabriela Pérez

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según **Víctor Hugo Abril (2009:69)** el plan de recolección de información contiene estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes aspectos:

1. Definición de los sujetos a ser investigados

Clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

2. Selección de la técnica a emplear en la recolección de la información

- La técnica de la encuesta y la entrevista.

3. Selección de los instrumentos de acuerdo a la técnica escogida

- El instrumento son los cuestionarios para la encuesta

4. Explicitación de los procedimientos para la recolección de información.

Tabla N° 3 Procedimiento para la recolección de información

TECNICA	PROCEDIMIENTO
ENCUESTA	COMO: Método inductivo, analítico
	DONDE: COAC San Francisco Ltda.
	CUANDO:

Elaborado por: Gabriela Pérez

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados

Tabla N° Título de la tabla

Opciones	Frecuencia	%
SI	X	0.00%
NO	X	0.00%
Total	x	100%

Fuente:
Elaborador por:

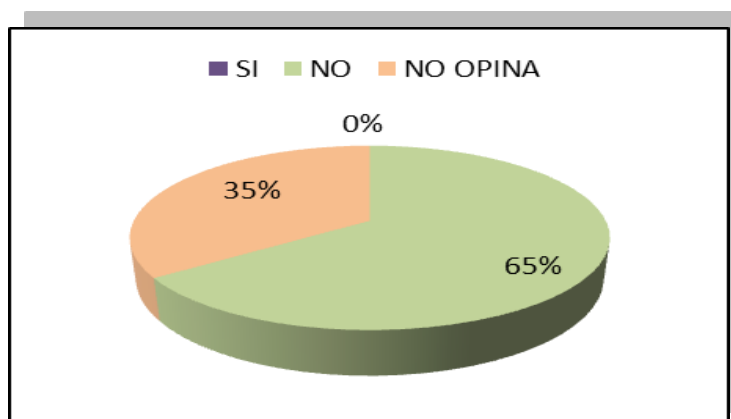


Gráfico N° Título del gráfico

Fuente:
Elaborado por:

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE DATOS

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. Todas estas operaciones no pueden definirse de antemano de manera rígida. La recolección de datos y ciertos análisis preliminares pueden revelar problemas y dificultades que des actualizarán la planificación inicial del análisis de los datos.

4.2 INTERPRETACION DE RESULTADOS

El objetivo de la interpretación es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles. Ambos propósitos, por supuesto, presiden la totalidad del proceso de investigación, todas las fases precedentes han sido tomadas y ordenadas para hacer posible la realización de estos dos últimos momentos. Este aspecto del proceso se realiza confrontando los resultados del análisis de los datos con las hipótesis formuladas y relacionando dichos resultados con la teoría y los procedimientos de la investigación.

4.3 COMPROBACION DE HIPOTESIS

La comprobación de hipótesis se la hace mediante Chi Cuadrado, por considerar un método fácil de aplicar y que está acorde al tipo de datos e investigación realizada.



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

1. ¿Es actual el mecanismo para la selección de los empleados que van a ocupar un cargo?

Tabla N° 4 Actualización de los mecanismos para la selección de empleados

Opciones	Encuestados	Porcentaje
SI	26	100,00
NO	0	0,00
Totales	26	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por:

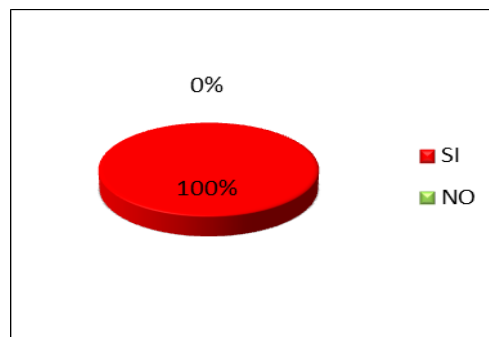


Gráfico N° 4 Actualización de los mecanismos para la selección de empleados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de Datos El 100% de los encuestados manifiesta que el mecanismo para la selección de los empleados es actual.

Interpretación de Resultados Los mecanismos para la selección del personal se lo ha venido aplicando bajo normas establecidas por la cooperativa y los postulados sobre la gestión del talento humano. En la actualidad se asignan funciones de acuerdo a las competencias que tienen los postulantes. Con lo que se logra rapidez, eficiencia en la ejecución del trabajo en los departamentos.

2. ¿Desarrolla adecuadamente los planes y procesos que le son asignados?

Tabla N° 5 Efectividad de los planes y procesos de la cooperativa

Opciones	Encuestados	Porcentaje
SI	23	88,00
NO	3	12,00
Totales	26	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por:

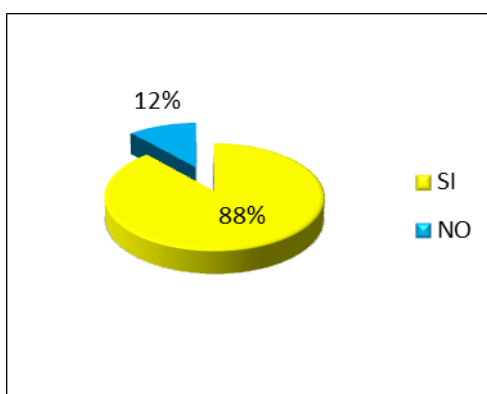


Gráfico N° 5 Efectividad de los planes y procesos de la cooperativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de Datos El 88% de las personas que contestaron dice que desarrolla adecuadamente los planes y procesos que le asignan. El 12% de los consultados responde que ha tenido inconvenientes en realizar los planes y procesos en la cooperativa.

Interpretación de Resultados Se puede conocer que en la cooperativa se ejecutan las funciones y tareas encomendadas de manera correcta en su gran mayoría.

Los departamentos están ligados de manera directa por los procesos internos que se llevan a cabo en recurso humano, contabilidad, tesorería, operaciones negocios, etc., de esta manera se logra atender a los socios de la institución.

3. ¿Con que frecuencia ha participado en planes de formación y capacitación dentro de la cooperativa?

Tabla N° 6 Frecuencia de asistencia a capacitaciones del personal

Opciones	Encuestados	Porcentaje
SIEMPRE	6	23,00
CASI SIEMPRE	30	77,00
NUNCA	0	0,00
Totales		100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por:

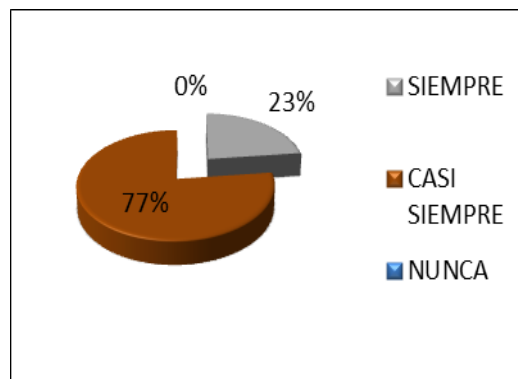


Gráfico N° 6 Frecuencia de asistencia a capacitaciones del personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de Datos El 77% de los empleados de la cooperativa manifiestan que casi siempre han participado en las capacitaciones que se realizan. El 23% no ha asistido.

Interpretación de Resultados La cooperativa desarrollo programas de capacitación de forma permanente en temas relacionados con cooperativismo, atención al cliente, gestión financiera, análisis financiero, legislación, etc., con el propósito de que el personal responsa a las inquietudes de sus socios.

4. ¿Sus funciones en la cooperativa le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?

Tabla N° 7 Funciones del personal en el desarrollo de habilidades y competencias laborales

Opciones	Encuestados	Porcentaje
SI	24	92,00
NO	2	8,00
Totales	26	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

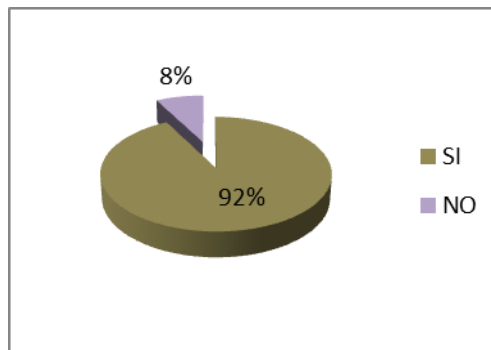


Gráfico N° 7 Funciones del personal en el desarrollo de habilidades y competencias laborales

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de datos EL 92% de los encuestados desarrollan sus habilidades y competencias en las funciones que tiene dentro de le empresa.

Interpretación de Resultados Los empleados son contratados y ubicados en los departamentos tomando en consideración los conocimientos y la experiencia que tienen al momento de ocupar el cargo. Con la ejecución diaria de las actividades se ha logrado desarrollar sus habilidades y competencias, beneficiando a la empresa.

5. ¿Cómo califica usted a la gestión del talento humano que se realiza en la cooperativa?

Tabla N° 8 Calificación a la gestión del talento humano en la cooperativa

Opciones	Encuestados	Porcentaje
Bueno	16	62,00
Malo	10	38,00
Totales	26	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por:

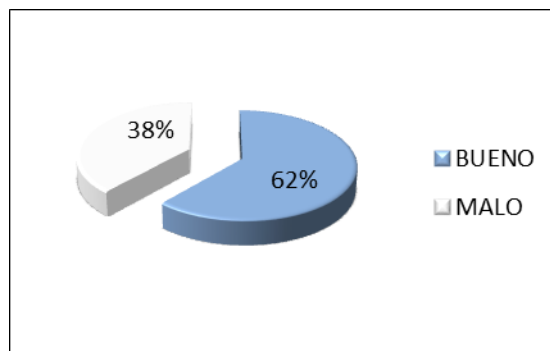


Gráfico N° 8 Calificación a la gestión del talento humano en la cooperativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de datos Los encuestados califican de buena la gestión que se lleva en la cooperativa con el 62%, mientras que un 38% dice que es regular.

Interpretación de Resultados De manera general es aceptable la gestión en la cooperativa debido a que se hace un buen control de las tareas que realizan los empleados. En este cometido están el Comité de Auditoría, Comité de Administración de Riesgos, Auditoría que sirve de apoyo al cuerpo directivo en la toma de decisiones.



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA

- ¿Los resultados de su trámite fueron los esperados?

Tabla N° 9 Satisfacción por los trámites realizados en la cooperativa

Opciones	Encuestados	Porcentaje
SI	195	52,00
NO	180	48,00
Totales	375	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

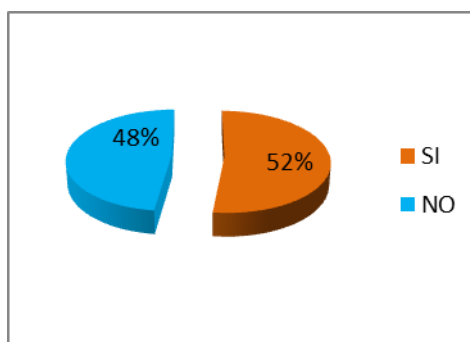


Gráfico N° 9 Satisfacción por los trámites realizados en la cooperativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de Datos El 52% de los encuestados manifiesta que los resultados de los trámites realizados en la cooperativa fueron lo que esperaban. El 48% de los encuestados muestra su inconformidad en la gestión de sus trámites.

Interpretación de Resultados

Lo que se puede determinar es que los clientes tienen vitalidad en sus trámites y que sus resultados son positivos, aunque en algunos casos existe retraso debido a la complejidad de los trámites.

- ¿El personal le ha asesorado correctamente sobre los productos financieros que ofrece la cooperativa?

Tabla N° 10 Eficiencia del personal en la entrega de información al cliente

Opciones	Encuestados	Porcentaje
SI	187	50,00
NO	188	50,00
Totales	375	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por:

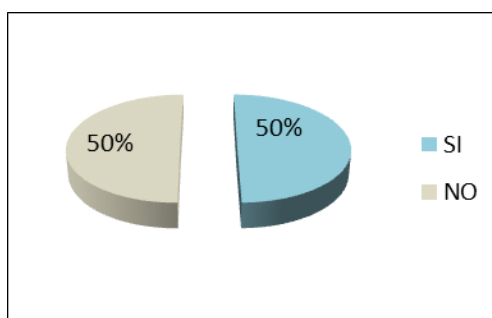


Gráfico N° 10 Eficiencia del personal en la entrega de información al cliente

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de datos El 50% de los encuestados dice que le han asesorado correctamente sobre los productos financieros que oferta la cooperativa.

Interpretación de Resultados Los socios no tienen una información en su totalidad correcta ya que sus solicitudes y requerimientos no son tan claros y por ende los empleados tienen inconvenientes en ejecutar los trámites.

- ¿Qué tipo de trato ha recibido de parte de los empleados de la cooperativa?

Tabla N° 11 Atención al cliente en la cooperativa

Opciones	Encuestados	Porcentaje
AMABLE	177	47,00
RESPEUTOSO	188	50,00
FALTA DE RESPETO	10	3,00
AGRESION	0	0,00
Totales	375	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

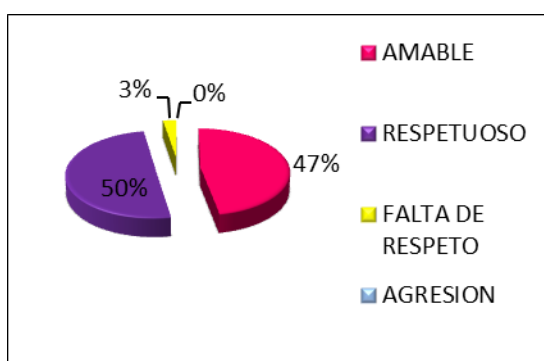


Gráfico N° 11 Atención al cliente en la cooperativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de datos El 50% de los socios ha recibido un trato respetuoso de los empleados, el 47% ha recibido un trato amable y el 3% ha sufrido una falta de respeto.

Interpretación de Resultados En general la relación empleado- socio en la cooperativa es respetuosa y amable, esto es muy importante para la imagen de la entidad. Las relaciones humanas es un vínculo entre las personas, en este caso es importante para una relación financiera de largo plazo, beneficiando a la estabilidad administrativa y financiera

- ¿Qué tiempo ha permanecido como socio activo de la cooperativa?

Tabla N° 12 Vigencia de los socios en la cooperativa

Opciones	Encuestados	Porcentaje
1 año	94	25,00
Más de 1 año	281	75,00
Totales	375	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

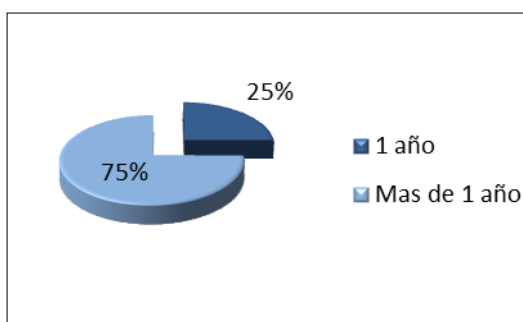


Gráfico N° 12 Vigencia de los socios en la cooperativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de datos El 25% de los socios tienen un año como socio activo, y el 75% de los socios tienen más de un año como socio activo de la cooperativa.

Interpretación de Resultados Es alto el número de socios que tiene algunos años como socio de la cooperativa lo que ha permitido incrementar sucursales y agencias para satisfacer la gran demanda de la provincia y el resto del país.

- ¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación y educación del personal?

Tabla N° 13 Aplicación de procesos de evaluación al personal

Opciones	Encuestados	Porcentaje
SI	375	100,00
NO	0	0,00
Totales	375	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

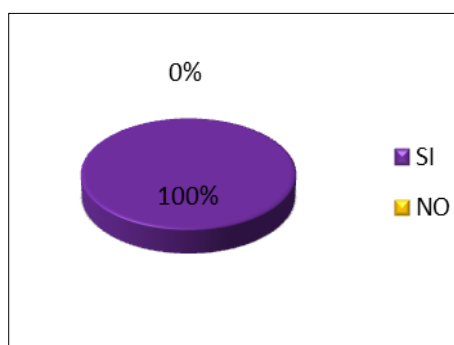


Gráfico N° 13 Aplicación de procesos de evaluación al personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de datos El 100% de los socios opina que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación y educación del personal.

Interpretación de Resultados Los socios consideran que se debe contratar profesionales calificados y con suficiente experiencia para labora en la cooperativa para que den solución rápida a su peticiones.

- ¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por COAC San Francisco es?

Tabla N° 14 Calidad del servicio en la cooperativa

Opciones	Encuestados	Porcentaje
BUENO	315	84,00
MALO	60	16,00
Totales	375	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

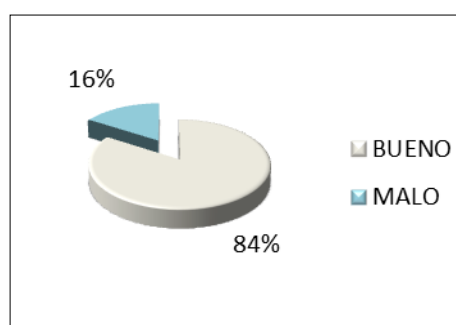


Gráfico N° 14 Calidad del servicio en la cooperativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriela Pérez

Análisis de datos El 84% de los socios considera que la calidad del servicio que ha recibido es buena, en tanto que el 16% no considera que es de mala calidad el servicio proporcionado en la cooperativa.

Interpretación de Resultados La calidad del servicio en la cooperativa es buena, esto obedece a que tiene un órgano de control que se encarga de que los empleados ejecuten sus labores de forma correcta y ese el departamento de recursos humanos y la gerencia general.

4.3. Comprobación de la hipótesis

Paso 1: Establecer la hipótesis alternativa y la hipótesis nula

H_1 = La implementación de un modelo de gestión de talento humano permite mejorar la calidad del servicio al cliente.

H_0 = La implementación de un modelo de gestión de talento humano no permite mejorar la calidad del servicio al cliente.

Paso 2: Determinar el nivel de significación

El nivel de significancia es el 5%

Paso 3: Determinar el nivel de confianza

El nivel de confianza es el 95%

Paso 4: Calcular el estadístico de prueba

- Frecuencias observadas

Tabla N° 15 Frecuencias Observadas

Tabla N° 13 FRECUENCIAS OBSERVADAS			
VARIABLES	BUENO	MALO	TOTALES
Gestión del Talento Humano	16	10	26
Calidad en el servicio al cliente	315	60	375
TOTALES	331	70	401

Elaborado por: Gabriela Pérez

Elaborado por: Gabriela Pérez

- Frecuencias esperadas

Tabla N° 16 Frecuencias Esperadas

Tabla N° 14 FRECUENCIAS ESPERADAS			
VARIABLES	BUENO	MALO	TOTALES
Gestión del Talento Humano	21.46	4.54	26
Calidad en el servicio al cliente	309.54	65.46	375
TOTALES	331	70	401

Elaborado por: Gabriela Pérez

Elaborado por: Gabriela Pérez

- Cálculo de Chi Cuadrado

Tabla N° 17 Chi Cuadrado

Tabla N° 15 CHI CUADRADO				
FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
16	21.46	-5.46	29.83	1.39
10	4.54	5.46	29.83	6.57
315	309.54	5.46	29.83	0.10
60	65.46	-5.46	29.83	0.46
TOTALES				8.51

Elaborado por: Gabriela Pérez

- Grados de libertad

$$g.l. = (f-1) (c-1)$$

$$g.l. = (2-1) (2-1)$$

$$g.l. = (1) (1)$$

$$g.l. = 1$$

Paso 5: Formulación de la regla de decisión

Si $X^2 = 8.51$ es mayor que el valor crítico igual a 3.84, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

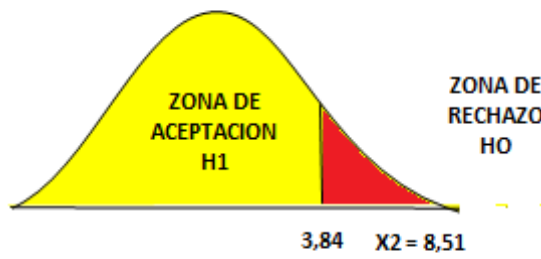


Gráfico N° 15 Representación gráfica de Chi Cuadrado

Elaborado por: Gabriela Pérez

Paso 6: Toma de decisión

Se acepta la hipótesis de investigación: La implementación de un modelo de gestión de talento humano permite mejorar la calidad del servicio al cliente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La cooperativa desea incrementar su nómina de socios activos, en sus varias modalidades de créditos, orientado a los clientes jóvenes para que puedan conseguir sus metas a través del ahorro y la inversión.
- La calidad del servicio que brinda la cooperativa es buena, la misma que requiere de ajustes en el área de recursos humanos para que una calificación de muy buena.
- Los socios aspiran que los empleados de la cooperativa tengan mejores y sólidos conocimientos sobre cooperativismo para que se realicen de manera más ágil los trámites.
- Se debe proporcionar un nuevo sistema de gestión del talento humano, que administre con mayor efectividad el trabajo de los empleados en la matriz y las sucursales que posee la cooperativa

5.2. RECOMENDACIONES

- Elaborar un plan de captación de socios que beneficie a los jóvenes para la creación de micro empresas y la realización de becas y estudios de nivel superior.
- Establecer evaluaciones de la atención al cliente mensualmente y establecimiento de políticas internas al respecto.

- Brindar cursos de capacitación sobre cooperativismo a todo el personal, enfocado a las nuevas tendencias que exige el ramo financiero en el Ecuador
- Aplicar un nuevo modelo de gestión del talento humano que resalte las competencias y habilidades de los empleados de la cooperativa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

.1. Datos Informativos

- **Título**

Modelo de Gestión Del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

- **Institución Ejecutora**

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

- **Beneficiarios**

Empleados y socios de la COAC San Francisco Ltda.

- **Ubicación**

Calle: Montalvo 07-68 y Juan B. Vela

- **Tiempo estimado para la ejecución**

INICIO: 01/09-2013

FIN: 31/12/2013

- **Equipo técnico responsable**

INVESTIGADORA: Gabriela Pérez

TUTOR:

GERENTE: Estuardo Paredes

- **Costo**

El costo de la propuesta asciende a \$ (dólares americanos) que será financiados por cuenta de la cooperativa.

.2. Antecedentes de la propuesta

En una investigación realizada por **YELA, Carlos (2011)** presenta un modelo de Gestión del talento humano para la empresa PINTUFER CIA LTDA de la ciudad de Quito, para ello parte de un análisis de la situación empresarial y determina que existen falencias en los procesos de gestión.

Para dar solución a la problemática, el autor elabora un manual de funciones y el reglamento interno para el personal que labora en la empresa.

Los resultados que se esperan son un mejor control de los procesos, y la ejecución de las actividades en base a postulados claramente señalados, logrando eficiencia y efectividad para satisfacción de los clientes.

CORONEL. Tania y FAREZ, María (2010), aporta con su investigación realizada a la empresa DURAMAS S.A. en la ciudad de Cuenca-Ecuador, en la que realizan un estudio acerca de la gestión del talento humano en base a competencias laborales requeridas por la empresa.

Como lo más destacado de esta investigación tenemos:

El capital humano y la gestión por competencias en la empresa de hoy no es la misma, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de las organizaciones, con esto, cada componente de las empresas deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; es aquí donde se llega a realizar el estudio del recurso humano como talento humano, este factor se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

Se considera que la mayor fortaleza que el talento humano posee son: el conocimiento, las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de los hábitos de trabajo, además se considera importante para la productividad de las economías modernas, ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico hoy es diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. La importancia creciente del talento humano se ha convertido en una estrategia para las empresas.

TENELEMA, Piedad (2012), Realiza un estudio sobre la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, en la que encontró la problemática en las que se desenvuelve las AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador), señala que existe el irrespeto a los principios de igualdad de oportunidades, transformando la necesidad de obtener un trabajo digno en una herejía administrativa, donde prima el favoritismo, sin tomar en cuenta el más mínimo criterio de selección de las personas idóneas, y de esta forma asumiendo errores a las autoridades que solo conllevan a incrementar el desorden e ineptitud pública en todos sus sentidos.

Es así que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, desde hace algunas administraciones, ha percibido un gran problema que tiene que ver en esencia, con la falta de un adecuado proceso de gestión del talento humano, que mejore el desempeño laboral en todos los cargos establecidos por la institución, ocasionando un descontrol de las actividades administrativas; además, no se cuenta con documentos formales que indiquen los pasos a seguir en cada

uno de los subprocesos, y por ende generando desorganización en el cumplimiento de los mismos y el desperdicio de tiempo.

En respuesta a tomar acciones para mejorar la gestión en le GAD del Cantón Guaranda se propuso un nuevo Manual de Gestión del Talento Humano, en el que consta de procesos y procedimientos para la gestión del talento humano, y la herramienta de evaluación mediante indicadores de gestión del recurso humano según las funciones que desempeñan los empleados administrativos.

Justificación

La cooperativa está en constante mejoramiento del personal en relaciona a las actividades que desempeña a diario, esto involucra a las procesos internos referente a las operaciones crediticias, atención al cliente etc. Por lo que manual de gestión del talento humano es una herramienta muy importante para conocer y definir correctamente los puestos, áreas y tareas que debe cumplir cada empleado así lograr mejorar mejores resultados en productividad del personal y servicio al cliente.

Hoy en día las competencias del ser humano abre un abanico de posibilidades de ejecutar un sin número de actividades y pensamiento en los entornos laborales beneficiando a conjunto empresarial en sí. Por lo es necesario descubrir en los empleados de la cooperativa de esas habilidades y destrezas que poseen.

Las organizaciones, empresas e instituciones a nivel mundial, nacional y locales poseen un elemento en común, todas están integradas por personas. Las personas son las encargadas de llevar a cabo los logros, avances, errores, etc. Por ello no es exagerado expresar que el talento humano es y ha sido el recurso máspreciado en todos los tiempos, en todo el mundo.

Es necesario que los directivos consideren cada vez más en serio la adopción como políticas de empresa, elevar los estándares de eficiencia y eficacia del

personal a través de planes constantes, para así contar con talento humano capaz de brindar un servicio de calidad a los clientes, fomentando la confianza de los mismos en la institución.

.3. Objetivos

.3.1. Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano con el propósito de mejorar la calidad del servicio a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación interna del área de recursos humanos y empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda.
- Elaborar el modelo de gestión de talento humano para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco.
- Diseñar estrategias para la evaluación del modelo de gestión del talento humano.

.1. Análisis de Factibilidad

Factibilidad Organizacional

La Gerencia General de la cooperativa está de acuerdo y aprueba la aplicación del modelo de Gestión del Talento Humano, como alternativa para mejorar la calidad de atención al cliente.

Factibilidad Económica

La presente propuesta es factible puesto que se cuenta con los recursos económicos propios para elaborar el diseño del modelo de gestión del talento humano y además contamos con el compromiso de los integrantes de la cooperativa.

Factibilidad Tecnología

La empresa cuenta una plataforma informática en hardware y software que nos permitirá desarrollar modelo de gestión del talento humano, en el diseño de documentación que contenga los procesos y políticas.

.2. Fundamentación

Gestión del Talento Humano

CHIAVENATO, Idalberto (2002) Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.

Objetivos del talento Humano

CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que “Los objetivos de la gestión de personas son diversas. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual.

No se puede imaginar la función de RH sin reconocer los negocios de una organización.

2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.. Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Técnica de la Gestión del Talento Humano

Cadena de Valor

CÁRDENAS, Mario (2008) La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son el reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Programa de Recurso Humano

SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George (1994) consideran que “El programa de Recursos Humanos constituye el plan general para administrar los RH y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados. Establece los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto, relacionados con las funciones de RH por realizar.

Los procesos de la gestión de talento humano consta de

Captación de Personal

Es el proceso donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de éste proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona, se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de Personal.

Diseño de Cargos

CHIAVENATO, Idalberto (2002) establece que “diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado, diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
2. Como deben desempeñarse las tareas o atribuciones (métodos de trabajo)
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Descripción de cargos

CHIAVENATO, Idalberto (2002) considera que: “Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace.”

Reclutamiento de Personal

CHIAVENATO, Idalberto (2002) indica que reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico.

Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.

Fines e importancia del reclutamiento

SIMON L; JACKSON, Susan y Otros (2007), “El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.

Tipos de reclutamiento

Reclutamiento interno

CHIAVENATO, Idalberto (2002) “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”

Reclutamiento externo

CHIAVENATO, Idalberto (2002) “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.”

Selección de Personal

CHIAVENATO, Idalberto (2002) establece que: “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”

.1. Metodología. Modelo Operativo

FASE I ANALISIS SITUACIONAL

- **Diagnóstico Situacional**

Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco

En Tungurahua para el año 1962, la iglesia ecuatoriana asume una campaña de fomento para la creación de cooperativas, logrando incentivar la idea de unir esfuerzos y trabajar en equipo para dar soluciones a problemas de acceso a crédito, esto lo realizó a través de su centro de distribución de alimentos denominados CARITAS. Pensamiento Católico que valoró el sentido solidario y de unión de las personas de bajos recursos económicos que debe mantenerse para superar crisis de una comunidad.

La cooperativa nace de una iniciativa y organización de los Padres Franciscanos con un pequeño grupo de madres pobres del popular barrio de la Yahaira, once madres con grandes sueños e ideales de conformar una institución que los apoye a satisfacer sus necesidades básicas financieras.

El primer paso fue la reunión de discusión de ideas y sueños que se lleva a cabo en el templo de la iglesia o convento San Francisco la noche del 28 de Enero de 1962 convocado por el Padre Juan José Días superior de la Comunidad Franciscana.

Con fecha 28 de mayo de 1963, mediante acuerdo ministerial N° 6317 se emite la aprobación de los estatutos de la “Cooperativa San Francisco de Madres Pobres”, bajo el control de la Dirección de Cooperativas, se registra un total de 286 socios y un capital de 38.490 sucres (balance al 30 de junio de 1963). En 1976m, ya con más de 4.000 socios y un activo de 40.000 sucres, se resuelve el cambio de local ubicándose en la intersección de las calles Montalvo y 12 de Noviembre, con esta decisión empieza la separación de la comunidad Franciscana. En octubre 24 de 1985 pasa a ser controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

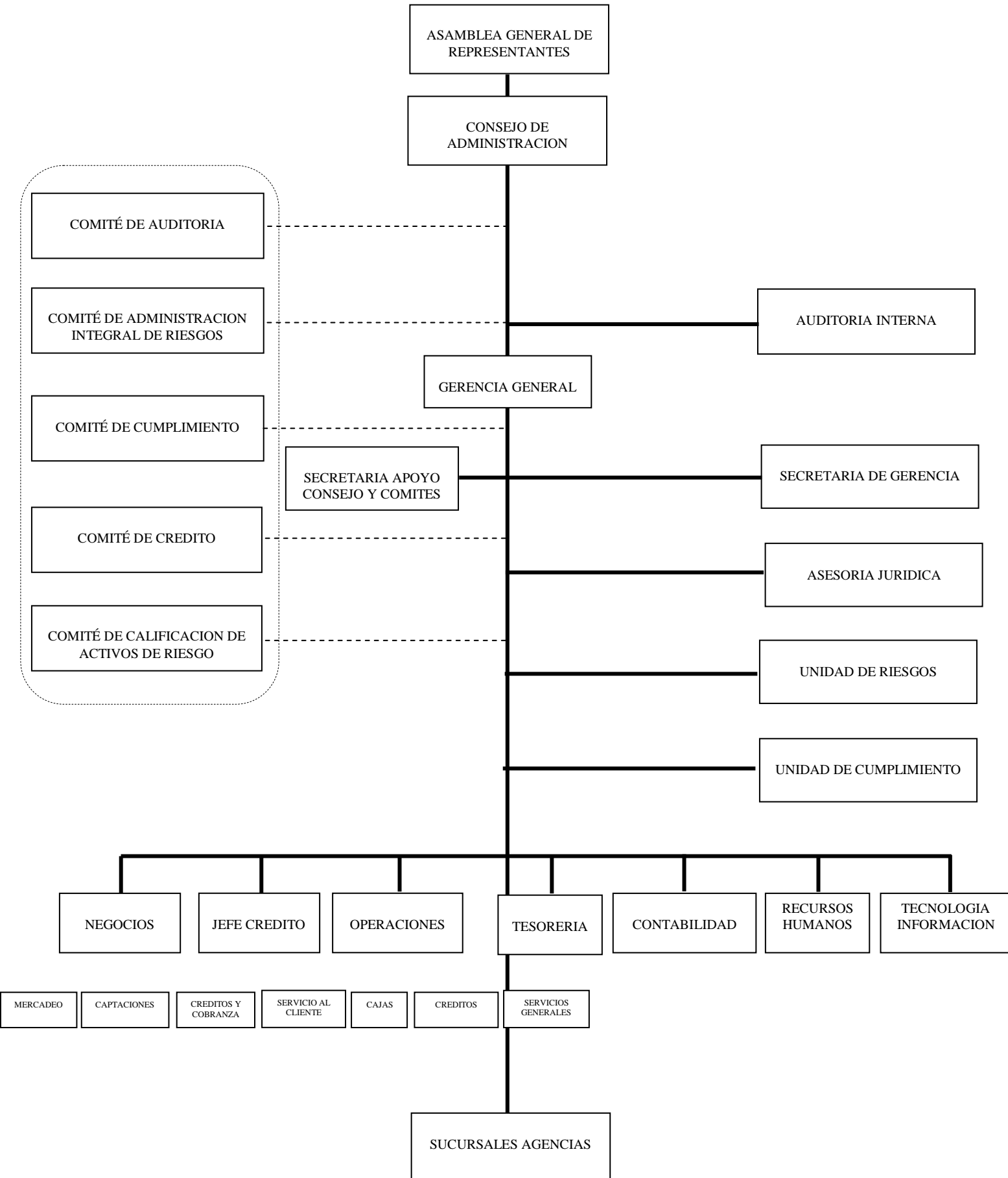
En la actualidad cuenta con cien mil personas de distintos estratos económicos que forman parte de la cooperativa entre clientes, socios y niños.

Hoy la cooperativa cuenta con más de cien mil personas de distintos estratos sociales y económicos que forman parte de la cooperativa entre clientes, socios y niños.

En los últimos años se han creado nuevas sucursales en la Zona Sierra Centro en Tungurahua Píllaro, Pelileo Izamba y el Oriente Macas y Tena.

La COAC San Francisco Ltda., es una entidad financiera legalmente establecida y vigilada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Con calificación de Riesgo A+.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA



PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE LA COAC SAN FRANCISCO LTDA.

Captaciones y Ahorros

- Plan Futuro
- Libreta de Ahorro
- Inversiones a Plazo Fijo
- Cuenta de Ahorros Panchito
- Aportes de Socios
- Efectiahorro



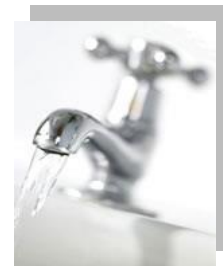
Colocaciones

- Crédito Pymes
- Créditos Consumo
- Créditos Vivienda
- Crédito Consumo Minorista
- Microcrédito de Subsistencia
- Microcrédito de Acumulación Simple
- Microcrédito de Acumulación Ampliada



Servicios Financieros

- Pago Luz, Agua, TV Cable
- Cajero Automático, Tarjetas de Débito
- Cuenta Chequera
- Pagos nóminas de empresas
- Órdenes de Pago a través del Banco Central
- Pago de pensiones escolares
- Transferencias del exterior



Servicios Asistenciales

- Servicio Médico
- Becas Estudiantiles
- Seguro de Desgravamen
- Fondo Mortuario
- Educación Cooperativa



Análisis F.O.D.A.

Tabla N° 18 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de las tasas de interés acorde al sistema financiero nacional. • Posicionamiento en el sector cooperativista de la localidad. • Uso de medios tecnológicos en los procesos internos. • Amplia estructura administrativa. • Transparencia de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un modelo de gestión de talento humano actualizado. • Permanente morosidad de los socios en el pago de créditos, préstamos solicitados. • Falta de cumplimiento de metas y objetivos establecidos al personal. • Demora en la ejecución de solicitudes por parte de los socios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Créditos son encaje • Alianzas Estrategias • Apoyo al deporte de la provincia de Tungurahua. • Cobertura de la zona central del país con agencias y sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constante creación de nuevas cooperativa en la provincia. • Lavado de activos • Productos y servicios no innovadores.

Elaborado por: Gabriela Pérez

FASE II: FILOSOFIA DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

- **Diagnóstico Estratégico**

MISION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA.

Somos una EMPRESA CIMENTADA EN PRINCIPIOS cooperativas, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al BIENESTAR de nuestros socios, clientes y la sociedad.

VISION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA.

Ser el mejor aliado DE NUESTROS SOCIOS, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

VALORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA.

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, respondiendo de esta manera al principio de la Universalidad.

ADMINISTRACIÓN IMPARCIAL, TRANSPARENTE, E INDEPENDIENTE. Es además de un valor, un deber puesto que los recursos financieros que se administran son de todos los socios, con igualdad de acceso ante la misma contingencia, de acuerdo a las normas vigentes.

GESTIÓN EQUITATIVA, HONRADA, donde no se distingue la afiliación política, la clase social, religión, ni los vínculos personales o familiares.

BASAR SU ACTUACIÓN EN LA 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.

COMPROMETIDO CON EL DESARROLLO DE SU PERSONAL. El desarrollo de su personal será el motor principal de cumplimiento, y se promoverá en todos los aspectos.



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-GG-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 1/13

Referencia del cargo

Área: Gerencia General
Nombre del Cargo: Gerente
Jefe Inmediato: Consejo de Administración

Sinopsis del cargo

Planificación y Dirección de las labores en la cooperativa

Funciones y Responsabilidades

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la empresa.
- Elaborar el plan operativo anual
- Coordinar el desarrollo de proyectos de capacitación con miras al mejoramiento continuo
- Mantener estrecha relación y coordinación con los jefes departamentales
- Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Cooperativa.
- Analizar y evaluar el desarrollo administrativo de cada área y recomendar alternativas de solución a los problemas que suscitan
- Representar a la entidad ante dependencias e instituciones públicas, privadas y sociales
- Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, Financiero y operativo de la misma.
- Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas establecidas.
- Velar por la organización y buena marcha institucional
- Cuidar por los activos y buen crédito de esta.
- Otras que se asignen.

Perfil del Gerente General

Ítems

Educación: Título profesional en cuarto nivel en Administración de Empresas

Experiencia Laboral: Mínimo 5 años desempeñando funciones en el sector financiero

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-AI-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 2/13

Referencia del cargo

Área: Auditoría Interna
Nombre del Cargo: Auditor Interno
Jefe Inmediato Consejo de Administración

Sinopsis del cargo

Asesorar a la alta dirección en el diseño e implementación del sistema de auditoría interna y establecer las acciones para verificar la correcta aplicación de los procesos y procedimientos de orden administrativo, financiero, técnico, operacional y de gestión adoptadas por la entidad, con la finalidad de proponer medidas correctivas en forma oportuna y efectiva y fomentar la cultura fundamentada en el autocontrol, que contribuya al mejoramiento continuo en la entidad.

Funciones y Responsabilidades

- Planear, dirigir, organizar, controlar y evaluar el Sistema de Control Interno
- Asesorar a la alta dirección en la implementación de políticas, estrategias y estándares de Auditoría.
- Realizar auditorías a las áreas designadas según la metodología definida
- Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización
- Presentar informes a entes externos en cumplimiento de la normatividad vigente cuando estos sean requeridos
- Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control.
- Dirigir la adecuada aplicación del sistema de calidad en los procesos en que interviene
- Participar en los comités que por atribuciones haya sido convocado.
- Participar en los proyectos o actividades especiales que le sean asignadas
- Cumplir las políticas y procedimientos de la normatividad interna de la cooperativa

Perfil del Gerente General

Ítems

Educación Título profesional en tercer o cuarto nivel de Contabilidad y Auditoría

Experiencia Laboral Mínimo 5 años desempeñando funciones en el sector financiero

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-SG-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 3/13

Referencia del cargo

Área: Secretaria de Gerencia
Nombre del Cargo: Secretaria de Gerencia
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Es responsable de ejecutar labores secretariales en el área de secretaria de gerencia.

Funciones y Responsabilidades

- Preparar, tramitar y controlar la documentación generada en la gerencia general.
- Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas y documentos en general.
- Convocar a sesiones o reuniones.
- Llevar el control de la agenda del gerente
- Velar por el ornato de las oficinas de la cooperativa
- Mantener discreción sobre asuntos confidenciales de la empresa.
- Evacuar los las consultas que estén a su alcance.
- Preparar los informes que le soliciten
- Llevar controles administrativos vía expedientes, archivos , computador u otros similares
- Colaborar con otras funciones a fines.
- Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación recibida, tanto interna como externa.
- Atención telefónica
- Enviar comunicaciones internas y documentos relacionados a los diferentes departamentos administrativos.
- Mantener el orden y la buena presentación de las instalaciones de la cooperativa.

Perfil del Gerente General

Ítems

Educación: Título de tercer nivel en secretariado con conocimiento de idiomas.
Experiencia Laboral: Mínimo 2 años desempeñando funciones de secretaria de gerencia

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-AJ-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 4/13

Referencia del cargo

Área: Asesoría Jurídica
Nombre del Cargo: Abogado
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

El área de Asesoría Legal, es el órgano responsable del asesoramiento, interpretación y aplicación de la legislación vigente. Así como efectuar acciones en el campo jurídico en apoyo a la gestión de la empresa.

Funciones y Responsabilidades

- Asesorar a la gerencia general y demás departamentos de la cooperativa en asuntos jurídicos.
- Revisar y sugerir modificaciones en la formulación de contratos, convenios y otros.
- Sistematizar la legislación aplicable a la Empresa.
- Opinar y sustentar legalmente las sanciones disciplinarias propuestas.
- Dictaminar y opinar sobre aspectos jurídicos de las actividades de la COAC San Francisco encargadas por la gerencia general.
- Participar como miembro de los diferentes comités que la ley manda y otros encomendados por la Gerencia General.
- Representar a la empresa en procesos y procedimientos como apoderado judicial.
- Supervisar y coordinar con los asesores legales externos de la cooperativa en asuntos de su competencia, estableciendo niveles de participación y decisión de los mismos.
- Otras funciones que le asigne la gerencia.

Perfil del Gerente General

Ítems

Educación: Título de Tercer o Cuarto nivel de Abogado
Experiencia Laboral: Mínimo 5 años de experiencia en funciones de abogacía.

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-JCT-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 5/13

Referencia del cargo

Área: Departamento de Crédito
Nombre del Cargo: Jefe de Crédito
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Es un puesto de carácter administrativo ejecutivo, debe coordinar y administrar las labores todos los productos y servicios que oferta la Cooperativa.

Funciones y Responsabilidades

- Coordinar, supervisar y controlar las actividades del área de crédito.
- Realizar y coordinar todas las actividades promocionales y publicitarias de la Cooperativa.
- Realizar promociones de sus diferentes servicios para atraer nuevos clientes.
- Llevar registro y control de la cartera de clientes.
- Elaborar, y presentar las solicitudes de crédito. Para su estudio y aprobación
- Presentar reporte mensual de ventas al Gerente General.
- Supervisar la revisión y cuadro de lo cobrado a los clientes.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

Perfil del Gerente General

Ítems

Educación: Título de tercer o cuarto nivel en Finanzas o afines

Experiencia Laboral: Mínimo 5 años de experiencia en funciones de jefe de crédito

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-CONT-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 6/13

Referencia del cargo

Área: Contabilidad
Nombre del Cargo: Contador
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Es un puesto de carácter administrativo operativo, que tiene a su cargo la administración financiera de la Cooperativa. Recibe instrucciones verbales y/o escritas del Gerente General.

Funciones y Responsabilidades

- Llevar un control de las actividades que se realicen en el departamento.
- Revisar los informes diarios de las áreas operativas de la cooperativa.
- Coordinar en la elaboración de presupuesto financiero y dar seguimiento al mismo.
- Registrar las transacciones financieras diariamente bajo la normativa legal vigente en el Ecuador.
- Elaborar informes que solicitan los organismos de control del sistema financiero nacional.
- Consolidar Información de las agencias y sucursales de la cooperativa
- Elaborar los balances financieros para control contable y financiero de la cooperativa
- Presentar los Estados Financieros consolidados a la Gerencia General

Perfil del Gerente General

Ítems

Educación: Título de Tercer o Cuarto Nivel en Contabilidad y Auditoría
Experiencia Laboral: Mínimo 6 años de experiencia en funciones de contabilidad

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-TSR-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 7/13

Referencia del cargo

Área: Tesorería
Nombre del Cargo: Tesorero
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Su responsabilidad es elaborar, con la mayor exactitud y en los tiempos requeridos, los informes concernientes a las comisiones bancarias, comparaciones de condiciones entre bancos y evolución de cobros y pagos.

Funciones y Responsabilidades

- Llevar el registro individual de aportes, ahorros y cartera de créditos de los socios
- Custodiar el efectivo y los títulos valores propiedad y los avales de los créditos.
- Registrar y vigilar diariamente el libro auxiliar de caja
- Preparar diariamente el estado de flujo de efectivo e informar al Gerente sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones en materia de colocación.
- Registrar y vigilar el libro auxiliar de bancos cuando se presenten movimientos asociados a ello.
- Llevar los registros de las deudas que los terceros y socios tengan con la cooperativa
- Efectuar las liquidaciones de ahorros, aportes y créditos de los socios y descontar todos los compromisos con la cooperativa.
- Preparar y entregar los informes relacionados con el cargo que soliciten los directivos de la cooperativa.
- Informar oportunamente al Contador sobre las situaciones que deban registrarse contablemente;
- Recibir las solicitudes de crédito que presenten los socios y ejecutar los campos necesarios para información del Comité de Crédito o el Gerente.
- Atender con eficiencia y respeto los requerimientos de los socios
- Acatar las decisiones de la Junta Directiva y el Gerente
- Asesorar a los socios en materia crediticia cuando éstos así lo soliciten.

Perfil del Gerente General

Título de Tercer o Cuarto Nivel en Contabilidad y Auditoría

Ítems

Minimo 6 años de experiencia en funciones de contabilidad

Educación

Experiencia Laboral

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-JTH-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 8/13

Referencia del cargo

Área: Recursos Humanos
Nombre del Cargo: Jefe de Talento Humano
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Administrar el personal de la cooperativa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, liquidaciones de nómina, seguridad social y velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.

Funciones y Responsabilidades

- Desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos del área de RRHH con el fin de coordinar estudios, diagnósticos y evaluaciones.
- Elaborar el respectivo plan operativo y de acción anual con base en las políticas y objetivos de la cooperativa y presentarlo a la Gerencia General.
- Coordinar y supervisar las actividades y procedimientos de administración de personal, contratación y vinculación de personal, procesos laborales, inducción, re inducción y selección
- Aplicar las políticas relacionadas con la capacitación, entrenamiento y bienestar del recurso humano de la entidad, tendientes al mejoramiento del sistema administrativo y operativo de la misma, teniendo en cuenta las normas vigentes.
- Desarrollar y evaluar programas de difusión, promoción y capacitación en normas sobre procedimientos de higiene.
- Dar aplicación y cumplimiento a las sanciones de carácter disciplinario o administrativo que resulten de los procesos contra los empleados.
- Custodiar, actualizar y mantener el archivo de hojas de vida del personal de los empleados.
- Expedir los certificados de trabajo y otros que conciernan a los empleados.
- Aplicar el régimen interno de control de personal, de ingresos y salidas, el cumplimiento de la jornada laboral reglamentada, para los empleados de cooperativa.

Ítems

Educación: Título de Tercer o Cuarto Nivel en Administración de Empresas

Experiencia Laboral: Mínimo 2 años de experiencia en funciones del RRHH

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-JSI-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 9/13

Referencia del cargo

Área: Tecnología Información
Nombre del Cargo: Jefe de Sistemas
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Su responsabilidad será la administración del sistema de información integrado en la cooperativa, mediante la planificación la actividad o trabajo de análisis y diseño de sistemas.

Funciones y Responsabilidades

- Estudiar el sistema de dirección y organización e información de la entidad.
- Diseñar la base de datos que utilizará el sistema. Optimizar la misma, utilizando las técnicas requeridas para ello.
- Diseñar los documentos (formularios) de utilización manual o manual automatizada, que requiera el sistema. Describir su método de llenado.
- Elaborar las soluciones a los procedimientos manuales que requiera el sistema.
- Estudiar las necesidades y proponer soluciones necesarias para la adquisición del equipamiento computacional requerido, proponiendo la configuración necesaria.
- Estudiar las necesidades y proponer las soluciones necesarias para la adquisición de los medios de transmisión de datos, proponiendo las características de equipos a adquirir.
- Estudiar las necesidades del sistema y proponer el software necesario para su aplicación..
- Elaborar la documentación técnica y de utilización del sistema.
- Programar, cuando se requiera, la solución automatizada de una determinada tarea, utilizando el software y los métodos requeridos; aplicando las normas de trabajo que estén establecidas dentro del grupo para elaborar y documentar los programas..
- Entrenar al personal usuario y de operación del sistema.
- Estudiar y Aplicar las medidas requeridas para mantener el sistema, acorde a las nuevas necesidades de la entidad. Perfeccionar el mismo.
- Impartir conferencias, seminarios, etc.; explicando las características del sistema que se diseña y otras cuestiones relativas a la Informática y el perfeccionamiento de la dirección.

Ítems

Educación Título de Tercer o Cuarto Nivel en Sistemas y Redes Computacionales

Experiencia Laboral Mínimo 5 años de experiencia en manejo de sistemas informáticos

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-JM-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 10/13

Referencia del cargo

Área: Negocios
Nombre del Cargo: Mercadeo
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Aplicar las técnicas del marketing mix para la captación de socios y la creación de nuevos productos y servicios financieros.

Funciones y Responsabilidades

- Realizar investigación de mercado para conocer el entorno local y nacional.
- Realizar estudios internos de la cooperativa acerca de los productos, servicios y atención a los socios.
- Elaborar y ejecutar estrategias de mercadeo con la colaboración de las demás áreas de la cooperativa.
- Realizar estudios de satisfacción de los socios a nivel en la matriz y agencias y sucursales de la cooperativa
- Crear bases de datos de los socios para su posterior control
- Coordinar acciones conjuntas con la gerencia en aspectos inherentes al departamento.

Ítems

Educación: Título de Tercero Cuarto Nivel en Marketing Y Gestión de Negocios

Experiencia Laboral: Mínimo 3 años de experiencia en funciones de Mercadeo Financiero

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-ECPT-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 11/13

Referencia del cargo

Área: Negocios
Nombre del Cargo: Ejecutivo de Captaciones
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Su responsabilidad es planificar, organizar y ejecutar las actividades relacionadas con la captación de depósitos de proponer la política financiera la cooperativa, además de administrar los riesgos crediticio y operativo para dejarlo en los niveles deseados.

Funciones y Responsabilidades

- Supervisar el desenvolvimiento de los gestores de captaciones con relación a sus metas fijadas.
- Verificar la correcta aplicación de los cambios de las tasas de interés y comisiones que cobra el sistema por los productos del pasivo.
- Cumplir las políticas, procedimientos y las disposiciones dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en todo lo relacionado al ámbito de su competencia.
- Atender las observaciones de Auditoría Interna, de los Auditores Externos y demás órganos de control y supervisión.
- Reportar los riesgos inherentes a la función que desempeña, así como las señales de alerta que permitan identificar las transacciones sospechosas.
- Proponer normas y políticas para la adecuada administración y procesamiento de las operaciones de captación de depósitos.
- Asesorar al personal de Negocios y de las sucursales / agencias, en todo lo relacionado a la captación de las operaciones pasivas.
- Elaborar anualmente el Plan de Captaciones de su departamento, en coordinación con el área de Operaciones.
- Solicitar al Departamento de Recursos Humanos, los cursos a dictar, relacionadas con las técnicas y políticas de captación de depósitos.

Perfil del Gerente General

Ítems

Educación: Título de Tercero o Cuarto Nivel en Economía o Gestión Financiera.

Experiencia Laboral: Mínimo 3 años experiencia en funciones de captaciones.

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-SAC-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 12/13

Referencia del cargo

Área: Operaciones
Nombre del Cargo: Servicio al Cliente
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Su responsabilidad es brindar información sobre los productos y servicios de la cooperativa, además colaborar de manera personalizada en la solución de consultas de los socios.

Funciones y Responsabilidades

- Aplicar normas de urbanidad y cortesía al momento de recibir a los clientes
- Recibir las solicitudes o peticiones de los socios
- Elaborar y entregar documentos necesarios para la tramitación de los productos o servicios financieros.
- Comunicarse vía telefónica con todas las áreas y departamentos de la cooperativa.
- Elaborar planes de acción conjuntamente con gerencia general para el mejorar la ejecución de las funciones y tareas asignadas.
- Dar seguimiento a los socios que tengan obligaciones con la cooperativa.

Perfil del Gerente General

Ítems

Educación: Título de Tercero o Cuarto Nivel en Administración o Marketing.

Experiencia Laboral: Mínimo 3 años experiencia en funciones de atención al cliente

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico



Manual de Funciones y Competencias Laborales

Código: ADM-ECAJS-001 **Fecha:** 01/08/2013 **Pág.:** 13/13

Referencia del cargo

Área: Operaciones
Nombre del Cargo: Ejecutivo de Cajas
Jefe Inmediato: Gerencia General

Sinopsis del cargo

Su responsabilidad será el manejo eficiente y efectivo de las transacciones mediante la recepción y entrega de dinero en efectivo en todas las formas (monedas, billetes, cheques, giros).

Funciones y Responsabilidades

- Recibir los pagos de los clientes
- Mantener un registro de estos pagos
- Preparar el reporte de caja diariamente.
- Realizar transacciones seguras a través de tarjetas crédito y débito.
- Asegurar la acogida y orientación al cliente para brindar un excelente servicio.
- Recibir y verificar los diferentes medios de pago como efectivo, cheques.
- Detallar los diferentes medios de pago para evitar faltantes y sobrantes.
- Cuidar el funcionamiento de las cajas y el buen estado de los activos de la cooperativa.

Perfil del Gerente General

Ítems

Educación: Título de Tercero o Cuarto Nivel en Contabilidad

Experiencia Laboral: Mínimo 2 años experiencia en funciones de Cajero

Cualidades Personales

Razón. Lógico Razón. Abstracto Razón. Mental

Aptitudes Personales

Verbal Analítica Numérica Visión Motora

Características de la personalidad

Empático Reflexivo Dinámico

Tabla N° 19 PLAN DE ACCION

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES	RESULTADOS
Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano	Realizar un análisis minucioso de la estructura interna de la cooperativa	Aplicar análisis de documentos y al personal de los diferentes departamentos de la cooperativa	Recursos Humanos	1.500,00	Aplicar indicadores de productividad al personal	Lograr incrementar la productividad en un 10%
Mejorar el desempeño laboral en actividades financieras	Evaluación de desempeño	Aplicar pruebas a los empleados de la cooperativa	Gerencia Recursos Humanos	500,00	Aplicar evaluación de desempeño al personal	Mejorar la atención al cliente interno y socios de la cooperativa.
Desarrollar las competencias en los empleados de la cooperativa	Evaluación de las aptitudes y destrezas de los empleados	Aplicar test de psicológicas y psicotécnicas	Gerencia Recursos Humanos	500,00	Test, cuestionarios y escalas de medición psicológica	Lograr mejorar el innovar los procesos de la cooperativa
Elevar el nivel profesional de los directivos y empleados de la cooperativa	Programar planes de capacitación y especialización	Efectuar convenios con instituciones de educación superior y capacitación	Recursos Humanos	100,00	Aplicación de nueva metodología para realizar las tareas y actividades del cargo que desempeña	Optimizar tiempo y costos en los trámites internos y externos.

Elaborado por: Gabriela Pérez

.2. Administración

La administración de la propuesta será administrada por la gerencia general y los departamentos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Quienes ayudarán a la ejecución de la propuesta

Funciones del Gerente - General

- ✓ Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a parámetros fijados.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones.
- ✓ Desarrollar estrategias generadas para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Funciones del Contador

- ✓ Registra, clasifica, analiza e interpreta la información financiera proveniente de la ejecución de la propuesta
- ✓ Prepara y presenta informes sobre la situación de la empresa, luego de establecer los resultados económicos de la propuesta.
- ✓ Informar cualquier situación que se le presente a la gerencia general.

Funciones del Administrador

- ✓ Dirigir la ejecución del Plan de Acción de la propuesta
- ✓ Controlar y dar seguimiento a las actividades y tareas para la implementación del modelo de gestión de talento humano.
- ✓ Revisar y aprobar documentación que se utiliza en la ejecución del Plan de Acción.
- ✓ Presentar informes sobre los resultados obtenidos a la gerencia general para la toma de decisiones.

- ✓ Coordinar con los demás departamentos las tareas y actividades a desarrollar en la implementación del modelo.

3. Previsión de la evaluación

Tabla N° 20 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de COAC San Francisco Ltda.
2.- ¿Por qué evaluar?	Para verificar que se estén cumpliendo los objetivos propuestos
3.- ¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta
4.- ¿Qué evaluar?	Modelo de Gestión del Talento Humano
5.- ¿Quién evalúa?	Jefe de RRHH, Gerente, Consejo de Administración.
6.- ¿Cuándo evaluar?	Anualmente
7.- ¿Cómo evaluar?	La evaluación se realizara con el personal de la empresa en reuniones establecidas por el equipo evaluador designado.
8.- ¿Con qué evaluar?	La evaluación se la realizará a través de los indicadores que consta en el plan de acción.

Fuente: Gabriela Pérez

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2005) *Desempeño por Competencias* 1era. Edición. Gránica S.A. Buenos Aires.

BERNAL, César Augusto. (2000). “Metodología de la Investigación para Administración y Economía”, San Fe de Bogotá - Colombia, Prentice Hall, 262pp.

CABRALES SALAZAR, Omar (2009), “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA CONDICION HUMANA”, *REVISTA Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Universidad Militar de la Nueva Granada-Colombia, vol. XVII, NUMERO 1, PAG 155-178

CERDA, Hugo. (1997).”La Investigación Total”, Editorial Magisterio, Bogotá - Colombia,

CHARRY, Geovanny Perdomo (2008) El Rol de la Gerencia del Talento Humano en la Sociedad del Conocimiento. *REVISTA ENTORNO* N° 21, pág. 77-87.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002) *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

COBRA, Marcos. (2000). *Marketing de Servicios*. 2ª. Edición. Editorial Nomos S.A. Colombia.

FLORES ELIZABETH “Gestión del Talento Humano en el Sector Publico Ecuatoriano” (2013) disponible en <http://qualityconsultinggroup.com/capital-humano/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913041009>

GARCÍA VALCÁRCEL IGNACIO (2001) *Gestión de la Relación con los Clientes*, FC Editorial, 225 pág., España

HERRERA E. Luis y otros (2004) *Tutoría de la Investigación Científica*, DIAMERINO Editores, Quito – Ecuador, 252 pág.

LEIVA ZEA, Francisco (1988), “Nociones de Metodología de la Investigación Científica”, editorial MARCA GRAFICA, Quito-Ecuador

LEON CARLOS y Otros (2007) *Gestión empresarial para agronegocios*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/318/

ZEITHAML, Valarie. (2009). *Marketing de Servicios*. 2ª. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

INTERNET

http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Administraci%C3%B3n-De-Talento-Humano-Caso-Ecuador/6790958.html>